

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Стратегія поведінки підприємства у
конкурентному середовищі»
(за матеріалами ПП «Колос»)**

Студента 2 курсу, 707 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Каражбея
Івана
Сергійовича

підпис студента

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис

Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему: «Стратегія поведінки підприємства у конкурентному середовищі»

Стратегічне управління покладається на людський потенціал, орієнтуючи діяльність на задоволення потреб споживачів. Воно забезпечує гнучку реакцію та своєчасне впровадження змін, які відповідають викликам зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє досягати конкурентних переваг, що у комплексі сприяє організації виживати у довгостроковій перспективі та ефективно реалізовувати свої цілі. Отже, актуальність стратегічного управління, як однієї з функцій менеджменту, обумовили вибір теми випускної роботи.

Основною ідеєю стратегічного управління є усвідомлення важливості зв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем організації при визначенні її цілей. У цьому контексті стратегії виступають інструментами досягнення поставлених цілей, а вся діяльність підприємства має бути організована в стратегічному режимі. На цій основі формується ключова змістова характеристика стратегічного управління. Воно являє собою процес реалізації концепції, що заснована на поєднанні цільового і системного підходів.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентне середовище, стратегія, конкурентні переваги.

Annotation
qualification work performed
on the topic: "Strategy of enterprise behavior in a competitive environment"

A strategic management depends upon human potential, orienting activity on satisfaction of necessities of consumers. It provides a flexible reaction and timely introduction of changes that answer the calls of environment. Such approach allows to arrive at competitive edges, that promotes in a complex to survive organization in a longterm prospect and effectively to realize the aims. Thus, actuality of strategic management, as one of functions of management, stipulated the choice of theme of final work.

The basic idea of strategic management is realization of importance of connection between the external and internal environment of organization at determination of her aims. In this context strategies come forward as instruments of achievement of the put aims, and all activity of enterprise must be organized in the strategic mode. On this basis key semantic description of strategic management is formed. On this basis key semantic description of strategic management is formed. It shows a soba the process of realization of conception that is based on combination of having a special purpose and system approaches.

Keywords: strategic management, competitive environment, strategy, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	6
1.1. Стратегічне управління підприємством в основі стратегії поведінки підприємства	6
1.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ ДІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПП «Колос» КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	21
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	21
2.2. Характеристика факторів, що впливають на стратегічну діяльність підприємства	31
2.3. Формування інноваційної стратегії підприємства, як складова підтримки поведінки підприємства	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «Колос» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	44
3.1. Впровадження стратегій управління конкурентними перевагами на підприємстві	44
3.2. Підходи до вибору інвестиційної стратегії підприємства в умовах конкуренції	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Протягом своєї діяльності підприємство проходить етапи розвитку системи управління. Більшість компаній впроваджують стратегічне управління, базуючись на концепції підприємства як «відкритої системи» на макрорівні, а також на принципах державного прогнозування та планування. Це обумовлено необхідністю створення реальних і надійних планів майбутнього розвитку підприємства з урахуванням актуальної ситуації.

Основним завданням стає визначення перспектив і можливих альтернатив розвитку, зосередження уваги на ринкових, фінансово-економічних аспектах, обсягах продажу, доходах і прибутках. Стратегічне управління покладається на людський потенціал, орієнтуючи діяльність на задоволення потреб споживачів. Воно забезпечує гнучку реакцію та своєчасне впровадження змін, які відповідають викликам зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє досягати конкурентних переваг, що у комплексі сприяє організації виживати у довгостроковій перспективі та ефективно реалізовувати свої цілі.

Для дослідження обраної теми використовувались праці науковців таких, як Артещук В. Василенка В.О., Ткаченка Т.І., Міщенко, Немцов В.Д., Пастухова В.В., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М.. Загалом, стратегія як форма прояву управлінської діяльності має об'єктовий характер. Вона пов'язана із загальною внутрісистемною ситуацією і об'єктом впливу. Отже, актуальність стратегічного управління, як однієї з функцій менеджменту, обумовили вибір теми випускної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є показати керівництву підприємства значення стратегічного управління для організації успішної діяльності у конкурентному середовищі. Відповідно до мети в роботі визначені такі завдання:

- розкрити стратегічне управління підприємством в основі стратегії поведінки підприємства;
- розкрити стратегічні альтернативи розвитку підприємства;
- надати аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

- провести характеристику факторів, що впливають на стратегічну діяльність підприємства;
- дослідити формування інноваційної стратегії підприємства, як складова підтримки поведінки підприємства;
- запропонувати запровадження стратегій управління конкурентними перевагами на підприємстві;
- надати підходи до вибору моделі інвестиційної стратегії для підприємства в умовах конкуренції.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес стратегії поведінки підприємства в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є теоретичні аспекти стратегії поведінки підприємства в конкурентному середовищі.

Науковою новизною дослідження є теоретичні підходи до процесу стратегії поведінки підприємства в конкурентному середовищі. В роботі надано рекомендації щодо формування інноваційної стратегії підприємства, як складова підтримки поведінки підприємства. Робота також містить конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення діяльності компанії, розроблені на основі проведеного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, корпоративні статистичні дані, матеріали з періодичних видань та онлайн-ресурси.

Основою теоретичної частини роботи стали дослідження вітчизняних і зарубіжних учених. Також загальні принципи економічної теорії, управління й маркетингу. У процесі дослідження застосовувались різноманітні загальнонаукові методи, серед яких: логічне узагальнення для уточнення теоретичних підходів до стратегічного управління, поведінки підприємства; системний та комплексний підхід для аналізу специфіки управління підприємством, спостереження з метою оцінки практичних аспектів управлінських процесів, а також економічний аналіз із використанням табличних, порівняльних і графічних методів для впорядкування даних, оцінювання показників і візуалізації результатів.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості їх використання для оптимізації процесів управління маркетинговою діяльністю підприємства. Зокрема, запропоновано

Висновки та рекомендації, викладені в дослідженні, вже схвалені до практичного впровадження в діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Стратегічне управління підприємством в основі стратегії поведінки підприємства

Концепція управління включає систему ідей, принципів і підходів, які визначають цілі функціонування організації, механізми взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, характер внутрішніх взаємовідносин у її структурі, а також врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Основною ідеєю стратегічного управління є усвідомлення важливості зв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем організації при визначенні її цілей. У цьому контексті стратегії виступають інструментами досягнення поставлених цілей, а вся діяльність підприємства має бути організована в стратегічному режимі. На цій основі формується ключова змістова характеристика стратегічного управління. Воно являє собою процес реалізації концепції, що заснована на поєднанні цільового і системного підходів [7; 18; 30]. Цей підхід забезпечує визначення цілей розвитку, їх співставлення з потенціалом підприємства, а також розробку і впровадження різних стратегій для досягнення поставлених завдань.

1. Поєднання різних підходів (системного, ситуаційного та цільового) до діяльності підприємства, що розглядається як відкрита соціально-економічна система. Використання лише одного з підходів не дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

2. Орієнтація на аналіз умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу розробляти релевантні для конкретних умов системи стратегічного управління, які відрізнятимуться залежно від специфіки підприємства та зовнішнього середовища.

3. Акцент на зборі та використанні стратегічної інформації. Її аналіз і застосування сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, зменшенню невизначеності та створенню послідовної стратегії змін.

4. Прогнозування наслідків управлінських рішень із фокусом на раціональний розподіл ресурсів, створення ефективних зв'язків і розвиток стратегічної поведінки персоналу.

5. Використання відповідних методів і інструментів розвитку підприємства, таких як встановлення цілей, стратегічні плани, програми та «дерево цілей».

Рис. 1.1. Концепції стратегічного управління в рисах

Концепція стратегічного управління створює підґрунтя для формування стратегічного мислення, що відображається через низку характерних ознак, представлених на рисунку 1.1. Стратегія виступає як управлінський план дій, спрямований на досягнення визначених цілей. Вона регулює функціонування та розвиток організації, а також окреслює підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи і дії, що мають забезпечити досягнення бажаного результату.

Термін «стратегічне управління» увійшов у використання в 1960–1970-х роках. Значний внесок у розвиток цієї теорії зробив Ігор Ансофф у 1965 році. На той час стратегія розглядалася як систематизований процес із чіткою послідовністю дій і активним застосуванням аналітичних інструментів і методів, спрямованих на знаходження «найкращого способу» розробки стратегій, що гарантують успіх компанії [11; 35; 41]. У своїй праці «Стратегічне управління» Ігор Ансофф визначає стратегію як «перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». На думку Ансоффа, досвідчений бізнес-фахівець здатен розпізнати за успіхом будь-якої компанії унікальну стратегію [7; 18; 30].

Для створення стратегії кожне підприємство має звернути увагу на такі ключові аспекти своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості бізнес-процесів, ринки збуту, продукцію, ресурси, структуру, виробничі програми та організаційну культуру. Науковці по-різному інтерпретують поняття стратегічного управління у своїх дослідженнях. У таблиці 1.1 наведено декілька таких трактувань.

Отже, згідно з наведеними визначеннями, можна стверджувати, що стратегічне управління є процесом, який забезпечує систематичне дотримання місії підприємства, аналіз його зовнішнього середовища та одночасне планування діяльності з метою збереження конкурентних позицій на ринку. Стратегічне управління суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства.

Визначення поняття «стратегічне управління»

Науковці	Визначення
Шендел і Хаттен	розглядали стратегічне управління “як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який складається з реалізації вибраних цілей і з спроб досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам” [5,с.88].
Хіггенсу	“стратегічне управління — це процес управління з ціллю здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням” [5,с.88],
	Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [27, с. 43-45].
Василенко В.А., Ткаченко Т.І.	аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [14].
З. Шершньова С. Оборська	концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль [36].

Зокрема, воно дозволяє:

- мінімізувати негативний вплив невизначеності майбутнього;
- концентруватися на аналізі зовнішніх чинників, які сприяють змінам, та відповідно адаптуватися до них;
- забезпечити основу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень;
- підвищити керованість організації завдяки можливості порівнювати результати з попередньо встановленими цілями, деталізованими в планових

завданнях.

На практиці застосування стратегічного управління для підприємств може варіюватися залежно від обставин і типу завдань. Крім того, існують певні обмеження його впровадження (рис. 1.2).

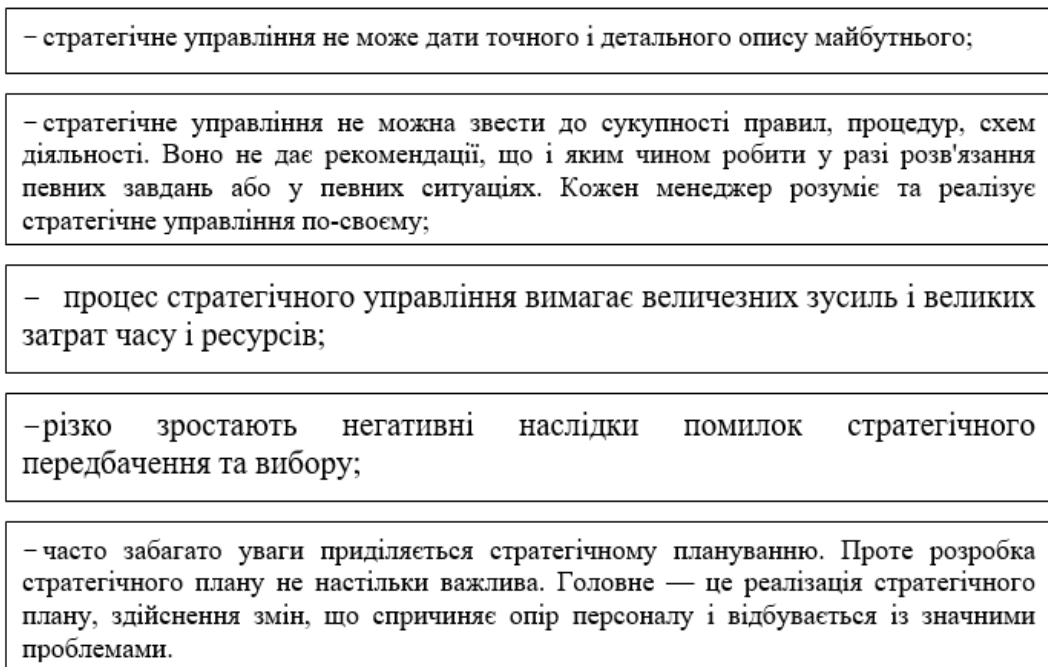


Рис. 1.2. Обмеження на використання стратегічного управління [40, ст. 147]

Концепція стратегічного управління базується на загальних засадах стратегічного мислення й характеризується такими особливостями, які представили Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. [43, ст. 147-149]:

1. Спирається на синтез різних підходів: системного, ситуаційного і цільового, враховуючи підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Використання тільки одного з цих підходів здебільшого не забезпечує досягнення необхідних результатів для довгострокового розвитку підприємства.

2. Орієнтована на аналіз умов функціонування підприємства, що дозволяє створювати адаптивні системи стратегічного управління, які змінюються залежно від особливостей конкретної організації і зовнішнього середовища.

3. Фокусується на зборі, аналізі та використанні стратегічної інформації, що дає змогу краще визначити послідовність необхідних змін на підприємстві

за умов скорочення рівня невизначеності.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів, формування стратегічної поведінки персоналу й створення ефективних зв'язків у структурі підприємства.

5. Передбачає використання спеціалізованих методів і інструментів, таких як формулювання цілей, «дерево цілей», стратегічні концепти, набори стратегій, програми й плани розвитку підприємства, а також системи стратегічного контролю.

Таким чином, хоча наведені характеристики не можуть повністю розкрити суть концепції стратегічного управління, вони допомагають визначити її ключові складові й важливість для розвитку підприємства.

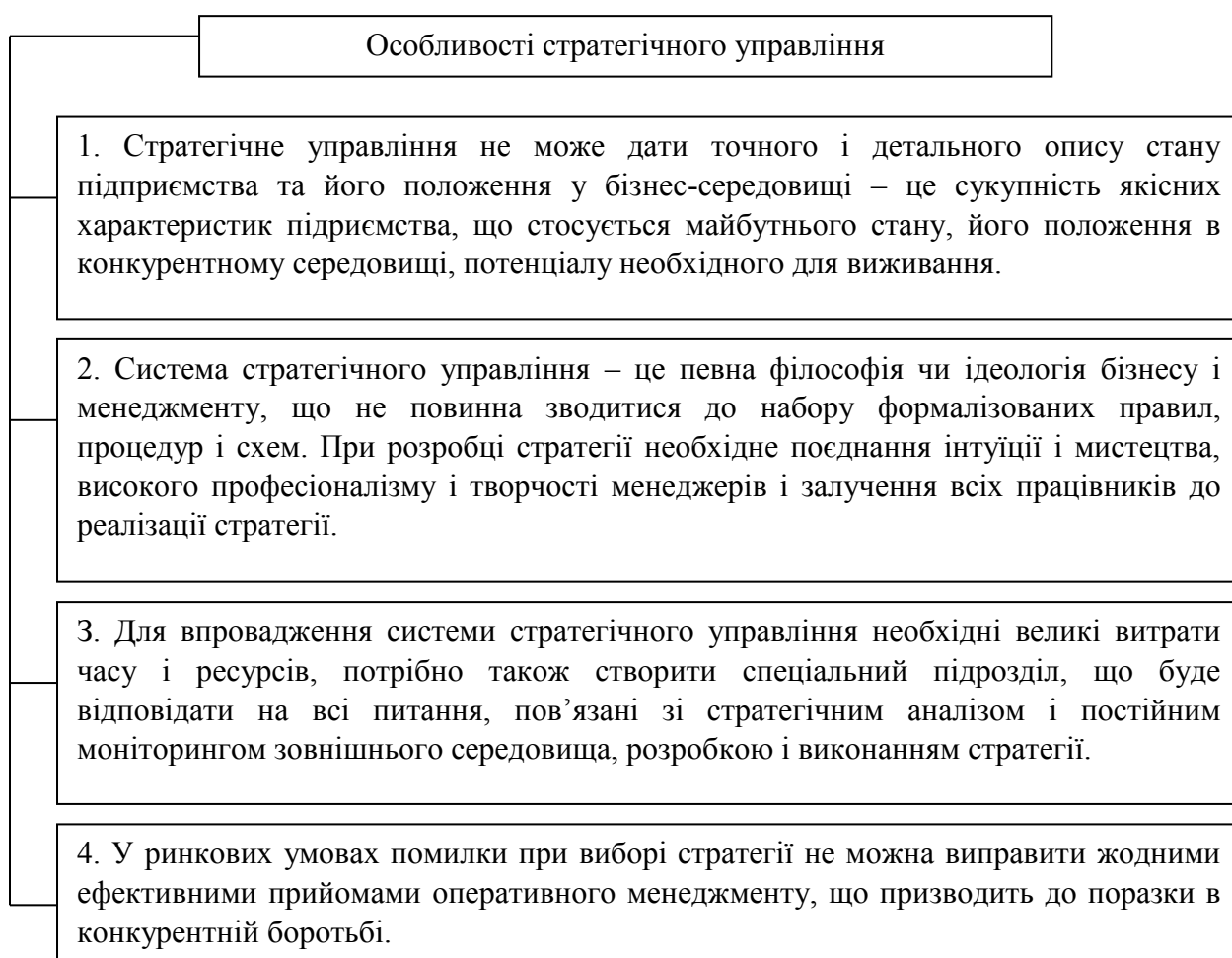


Рис.1.2. Особливості стратегічного управління
для підприємства [9, с. 24-25]

Згідно з проведеними дослідженнями, науковці виділяють окремі особливості стратегічного управління, які візуалізовані у схематичному зображенні на рисунку 1.2. На підприємстві керівники, залучені до стратегічного управління, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації. Вони займаються виконанням поточних операцій та відповідають за перетворення цього потенціалу у реальний фінансовий результат.

Кінцевою метою діяльності системи оперативного менеджменту є доставка товарів споживачам за встановленими цінами. Водночас стратегічне управління не передбачає універсальних рішень, придатних для застосування упродовж усього періоду. Тому важливо наголосити: системи стратегічного управління не бувають однаковими.

Таким чином, система стратегічного управління підприємством має свої характерні особливості, які формуються під впливом низки факторів:

- галузева специфіка;
- масштаби діяльності підприємства;
- особливості виробничого потенціалу;
- рівень управлінського розвитку;
- професійна кваліфікація персоналу [35].

Отже, для формування ефективної системи стратегічного управління необхідно використовувати різні підходи, маючи чітке розуміння її переваг для діяльності підприємства. Загальна концепція цього процесу може бути відображена через основну мету стратегічного управління. Її ключове завдання полягає у створенні динамічної системи, здатної забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей і стратегій підприємства. Це включає розробку та реалізацію планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів, спрямованих на вдосконалення компанії загалом чи її окремих елементів, що є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства виступає основою стратегічного планування. Вона є засобом вирішення комплексу завдань, пов'язаних із переорієнтацією випуску продукції на нові види та асортимент, впровадженням і

застосуванням інноваційних технологій, розвитком маркетингової діяльності, удосконаленням організаційної структури управління, а також якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [42, с. 176]. В наукових роботах пропонується багато різних підходів до побудови загальної моделі стратегічного управління підприємством. Розробка стратегії цього процесу представлена у вигляді схеми на рисунку 1.3.

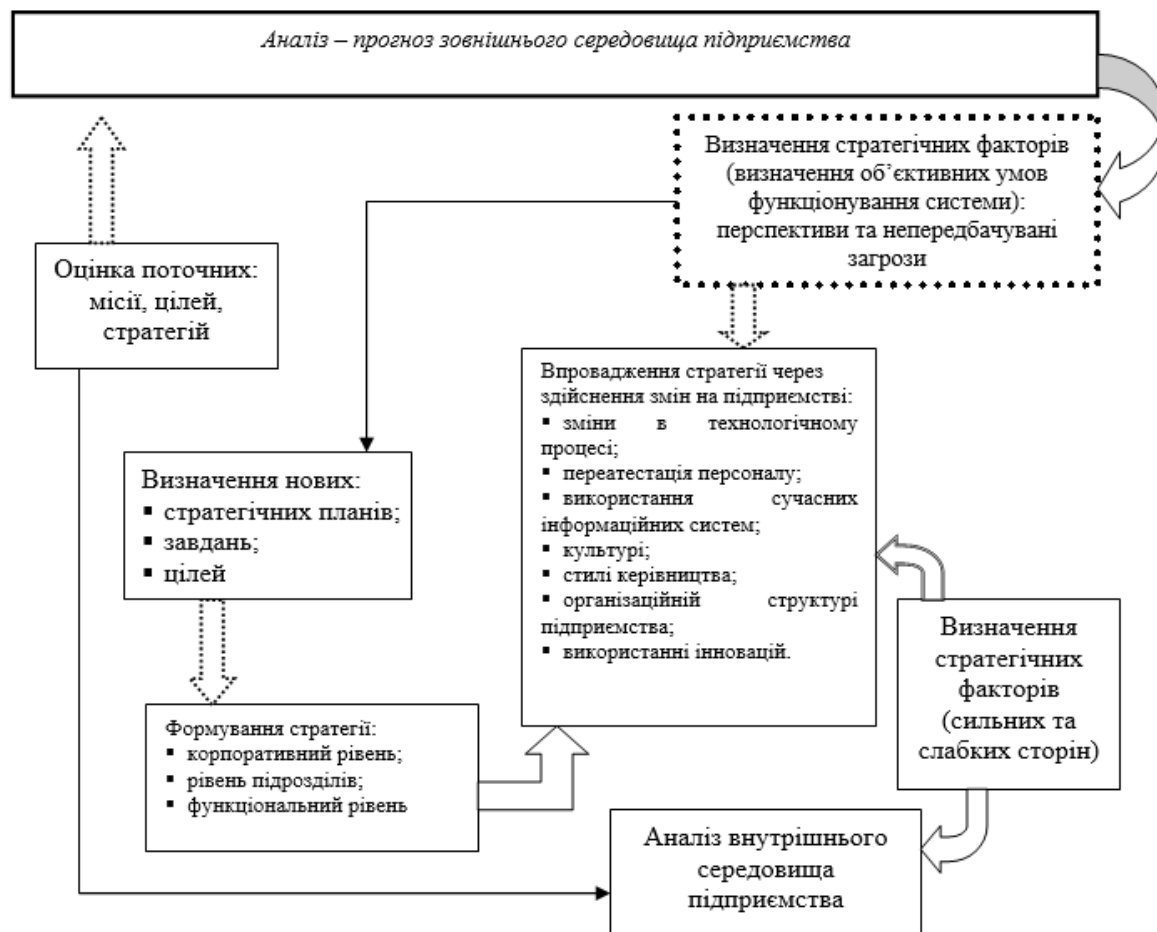


Рис.1.3. Схема стратегічного управління підприємством

Відповідно до зображеного на рисунку 1.3, можна виділити, що основою є наявність аналітичних блоків. У цих блоках здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вони завжди передують процесу вибору та формування стратегії. Таким чином, стратегічно орієнтоване підприємство — це організація, в якій стратегічне мислення лежить в основі діяльності як персоналу, так і керівництва на вищих рівнях управління. У таких підприємствах функціонує система стратегічного

управління, що передбачає раціональний підхід до стратегічного планування. Це дає змогу створювати і впроваджувати інтегровану систему стратегічних планів. Крім того, поточна діяльність підприємства спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей.

1.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Під час реалізації стратегії підприємства менеджери стикаються з завданням досягнення запланованих результатів у контексті внутрішньої ситуації компанії та її перспектив розвитку. Основною метою є досягнення результатів, тоді як стратегія визначає способи їх реалізації. Термін "стратегія" увійшов до управлінського лексикону в 50-х роках XX століття, коли питання адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі стало критично важливим [7, 11, 32,43, 54]. Спершу це поняття сприймалося неоднозначно. Традиційні словники базувались на історичних визначеннях, де «стратегія» використовувалась виключно у військовій сфері і позначала «науку та мистецтво планування бойових дій». Інтерес до чітко обґрунтованих стратегій з'явився порівняно недавно, і сучасне визначення цього терміну подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
Стратегія [29]	– "це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони", а основне завдання стратегії полягає у досягненні підприємством довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній галузі бізнесу.
Стратегія [12]	– це формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми і методів їх досягнення.
Стратегія [25]	– це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений так, щоб бути упевненим в досягненні мети підприємства.
Стратегія [39]	– це модель (зразок поведінки) в потоці майбутніх дій або рішень.
Стратегія [40]	являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей.

Отже, на думку авторів, науковці значною мірою сприяли формуванню розуміння поняття «стратегія». Ми поділяємо їх погляди і стверджуємо, що стратегія є комплексним планом дій підприємства в умовах конкурентного середовища.

У багатьох дослідженнях стратегія розглядається як специфічний управлінський процес, що має такі ключові особливості [46, 54, 55, 58]:

- свідоме і цілеспрямоване створення послідовності дій ще до початку їх реалізації;
- інтеграція основних цілей організації, політик та дій у єдину узгоджену систему;
- поділ процесу на два основних етапи – розробка та впровадження;
- ефективне використання обмежених ресурсів на основі "внутрішньої компетентності";
- врахування можливих змін у зовнішньому середовищі та реакції конкурентів;
- орієнтація переважно на зовнішню діяльність організації;
- неможливість передбачити всі фактори під час формування стратегії, що вимагає постійного зворотного зв'язку [6; 29; 36].

У контексті стратегічного управління виділяють декілька стратегій, які можуть бути застосовані для ефективного функціонування підприємства (рис.1.4).

У сучасних умовах немає універсальної моделі управління, здатної вирішувати всі сучасні стратегічні виклики. Це змушує управлінців звертатися не лише до традиційних підходів, а й до нових концепцій, які дозволяють створювати стійку та продуману модель, здатну адаптуватися до умов будь-якої складності.

З огляду на складність збереження конкурентної позиції підприємства, важливо акцентувати увагу на ключовому аспекті досягнення поставлених цілей - його потенціалі. Потенціал підприємства має відповідати можливостям, що відкриваються. Стратегічні завдання виконують функцію корекції вибраних цілей для забезпечення конкурентних позицій на ринку. Ця ідея підтримується останніми дослідженнями в цій сфері.

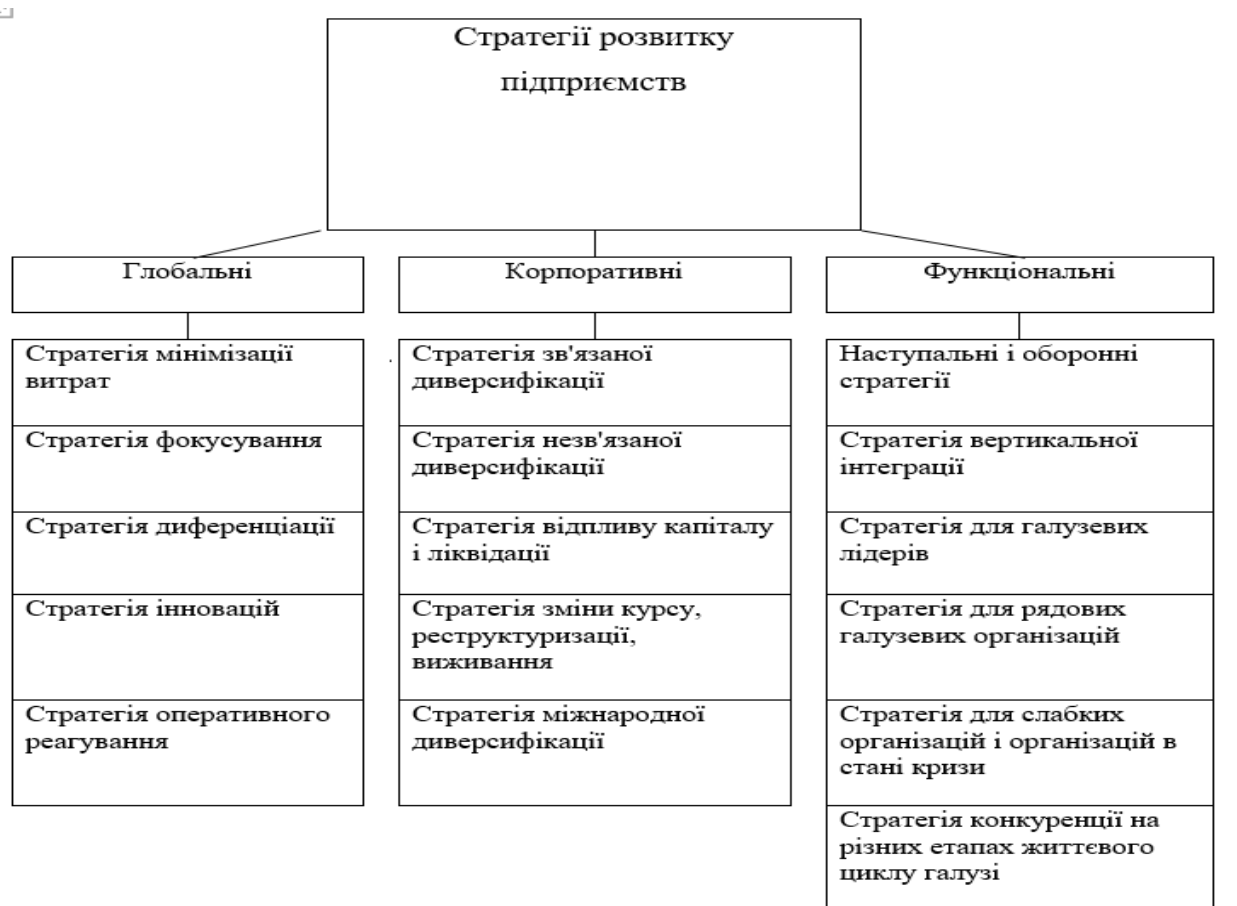


Рис. 1.4. Види стратегій

Потенціал, орієнтований на розвиток підприємства, розглядається як його стратегічний потенціал, реалізація якого відбувається через етапи стратегічного планування. Основними характеристиками цих процесів є їхня незворотність та довготривалий вплив. Фахівці, які займаються розробкою концептуальних моделей стратегії, насамперед наголошують на стратегічному потенціалі. Він охоплює ресурси, можливості та джерела досягнення стратегічних цілей підприємства – забезпечення формування, підтримки та розвитку стійких конкурентних переваг.

У загальному підході до стратегічного управління ключовою є ресурсна концепція визначення стратегічного потенціалу. Представники цього підходу наголошують, що тривалу конкурентну перевагу може забезпечити лише використання ресурсів із певними унікальними характеристиками. Така перевага залишається неспростовною навіть за умов активного дублювання конкурентами.

Основний принцип ресурсного підходу полягає в тому, що підприємства відрізняються рівнем свого ресурсного забезпечення, що й пояснює різницю в їхній ефективності та прибутковості. Стійка конкурентна перевага виникає за дотримання певних умов, які схематично представлені в рисунку 1.5.

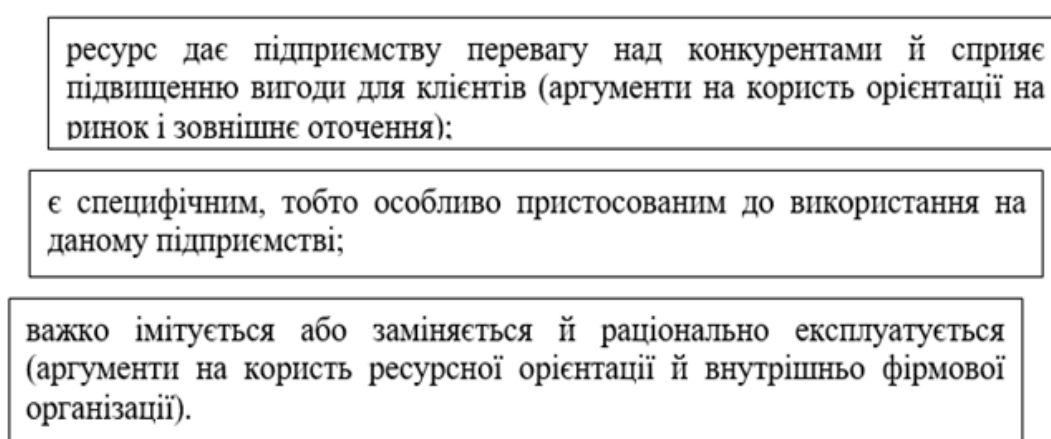


Рис. 1.5. Умови стійкої конкурентної переваги

Якщо підприємство може отримувати дохід від використання ресурсу завдяки повному праву на володіння і розпорядження ним, а також за

відсутності обмежень чи перешкод з боку державного регулювання, то досягається підприємницька рента [17].

Конкурентна перевага дає можливість підприємству отримувати доступ до потоків ренти. Проте варто зазначити, що прибуток можливий навіть за відсутності рент. Це пов'язано з тим, що прибуток формується через встановлення цін, які перевищують витрати. Водночас ренти вказують на те, що компанії можуть не лише створювати прибуток, але й робити це унікальними способами [28, с. 35].

Основні характеристики конкурентно-стратегічних ресурсів і можливостей
їхньої оперативної обробки [17, с.113]

Характеристика ресурсу	Операційна підготовка характеристики ресурсу
Цінність ресурсу для клієнта	Задоволення задоволеності клієнта З'ясування його готовності оплачувати ресурс Вигода клієнта від використання ресурсу Визначення готовності оплачувати посередників
Характеристика ресурсу	Операційна підготовка характеристики ресурсу
Перевага перед конкурентами	Перевага перед конкурентами у витратах у результаті використання ресурсу Відмінність від конкурентів завдяки ресурсу
Специфічність ресурсу	Кількість альтернатив використання ресурсу Цінність ресурсу для підприємства при його альтернативному використанні
Можливість імітації ресурсу	Міцність захисту від імітації ресурсу конкурентами (наприклад, за допомогою патентів) Кількість конкурентів, здатних імітувати ресурс Час, необхідний конкуренту для імітації Витрати імітації для конкурентів
Можливість заміщення ресурсу	Кількість власників ресурсів-замінників Ринкова вага їхніх власників Їхня фінансова міць Співвідношення „ціна-продуктивність” ресурсів-замінників
Ефективність і раціональність використання ресурсу	Продуктивність ресурсу (наприклад, праці, капіталу) Перевага перед конкурентами у витратах у результаті використання ресурсу

Створення привабливих товарів і послуг або впровадження унікально ефективних рішень шляхом комбінування ресурсів у такий спосіб, який неможливо відтворити іншими компаніями, є важливим джерелом ренти (табл. 1.3). Цей аргумент підтримують прихильники ресурсного підходу. Гарним прикладом ілюстрації стратегічного потенціалу ресурсів із необхідними характеристиками є репутація підприємства. Вона забезпечує стійку конкурентну перевагу та формується протягом тривалого часу завдяки високій якості продукції та бездоганному обслуговуванню.

Основними характеристиками цього стратегічного ресурсу є:

- цінність для клієнта, оскільки він виступає орієнтиром у процесі прийняття рішення про покупку на ринках складної продукції з численними постачальниками;

- специфічність через свою унікальність і рідкісність, притаманну обмеженій кількості підприємств галузі. Ця характеристика зазвичай нерозривно пов'язана з діяльністю конкретного підприємства, яке її здобуло;

- складність імітації, адже створення конкурентами рівнозначного ресурсу вимагає багаторічної роботи та залучення різних джерел (наприклад, високої якості продукції, інноваційних технологій, відмінного обслуговування, професійного персоналу тощо), і точно оцінити внесок кожного з цих факторів доволі важко;

- складність заміщення, оскільки жодні рекламні кампанії, товарні гарантії чи забезпечення депозитами не можуть викликати таку довіру, як добра репутація постачальника, і тому вони не можуть виступати її повноцінною заміною;

- ефективна організація використання, яка залежить від формування, підтримки та розвитку ресурсу "репутація" у рамках продуманого управління та стратегічного планування [42, ст. 147].

У реальності першокласним конкурентним ресурсом володіють лише окремі підприємства, зазвичай це або визнані лідери галузі, або успішні новачки. Більшість інших компаній мають різnorідний набір ресурсів, з яких лише один-два справді значущі, тоді як решта варіюється від середньої до низької цінності. Окрім цього, практично всі підприємства стикаються з певними слабкими сторонами, до яких належать, наприклад, організаційні проблеми або брак активів, знань та інших ресурсів. Відсутність першокласного ресурсу ще не означає неможливості досягнення конкурентної переваги. Нерідко підприємства виявляють конкурентоспроможність або навіть значну перевагу завдяки вдалій комбінації ресурсів із відносно низькою цінністю.

Висновки до розділу 1

Таким чином, забезпечення стійкої конкурентної переваги ґрунтується на здатності підприємства комбінувати свої ресурси та надавати їм унікальні властивості. Це підводить до необхідності застосування функціонального підходу в управлінні потенціалом і певної «динамічності» ресурсного підходу. Фокус дослідження стратегічного потенціалу як основи конкурентної переваги змістився до питання створення організаційних можливостей компанії та їхньої адаптації до змін ринкових умов.

Одним із найцінніших ресурсів підприємства вважаються ключові компетенції. Вони дозволяють забезпечити сильну конкурентну позицію та прибутковість вище середнього рівня у галузі. Зазвичай ключові компетенції пов'язуються з нематеріальними активами, такими як персонал та інтелектуальний потенціал. Ключова компетенція приносить конкурентну перевагу лише за умови своєї унікальності. Визначити її унікальність можна через порівняння з аналогічними компетенціями конкурентів.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ ДІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПП «Колос» КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий стан приватного підприємства «Колос» та оцінка його активів характеризуються структурою розміщення і використання ресурсів (активів) та джерелами їх формування (пасиви). Для аналізу структури майна та джерел його утворення формується аналітичний баланс, який базується на класифікації статей активів і пасивів. Він узагальнює динаміку і співвідношення абсолютних і відносних показників за всіма статтями і групами. Схема порівняльного аналітичного балансу охоплює основні показники, що відображають статику та динаміку фінансового стану. Зазначений баланс включає результати горизонтального та вертикального аналізу.

Основними складовими такого балансу є абсолютні показники на кінець звітної періоду, частка кожної статті в загальній вартості, а також зміни в абсолютних значеннях і їх відносна динаміка. Проаналізуємо структуру й динаміку фінансового стану підприємства на основі порівняльного аналітичного балансу.

Розрахунки проводяться за даними балансу, доповненими показниками структури, динаміки та структурної динаміки вкладень і джерел фінансування за період з 2021 по 2023 роки (таблиця 2.1 (додаток А), рис. 2.1, 2.2). Виходячи з таблиці 2.1, можна зробити такі висновки. У 2023 році загальна вартість майна підприємства збільшилася на 44 902 тис. грн, а у 2022 році — на 166 428 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. За цей період оборотні активи також зростали, перевищуючи необоротні активи у 2022 і 2023 роках.

Зростання серед необоротних активів найбільше спостерігалось у вартості основних засобів: їхня величина зросла на 2 216 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком і ще на 353 тис. грн у 2023 році відносно попереднього року. Оборотні активи також суттєво зросли завдяки запасам: у 2022 році приріст склав 5 030 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — ще на 4 276 тис. грн відносно попереднього року. Довгострокові біологічні активи у

2023 році становили 1 337 тис. грн, що на 200 тис. грн менше ніж у 2022 році, але на 207 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Власний капітал підприємства продемонстрував позитивну динаміку: за 2023 рік він збільшився на 13 212 тис. грн у порівнянні з 2022 роком і на 19 632 тис. грн порівняно з 2021 роком. Питома вага власного капіталу в структурі балансу змінювалася: у 2022 році вона зросла на 5,26% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році скоротилася на 1,53% щодо попереднього року. Питома вага зареєстрованого капіталу в загальній сумі активів поступово знижувалася: на 0,03% у 2022 році відносно 2021 року та ще на 0,08% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Додатковий і резервний капітал у період з 2021 по 2023 роки залишався на постійному рівні. ПП «КОЛОС» не має довгострокових зобов'язань. Нерозподілений прибуток демонструє зростання: у 2023 році він збільшився на 13 212 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2022 році — на 19 632 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Кредиторська заборгованість за розрахунками у 2023 році скоротилася на 727 тис. грн порівняно з 2022 роком, що є позитивним моментом.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності балансу приватного підприємства «КОЛОС»
за 2021-2023 рр.

Групи активу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Групи пасиву	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Найбільш ліквідні активи (A1)	12	11	32	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	58054	19625	17813
Швидкоореалізовані активи (A2)	101084	112559	127128	Короткострокові пасиви (П2)	38280	65015	79894
Повільноореалізовані активи (A3)	86439	91469	95745	Довгострокові пасиви (П3)	1397	838	279
Важкоореалізовані активи (A4)	61911	64707	64820	Постійні пасиви (П4)	177720	197352	210564

Схожа тенденція спостерігалась і в 2022 році — заборгованість зменшилась на 11 291 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році залучений капітал склав 97 986 тис. грн, що на 12 508 тис. грн більше, ніж у 2022 році, проте на 12 253 тис. грн менше порівняно з 2021 роком. Частка залученого капіталу у загальній структурі у 2023 році підвищилася на 1,53 % порівняно з 2022 роком і на 5,26 % — у 2022 році щодо 2021 року.



Рис. 2.1. Діаграма активу балансу підприємства

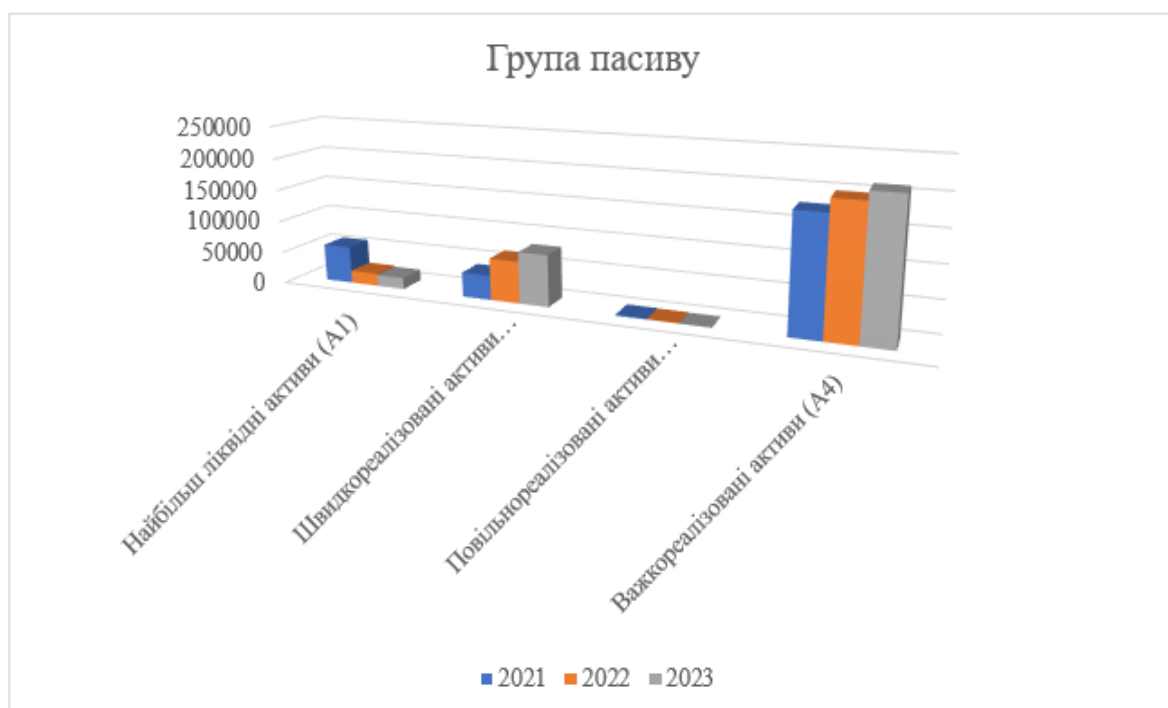


Рис. 2.2 Діаграма пасиву балансу підприємства

У 2023 році обсяг «Інших поточних зобов'язань» зменшився на 1085 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, тоді як у 2022 році цей показник скоротився на 27138 тис. грн порівняно з 2021 роком. Відповідно, частка цих зобов'язань у загальній структурі також знизилася: на 0,40% у 2023 році та на 9,87% у 2022 році (у порівнянні з попереднім роком). Загальний фінансовий стан підприємства залишається стабільним, що засвідчує покращена платоспроможність клієнтів.

Формування необоротних активів виключно за рахунок власних ресурсів є позитивним чинником, що сприяє зростанню фінансової стійкості підприємства.

Переходимо до аналізу ліквідності балансу ПП «КОЛОС» за період 2021-2023 років (табл. 2.2). За критерієм $A1 > P1$, дефіцит платіжних коштів у 2021 році складав 58043 тис. грн, у 2022 році – 19614 тис. грн, а в 2023 році – 17781 тис. грн. Співвідношення $A2 > P2$ мало позитивну динаміку: у 2021 році надлишок становив 62804 тис. грн, а у 2022 і 2023 роках – відповідно 47544 тис. грн та 47234 тис. грн. Критерій $A3 > P3$ виконувався протягом усього аналізованого періоду.

Обсяги надлишкових платіжних коштів зросли з 85042 тис. грн у 2021 році до 90631 тис. грн у 2022 році і досягли 95466 тис. грн у 2023 році. При цьому співвідношення $A4 < P4$ також залишалося виконаним протягом усього періоду аналізу. Загалом більшість показників відповідають встановленим критеріям, однак спостерігається ризик накопичення надлишкових коштів. Тому варто визначити оптимальний рівень їх перевищення з урахуванням специфіки діяльності підприємства, тривалості його операційного циклу та інших важливих факторів. З метою оцінки збалансованості структури балансу та платоспроможності підприємства необхідно розрахувати відповідні фінансові коефіцієнти на початок і кінець аналізованого періоду, простежити динаміку їх змін та порівняти із оптимальними значеннями за період 2021-2023 років (табл. 2.3).

Аналіз показників ліквідності підприємств за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2022/2021
Коефіцієнт покриття	2,22	2,58	2,49	-0,08	0,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,32	1,50	1,51	0,02	0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал	117206	133483	146023	12540,00	16277,00

Оцінювання платоспроможності підприємства суттєво залежить від аналізу коефіцієнта покриття, який ілюструє здатність організації покривати короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів.

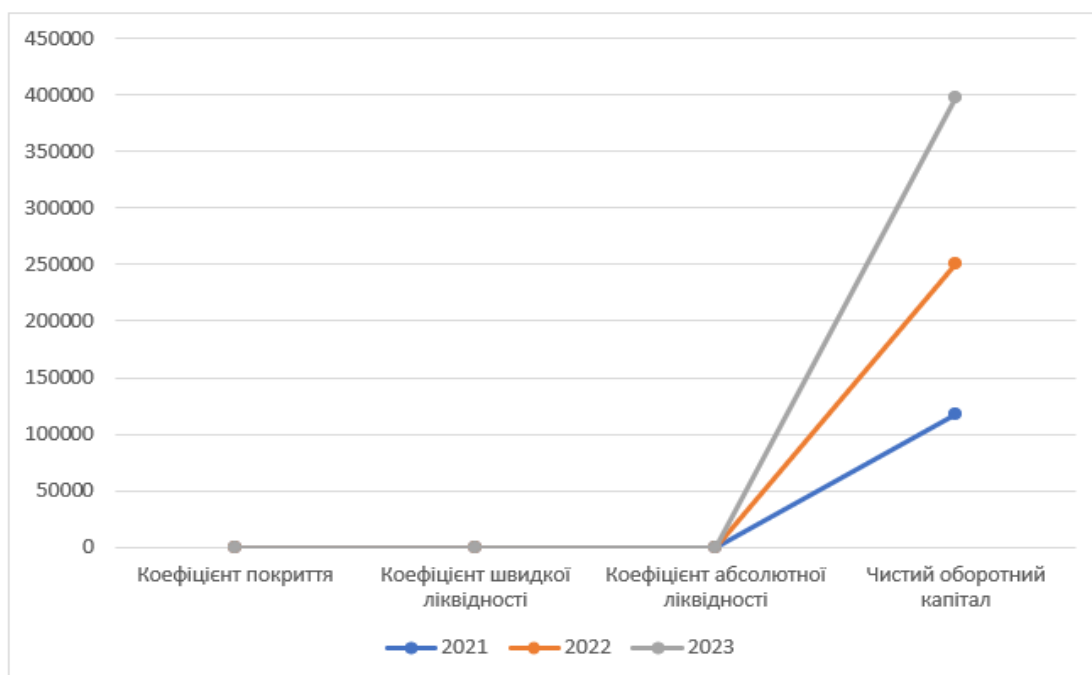


Рис. 2.3. Діаграма показників ліквідності підприємства

Цей показник дозволяє визначити, наскільки наявні ліквідні кошти здатні задовольнити поточні борги підприємства. Інвестори, контрагенти та кредитори уважно відслідковують значення цього коефіцієнта, адже його відхилення від нормативів може сигналізувати про фінансову нестабільність. Це, у свою чергу, може ускладнити залучення додаткових ресурсів і призвести до фінансових втрат.

Окрім коефіцієнта покриття, важливу роль відіграє показник забезпеченості обігових активів власним оборотним капіталом. Він ілюструє, яка частина обігових активів сформована за рахунок коштів підприємства, а не позикових ресурсів. Збільшення частки власного оборотного капіталу позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства, сприяє зростанню робочого капіталу, покращенню платоспроможності та ліквідності, а також посиленню фінансової автономії. Підприємство вважається фінансово стійким, якщо аналізовані показники відповідають або перевищують нормативні значення. У випадку недосягнення цих показників фінансова ситуація оцінюється як незадовільна, а підприємство – потенційно неплатоспроможне, що збільшує ризик банкрутства.

Аналіз фінансового стану ПП «КОЛОС» за 2021–2023 роки демонструє прийнятний рівень поточної платоспроможності. Станом на кінець 2023 року обігові активи перевищували короткострокові зобов'язання в 2,49 рази, тобто кожна гривня поточних боргів була забезпечена 2,49 грн обігових коштів. У порівнянні з 2022 роком, коли коефіцієнт покриття становив 2,58, спостерігається певне зниження, хоча цей показник все ще тримається на достатньому рівні.

Аналіз абсолютної та швидкої ліквідності підтверджує стабільну здатність компанії своєчасно погашати борги завдяки доступним грошовим коштам і можливості оперативного перетворення дебіторської заборгованості в ліквідні активи. Позитивна динаміка зростання чистого оборотного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності в короткостроковій перспективі. Ефективна робота

підприємства на ринку є неможливою без досягнення фінансових результатів, зокрема прибутковості й рентабельності.

Прибуток – це основний індикатор економічного розвитку, який забезпечує можливість розширеного відтворення та задоволення соціальних і матеріальних потреб підприємства. Рентабельність же виступає ключовим показником ефективності діяльності, який демонструє взаємозв'язок між отриманими економічними результатами й витраченими ресурсами.

Таблиця 2.4

**Показники формування фінансових результатів ПП «КОЛОС»
за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
				2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	165072	185875	136793	-49082	20803	73,59	112,60
Валовий прибуток (збиток)	22225	25223	22769	-2454	2998	90,27	113,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	22393	27090	21556	-5534	4697	79,57	120,98
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	14874	19632	13212	-6420	4758	67,30	131,99
Чистий прибуток (збиток)	14874	19632	13212	-6420	4758	67,30	131,99

Прибуток і рентабельність є головними критеріями успіху діяльності підприємства, які відображають його продуктивність та конкурентоздатність в умовах ринкових реалій. Забезпечення балансу між доходами й витратами є важливою задачею не лише для управлінців і аналітиків, але й для всього персоналу організації, адже саме ці показники визначають довгострокову життєздатність підприємства. Таким чином, для повної оцінки ефективності

діяльності необхідно враховувати не тільки величину прибутку, але й коефіцієнти рентабельності, які зіставляють прибутки із вкладеним капіталом та використаними ресурсами.

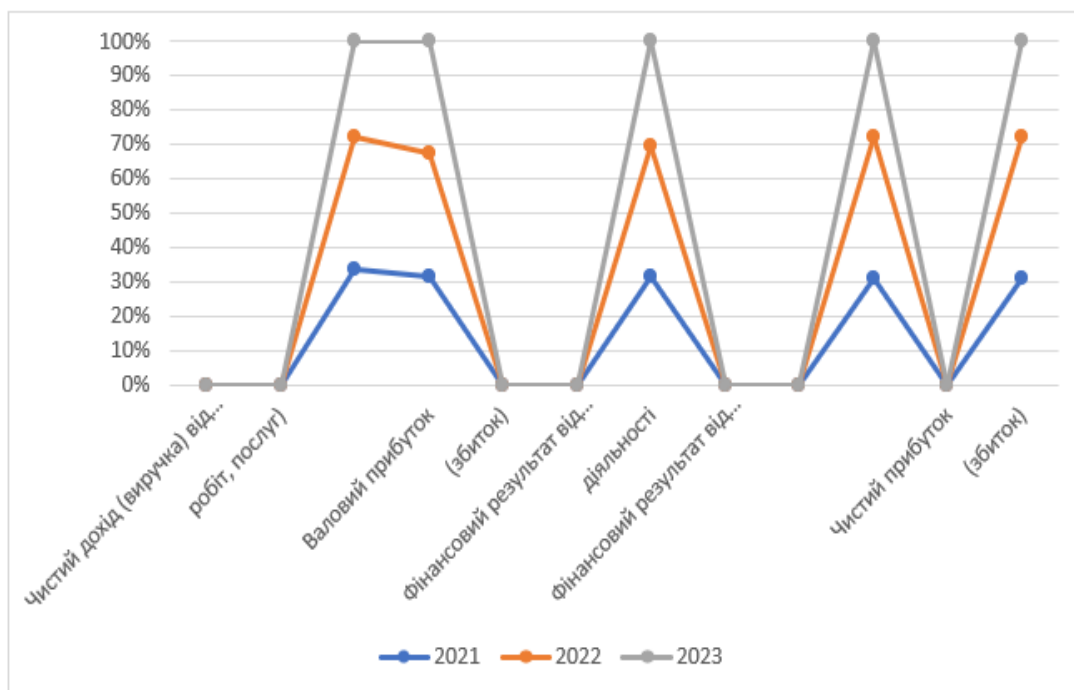


Рис. 2.4. Діаграма фінансових результатів підприємства

На основі проведених розрахунків, представлених у таблиці 2.4, рис. 2.4 можна сформулювати низку висновків щодо діяльності ПП «КОЛОС» у період 2021-2023 років. Протягом цього періоду на підприємстві відбулися певні зміни. У 2023 році загальний обсяг доходу від реалізації продукції зменшився на 49 082 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Водночас у 2022 році спостерігалось зростання цього показника на 20 803 тис. грн порівняно з 2021 роком. Валовий прибуток зазнав змін: він зріс із 22 225 тис. грн у 2021 році до 25 223 тис. грн у 2022 році (збільшення на 2 803 тис. грн). Однак у 2023 році цей показник знизився до 22 769 тис. грн, що на 2 454 тис. грн менше показників попереднього року. Показник фінансового результату від операційної діяльності демонстрував позитивну динаміку протягом 2021-2022 років, збільшившись на 4 697 тис. грн. Однак у 2023 році цей результат знизився на (-5 534) тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток мали однакові значення. У 2023 році вони становили 13 212 тис. грн, що на 6 420 тис. грн менше за показники 2022 року (19 632 тис. грн). У той же час, вартість цих показників у 2021 році була меншою і становила 14 874 тис. грн.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників рентабельності діяльності ПП«КОЛОС»
за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-	
				2023/2022	2022/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,07	0,04	-0,03	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	0,10	0,06	-0,04	0,02
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,09	0,11	0,1	-0,01	0,02

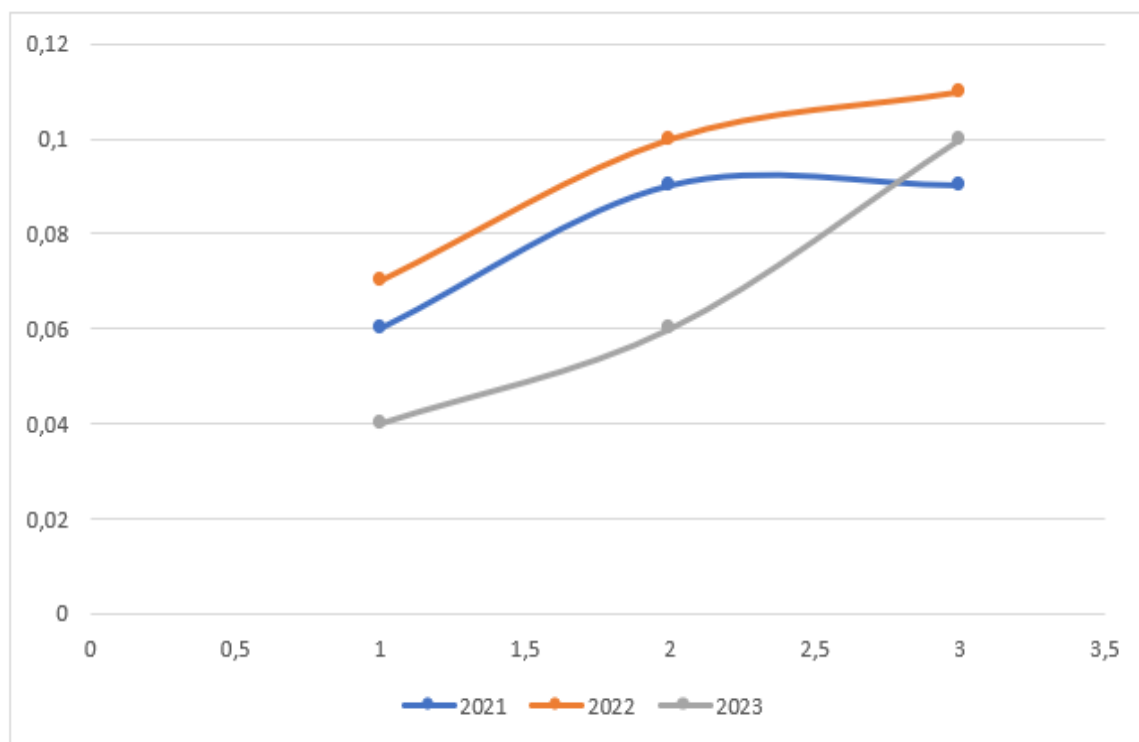


Рис. 2.5. Діаграма показників рентабельності підприємства

Щоб повніше оцінити ефективність роботи підприємства, було розроблено аналітичну таблицю 2.5, рис. 2.5, яка забезпечує аналіз динаміки рентабельності фінансово-господарської діяльності ПП «КОЛОС» за період із 2021 по 2023 роки. Рентабельність активів характеризує рівень ефективності використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Її розраховують як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості активів за певний період.

Рентабельність власного капіталу відображає результативність інвестицій власників, що спрямовані в підприємство. Цей показник визначають шляхом поділу чистого прибутку на середню вартість власного капіталу за рік. Рентабельність продажів ілюструє здатність підприємства отримувати прибуток з кожної гривні доходу. Вона обчислюється як співвідношення чистого прибутку до суми чистого доходу від реалізації продукції, робіт чи послуг. Згідно з аналізом (рис. 2.5), рентабельність активів у 2023 році знизилася на 0,03 пункта порівняно із показником 2022 року. Це свідчить про вплив різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність управління активами. Для покращення цього показника необхідно докладати зусиль у всіх напрямках діяльності, зокрема працювати над оптимізацією витрат та підвищенням доходів. У 2023 році також зафіксовано зниження рентабельності власного капіталу на 0,04 пункта відносно рівня 2022 року. Це може свідчити про те, що зменшення обсягів власного капіталу, за умови незмінної ефективності роботи, здатне покращити цей показник. Разом із тим, для досягнення зростання чистого прибутку й підвищення рентабельності необхідно активно працювати над скороченням операційних витрат, включно з виробничими та збутовими, а також над збільшенням доходів. Впровадження заходів у цих напрямках є ключовим для покращення ефективності використання власного капіталу.

2.2. Характеристика факторів, що впливають на стратегічну діяльність підприємства

Підприємство може досягти успіху завдяки ефективному використанню своїх переваг у взаємодії з можливостями, що надаються зовнішнім середовищем. Для ПП «Колос» основною метою діяльності, яка визначає його призначення, є місія. Ця місія підприємства чітко сформульована та охоплює такі складові:

- орієнтири підприємства стосовно ключових послуг і товарів; - особливості його підприємницької діяльності;
- аналіз зовнішніх умов, що впливають на параметри роботи компанії; - визначення засад організаційної культури;
- огляд внутрішньої робочої атмосфери та характер працівників, яких залучає компанія.

Для ПП «Колос» цілі діяльності полягають у досягненні визначених якісних і кількісних показників функціонування. Таким чином, система цілей має комплексний і взаємозалежний характер. Вона формується під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішніх факторів діяльності компанії. Основне завдання підприємства полягає у визначенні етапів досягнення оставлених цілей протягом періоду, на який розробляється стратегія (табл. 2.6).

У процесі планування слід враховувати можливий вплив непередбачуваних обставин на обсяги реалізації та витрати, що вимагає адаптації планів. Типи планів, які використовує компанія, проілюстровано у таблиці 2.7. Розробляючи кожен із них, керівництво ПП «Колос» прагне ретельно оцінити умови їх виконання.

Таблиця 2.6

Етапи досягнення мети в період, на який розробляється стратегія

<i>Ознака</i>	<i>Вид мети</i>	<i>Характеристика мети</i>
1. В залежності від ступеню досягнення мети	- бажані - життєво-необхідні	Бажана мета діяльності будь-якого підприємства – це отримання максимальних прибутків Життєво необхідна мета – отримання мінімально-необхідних прибутків, котрі забезпечують збереження статутного фонду підприємства
2. В залежності від часового фактору	- перспективна - поточна	мета, яка повинна бути досягнута в майбутньому, через 5-10 років мета, досягнення якої необхідне уже сьогодні
3. В залежності від відношення до головної мети підприємства	- кінцеві - проміжні	Головні цілі підприємства завдання, які ставить перед собою підприємство для досягнення головної мети
4. В залежності від оцінки	- кількісні - якісні	Кількісні цілі виражаються певними абсолютними і відносними показниками (об'єм продажу, сума отриманого прибутку, ріст прибутку на інвестований капітал і т.д.). Якісні цілі виражаються наступними показниками: культура обслуговування, соціальний мікро-клімат, культура виробництва
5. В залежності від ступеня впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства	- цілі, зумовлені змінами у зовнішньому середовищі - цілі, не пов'язані із змінами у зовнішньому середовищі	Інфляція, зміни податкової політики держави, зміни попиту споживачів Вони, як правило, впливають з невикористаних резервів покращення діяльності підприємства і не потребують додаткового залучення ресурсів
6. В залежності від змісту і характеру відображуваних інтересів	- цілі підприємства, як суб'єкта ринкових відносин; цілі суспільства, задоволення потреб населення	Отримання прибутків Відповідність обсягу і структури споживчому попиту
7. В залежності від предмету діяльності	- цілі виробництва - цілі комерційної діяльності - цілі соціальної діяльності - цілі інноваційної діяльності - цілі інвестиційної діяльності	Випуск продукції Реалізація товарів Створення сприятливих умов праці Впровадження нових технологій Вкладання коштів в реальні і фінансові інвестиції
8. В залежності від об'єкту виконання мети	- на рівні групи підприємств - на рівні підприємства - на рівні структурної одиниці	об'єднання підприємство відділ магазину, філіал універмагу

Характеристика видів планів на підприємстві ПП «Колос»

Ознака класифікації	Види планів		
	Стратегічний	Тактичний	Оперативний
1. За періодом планування	2-5 років	1 рік	До 3-х років
2. За головною метою розробки	Відображає конкретизацію стратегічних цілей діяльності підприємства	Відображає завдання тактичної політики	Забезпечує цілеспрямовану реалізацію конкретних тактичних завдань
3. За передумовами розробки	Прогноз розвитку ринку і оцінка свого економічного потенціалу	Стратегічні цілі і прогноз кон'юктури ринку	Тактичні цілі і оцінка конкретних задач на споживчому ринку
4. За системою показників, що формуються	Обмежене коло найважливіших показників	Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства	Детальна система показників
5. За методичною основою розробки плану	Екстраполяційне прогнозування, експертні оцінки і багатоваріантні розрахунки	Система основних методів планування (в основному економічно-статистичні і техніко-економічні розрахунки)	Конкурентні методики розрахунку і діючі нормативно-інструктивні матеріали

У сучасних умовах стрімких змін і зростання обсягів інформації стратегічне планування стає незамінним інструментом для передбачення майбутніх викликів і визначення нових можливостей. Воно забезпечує керівництво інструментами для створення довгострокового плану дій. Крім того, стратегічне планування служить фундаментом для прийняття ефективних рішень. Чітке усвідомлення цілей організації дозволяє визначити найоптимальніші способи їх досягнення. Систематичний підхід до планування допомагає мінімізувати ризики під час прийняття рішень. Завдяки обґрунтованим та виваженим планам керівництво знижує ймовірність помилок, що можуть виникнути через неточність чи недостовірність інформації про можливості компанії або особливості зовнішнього середовища.

Формування конкретних цілей у процесі планування сприяє об'єднанню зусиль і досягненню єдності цілей усередині організації. На роботу підприємства ПП «Колос» значно впливають ключові чинники, що визначають успішність його діяльності. З огляду на ці чинники, компанія формує конкурентні переваги й демонструє потенціал для стабільного розвитку, що підтверджується аналізом, представленим у таблиці 2.7 (додаток Б).

Аналіз таблиці 2.7 демонструє, що певні чинники суттєво позитивно впливають на діяльність підприємства ПП «Колос». Зокрема, такі аспекти, як конкуренція у галузі, інтенсивність конкурентного тиску і динаміка розвитку ринку збуту, отримали високу оцінку в 3 бали. Водночас вплив основних конкурентів, привабливість постачальників та попит на продукцію підприємства оцінені в 2 бали. Найслабшою стороною визначено вплив покупців, який отримав лише 1 бал. Перелічені фактори успіху базуються на можливостях і ресурсах підприємства ПП «Колос».

Проте, на відміну від внутрішнього потенціалу, вони мають безпосередній вплив, оскільки можуть бути відчутними і оціненими безпосередньо споживачами. Унікальність потенціалу успіху підприємства визначається не тільки його обсягом, але й різноманітністю складових. Для забезпечення подальшого успішного функціонування ПП «Колос» необхідно зосередитися на розвитку стратегічного потенціалу успіху, який, згідно з дослідженнями, передбачає гармонійне поєднання внутрішніх ресурсів підприємства з ринковими можливостями. Отже, ефективна діяльність ПП «Колос» на пряму залежить від його потенціалу, а врахування чинників зовнішнього середовища відіграє критично важливу роль у формуванні стратегічного потенціалу, який є ключовим елементом стратегічного управління.

Розглянемо аналіз факторів, що впливають на стратегічну діяльність підприємства ПП «Колос». Стратегічна діяльність підприємства визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують його можливості та обмеження в довгостроковому періоді. Аналіз таких факторів дозволяє

прогнозувати зміни у середовищі, адаптувати бізнес-модель та забезпечувати конкурентні переваги ПП «Колос» рис.2.6. Зовнішнє середовище дане підприємство не може змінити, але повинно враховувати і адаптуватися до нього.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ (МАКРО- І МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ)	
1.1. Макрофактори (PESTEL-аналіз) 1. Політичні фактори • стабільність державної влади; • державна політика в галузі підприємництва; • податкова політика; • державне регулювання ринку; • міжнародні торгові угоди; • антикризові програми і державні субсидії. Вплив: формують правові рамки діяльності, визначають ризики зміни законодавства	2. Економічні фактори • рівень інфляції, обмінний курс, ставка кредитування; • рівень зайнятості та купівельна спроможність населення; • темпи економічного зростання; • розвиток банківської системи; • вартість ресурсів і логістики. Вплив: впливають на собівартість продукції, прибутковість, інвестиційну активність.
3. Соціальні фактори • демографічна структура населення; • рівень освіти та кваліфікації робочої сили; • культура споживання; • зміни в стилі та ритмі життя; • ціннісні орієнтири суспільства. Вплив: визначають попит, формують запити на продукти та послуги, впливають на кадрову політику.	4. Технологічні фактори • рівень інновацій та цифровізації; • автоматизація та роботизація виробництва; • розвиток IT-технологій; • впровадження штучного інтелекту; • нові матеріали та виробничі процеси. Вплив: створюють нові можливості для зростання, але потребують інвестицій та швидкої адаптації.
5. Екологічні фактори • екологічна політика держави; • вимоги до утилізації та енергоефективності; • зміни клімату; • «зелена» трансформація економіки. Вплив: потребують модернізації виробництва, впливають на імідж компанії.	6. Правові фактори • трудове законодавство; • антимонопольне регулювання; • технічні стандарти; • вимоги до безпеки продукції; • митні та сертифікаційні норми. Вплив: визначають правила гри на ринку та рівень правових ризиків.

Рис. 2.6. Характеристика факторів макросередовища підприємства ПП «Колос»

Фактори зовнішнього середовища підприємства ПП «Колос» в наукових працях різних дослідників часто трактуються схожим чином, але їх класифікація може різнитись. Так, практики зазначають, що «зовнішнє середовище організації охоплює такі компоненти, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, які мають значення для функціонування організації». Проте в такому підході не враховується поділ зовнішнього середовища на різні рівні.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ (МАКРО- І МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ)

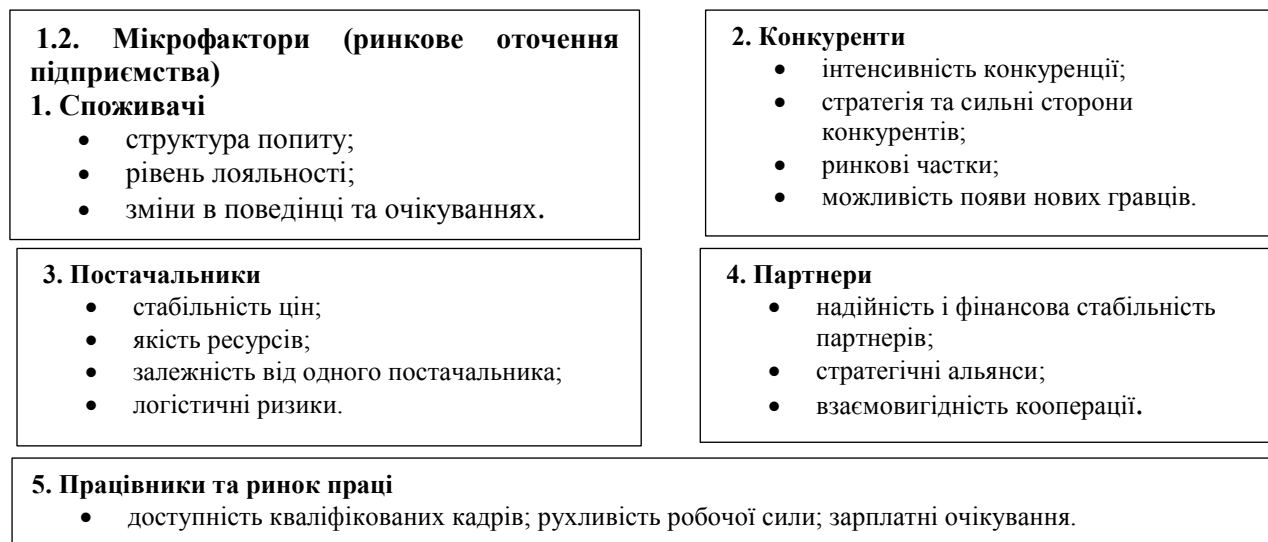


Рис. 2.7. Характеристика факторів мікросередовища підприємства ПП «Колос»

Водночас зовнішнє середовище або середовище непрямого впливу для підприємства ПП «Колос» має вплив не стільки на окрему організацію, скільки на всі одночасно. Це не означає, що його роль є менш суттєвою порівняно з факторами безпосереднього оточення. На підприємстві ПП «Колос» додають до перелічених факторів ще й правове та міжнародне середовище. Існує чимало варіантів класифікації складових зовнішнього середовища. Далі представлено основні напрями та фактори, за допомогою яких для підприємства ПП «Колос» можна якісно аналізувати та прогнозувати ключові тенденції у макросередовищі. Варто зазначити, що обмежуватися лише фіксацією поточного стану зовнішнього середовища недостатньо. Фактори зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані: зміна одного з них може суттєво впливати на інші.

Отже, необхідно визначати головні тенденції, оцінювати їх взаємодію й формувати прогнози розвитку для підприємства ПП «Колос». Загальний стан зовнішнього середовища підприємства можна оцінити на основі наступних груп чинників, які наведені на рис.2.6, рис. 2.7. Взаємодія зазначених факторів створює комплексний вплив на підприємство ПП «Колос», який слід постійно аналізувати для адаптації до динамічних змін. Стратегічна діяльність

підприємства ПП «Колос» залежить від широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів. Для ефективного управління підприємство ПП «Колос» повинно:

- постійно моніторити зовнішнє середовище (економіку, ринок, конкурентів, законодавство);
- оцінювати власні ресурси та компетенції (фінанси, персонал, технології);
- будувати стратегію на основі реалістичних можливостей і прогнозів;
- швидко адаптуватися до змін та інновацій;
- уникати ризиків і використовувати можливості, які створює середовище.

Тільки комплексний підхід до оцінки факторів дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність ПП «Колос».

2.3. Формування інноваційної стратегії підприємства, як складова підтримки поведінки підприємства

Кожне підприємство діє у специфічному середовищі (див. п.2.2), яке формує умови його існування та розвитку. В умовах економічних дебатів саме зовнішнє середовище значною мірою впливає на ефективність діяльності підприємства, а іноді фактично визначає можливість його функціонування. Саме тому стратегія підприємства базується на глибокому аналізі та прогнозуванні середовища, результати якого є основою для визначення місії, цілей і вибору оптимальних стратегій.

При детальному вивченні середовища підприємства ПП «Колос» виділяються його складові елементи, що є факторами впливу на діяльність. Залежно від природи цих елементів середовище поділяється на три основні складові (див. п.2.2):

- зовнішнє середовище;
- макросередовище;
- мікросередовище;

- внутрішнє середовище.

У бізнесовому просторі кожне підприємство, зокрема ПП «Колос» функціонує в умовах конкретного конкурентного середовища, яке значно впливає на його діяльність. Аналіз і прогнозування такого середовища є складними й трудомісткими етапами в процесі розробки стратегій. Для початку необхідно розглянути основи теорії конкуренції. Ключовим поняттям тут виступає конкуренція. Вона є невід'ємним елементом економіки. Оскільки за відсутності конкуренції ринок у своєму класичному розумінні існувати не може. Мова йде про прагнення забезпечити найвигідніші умови постачання ресурсів. Відповідно виробництва та продажу товарів, а також отримати максимальний прибуток.

Таким чином, у сучасних умовах підприємство ПП «Колос» перебуває в конкурентному середовищі, що змушує його активно брати участь у змаганні. Конкуренція полягає в одночасному співіснуванні й боротьбі товаровиробників та інших учасників ринку за досягнення максимальних прибутків і реалізацію своїх цілей. Це здійснюється через задоволення різних потреб споживачів із використанням сильних сторін і можливостей підприємства, одночасно мінімізуючи вплив внутрішніх слабкостей та зовнішніх загроз. Конкурентами ПП «Колос» є ДП «М'ясо Буковини», ТОВ БУКОВИНА АГРО ТРЕЙД-2011, ТОВ ВЕРХОВОДА, ПФ ВК «РІО». Конкурентне середовище підприємства ПП «Колос» включає учасників ринкової боротьби, тобто конкурентів і їхню діяльність, спрямовану на задоволення власних інтересів. У результаті формується сукупність умов, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства.

Раніше існувала думка, що великі підприємства мають значно більше шансів досягти успіху, ніж малі. Проте сучасні реалії бізнесу демонструють, що перевагу отримує той, хто активно розвивається та інтегрує принципи підприємницького стилю господарської діяльності. Це пояснюється тим, що сучасний розвиток все більше залежить від адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі. При цьому ефективність зростання визначається не лише розміром, але й якістю внутрішнього потенціалу підприємства та його

перспективами. Зважаючи на це, керівництво ПП «Колос» має приділяти значну увагу аналізу зовнішнього середовища та врахуванню його впливу на операційну діяльність.

На початковій стадії формування інноваційної стратегії необхідно визначитися з її типом. Економісти пропонують різні класифікації стратегій: деякі виділяють три основні варіанти, а саме наступальну (активну), імітаційну і комбіновану стратегії. Проте за класифікацією Х. Фрідмана виділяється шість типів інноваційних стратегій: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та стратегія «за нагодою». Обравши, наприклад, імітаційну стратегію із поступовим переходом до наступальної, підприємство ПП «Колос» може досягти певного успіху. Важливо не зупинятися на досягнутих результатах і не чекати стадії спаду – слід завчасно інвестувати в нові розробки або ліцензії, щоб підвищити технологічний рівень інноваційної системи та перейти до виробництва власних продуктів.

Такий підхід дозволить підприємству ПП «Колос» реалізувати наступальну стратегію, засновану на впровадженні не окремої інновації, а їх цілого комплексу. З іншого боку, вибір адаптивної пасивної стратегії може призвести до технологічного та економічного відставання. Наступальна інноваційна стратегія орієнтована на активні дослідження та розробки, придбання або злиття, а також маркетингові ініціативи. Захисна стратегія передбачає адаптацію до дій конкурентів та змін у поведінці споживачів ПП «Колос». Імітаційна стратегія полягає у використанні вже існуючих технологій шляхом придбання ліцензій та наслідування лідерів ринку. До залежної стратегії вдаються в умовах, коли характер інноваційних змін визначається політикою ключових партнерів у коопераційних зв'язках. Такі підприємства ПП «Колос» не прагнуть самостійно вдосконалювати продукцію через обмеження з боку провідних компаній у співпраці. Традиційна стратегія фокусується на стабільності виробничих процесів і закріпленні певних форм інновацій на тривалий період. Такий підхід виправданий у разі аналізу ринкової ситуації та усвідомленої відмови від оновлення продукції. Водночас існує стратегія «за нагодою», яка передбачає використання доступної

інформації та можливостей зовнішнього середовища без проведення власних наукових чи технічних розробок. Її також називають стратегією «ніші».

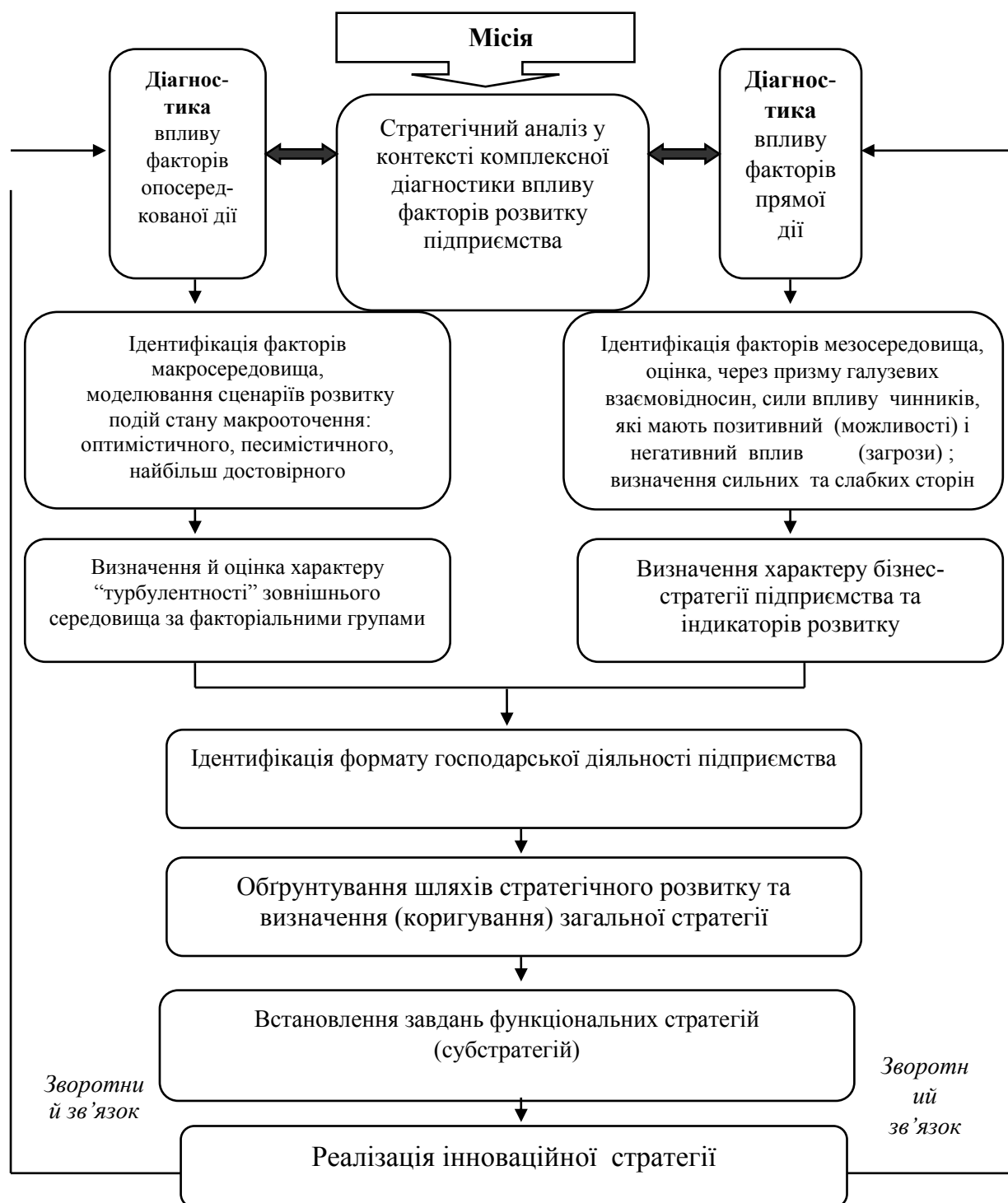


Рис. 3.1. Схема процесу формування інноваційної стратегії підприємства

Розроблення інноваційної стратегії для ПП «Колос» буде ефективним за умови створення адекватної системи управління підприємством. Це включає постійний моніторинг середовища за допомогою інноваційного підходу. Використання маркетингової інформації, стратегічне планування та

контроль, прийняття рішень щодо виробництва й збуту, фінансування, а також соціальної політики.

У рамках кадрової та соціальної політики пропонується бачення формування інноваційної стратегії розвитку підприємства ПП «Колос», яке деталізовано на рисунку 3.1. Місія підприємства ПП «Колос» має визначати його основне призначення та слугувати мотиваційним елементом для працівників. Її можна розглядати як концентрований вираз загальних цілей організації. Конкретно для ПП «Колос» місія повинна ґрунтуватися на сутності діяльності підприємства, відображаючи його розуміння сенсу існування, ролі у ринковому просторі та перспектив розвитку.

Стратегія розвитку повинна забезпечувати можливість прогнозувати вплив зовнішніх факторів. Створюючи основу для визначення шляхів розвитку та встановлення пріоритетів у розробці інноваційної стратегії. З огляду на швидкі зміни та непередбачуваність зовнішнього середовища, стратегія має адаптуватися до цих умов, перетворюючи виклики зовнішніх чинників на стратегічні й тактичні переваги. Конкурентоспроможність підприємства ПП «Колос» прямо залежить від обраної інноваційної стратегії та її успішного впровадження. Загалом, інноваційну стратегію можна визначити як спрямовану діяльність з відбору ключових напрямків розвитку ПП «Колос», встановлення пріоритетів і розробки комплексу заходів, необхідних для досягнення цих цілей. Розвиток підприємства ПП «Колос» на інноваційній основі розпочинається зі створення управлінської стратегії. У багатьох розвинених країнах цей процес складається з кількох етапів:

- ✓ формування інноваційної ідеї,
- ✓ розробка проєкту,
- ✓ створення плану реалізації з урахуванням інформаційного забезпечення кожного кроку.

Інноваційна стратегія ПП «Колос» повинна стати фундаментом для вирішення широкого спектра завдань і проблем. Ефективність цієї стратегії визначається глибоким аналізом усіх аспектів інноваційної діяльності підприємства, що можуть включати різноманітні форми нововведень. Проте

реалізація цього підходу є складним завданням через необхідність охоплення всіх аспектів господарської діяльності та впровадження інновацій у кожному підрозділі компанії. До основних цілей підприємства ПП «Колос» належать:

- ✓ виробництво високоякісної продукції у встановлених обсягах і термінах;
- ✓ підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу;
- ✓ активізація зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ забезпечення екологічної безпеки виробництва й охорони довкілля.

Всі ці завдання мають бути гармонізовані з реалізацією інноваційної стратегії. Таким чином, інноваційна стратегія є спрямованою діяльністю, що включає визначення ключових пріоритетів для перспективного розвитку ПП «Колос» та створення необхідного комплексу заходів для їх досягнення. Ефективність інноваційної стратегії підприємства ПП «Колос» визначається низкою ключових чинників: характером і доступністю ресурсів, якими володіє підприємство, рівнем його ринкових позицій і загальною структурою господарської діяльності, зокрема займаною ринковою часткою, доступом до джерел фінансування й сировини, а також поточним станом конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації конкуренція стає одним із ключових чинників, що визначають успішність діяльності будь-якого підприємства. Конкурентне середовище впливає на формування стратегії, характер управлінських рішень та рівень інноваційності бізнесу. Поведінка підприємства ПП «Колос» у конкурентному середовищі є складним багатофакторним процесом. Він включає аналіз ринку, визначення власних конкурентних переваг, розробку стратегічних і тактичних моделей взаємодії з конкурентами, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Дослідження особливостей конкурентної поведінки підприємства ПП «Колос» дозволяє забезпечити його стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі.

Успіх підприємства залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни, застосовувати інновації та формувати конкурентні переваги. Стратегічно орієнтована поведінка ПП «Колос» дозволяє не лише адаптуватися до умов ринку, а й активно їх формувати, забезпечуючи розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, дослідження та вдосконалення моделей конкурентної поведінки є необхідними для успішного функціонування сучасних підприємств.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «Колос» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Впровадження стратегій управління конкурентними перевагами на підприємстві

У практичній діяльності підприємства ПП «Колос» управління його розвитком реалізується через процес розробки стратегії. Згідно з теоретичними положеннями, стратегічне управління є процесом, який може бути представлений різними моделями. Так, наявність етапів передбачає:

- ✓ формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення;
- ✓ розробку альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;
- ✓ детальний аналіз системи цілей та перевірку їх узгодженості;
- ✓ визначення основних методів і засобів для досягнення цілей [7; 18; 30].

Важливою характеристикою цього процесу є необхідність вибору. Визнання суб'єктивності прийнятих рішень є важливим фактором [7; 18], оскільки це підвищує відповідальність керівника підприємства ПП «Колос». Також рівень відповідальності за проблеми вибору особи, яка приймає рішення. Дослідження у цій сфері показують, що формалізація пошуку оптимального рішення можлива для добре вивчених завдань.

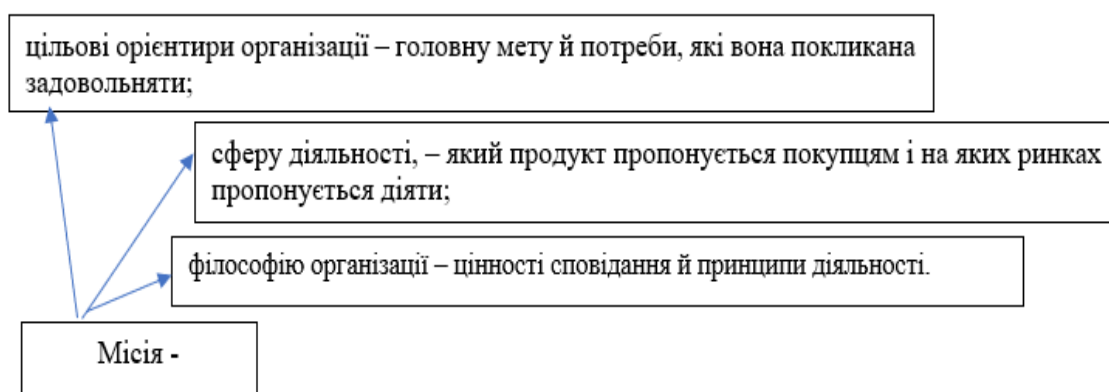


Рис. 3.1. Складові, які необхідні при визначенні місії підприємства

Визначення місії підприємства ПП «Колос» є критично важливим на етапі визначення цілей розвитку. Керівник даного підприємства несе відповідальність за формування місії, і цю функцію не можна делегувати.

Хоча на сьогоднішній день не існує чітких правил визначення місії, вона має враховувати певні компоненти (рис.3.1).

Також, цілі необхідно встановлювати, виходячи з чітко визначеної місії. У такому випадку стратегія керівника та дії підприємства ПП «Колос» на ринку відображають бажаний стан організації, якого слід досягти, використовуючи наявний потенціал. Характер цілей слід визначати за певними ознаками, наведеними на рисунку 3.2.

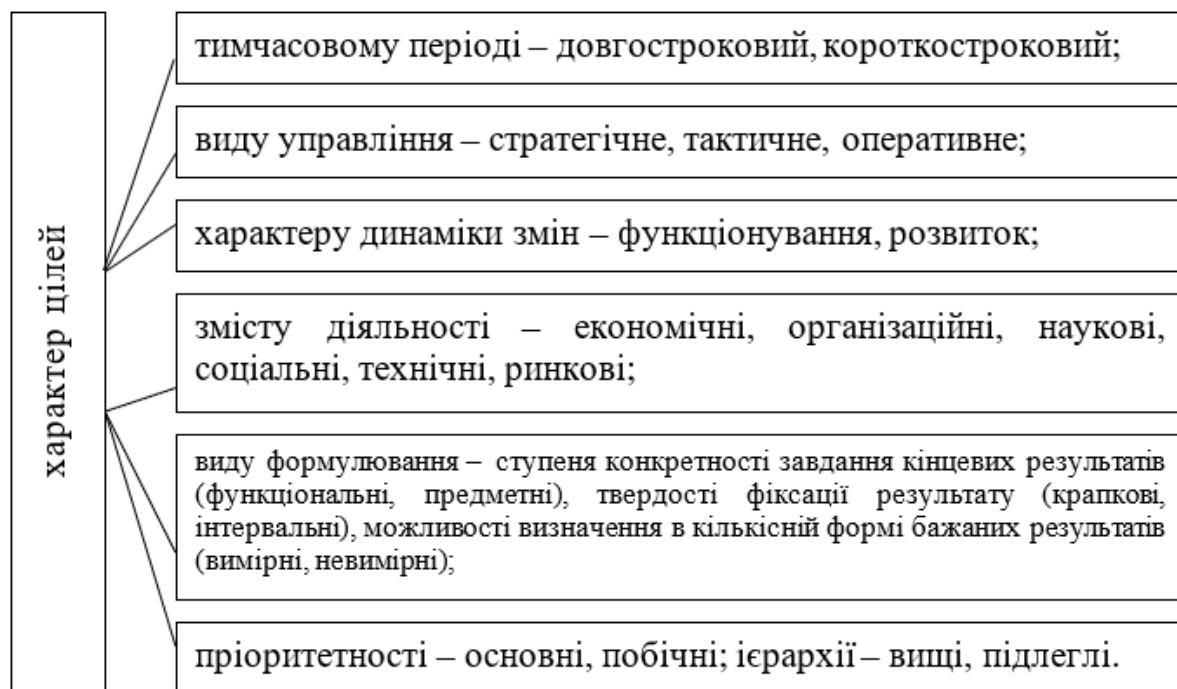


Рис. 3.2. Ознаки характеру цілей

Класифікація цілей необхідна для забезпечення повноти аналізу та послідовної орієнтації на кінцеві результати, що досягається, коли цілі сформульовані максимально конкретно: визначені кількісно, конкретно та в певному інтервалі. Цілісність системи цілей забезпечується формулюванням єдиної глобальної мети, що стоїть перед підприємством ПП «Колос», яка повинна дати узагальнену та стислу характеристику кінцевих результатів [29].

У період з 1960-х по 1980-і роки умови зовнішнього середовища були визначальним фактором у виборі стратегії. Модель «внесок-віддача» (рис. 3.3) ілюструє домінантний вплив зовнішнього середовища на стратегічні рішення підприємств.



Рис. 3.3. Модель «внесок-віддача» досягнення високої рентабельності [37, с. 252]

Модель «внесок-віддача», що базується на економічній теорії, має три ключові передумови [37, с. 251]:

- ✓ фактори зовнішнього середовища, особливо ринкові та конкурентні, створюють тиск і обмеження, які впливають на стратегії, здатні забезпечити високу прибутковість.
- ✓ більшість компаній, що конкурують у певній галузі або її сегменті, контролюють подібні стратегічно важливі ресурси та мають схожі стратегічні цілі щодо їх використання.
- ✓ ресурси, що використовуються для реалізації стратегії, є рухливими. Будь-які відмінності між фірмами в їхніх ресурсах будуть тимчасовими.

Отже, у рамках моделі «внесок-віддача» підприємство ПП «Колос» може зіткнутися з труднощами у виборі оптимального варіанту для конкурентної боротьби. Оскільки значна частина підприємств володіє подібними стратегічно цінними ресурсами, конкурентоспроможність ПП «Колос» може бути підвищена шляхом ідентифікації сфери з найбільшим потенціалом прибутку та впровадження стратегії, яка відповідає ситуації.

Рациональний підхід до розробки стратегії для ПП «Колос» може розглядатися як систематичний, планомірний процес пошуку оптимальних рішень для чітко визначених проблем. Основні принципи раціонального підходу включають:

1. Визначення стратегічних цілей, які різняться для різних рівнів організації. Відсутність чітких, узгоджених цілей унеможливорює обґрунтований стратегічний вибір.

2. Аналіз стратегічної ситуації, в якій перебуває організація, включаючи стан і тенденції змін зовнішнього середовища. Критерієм поведінки підприємства є наявність і достатність ресурсів, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі.

3. Прийняття стратегічного рішення на основі розгляду альтернативних варіантів розвитку. Менеджер повинен усвідомлювати можливі вигоди та наслідки кожного варіанту.

4. Оцінка всіх альтернатив прийняття рішень з урахуванням ризиків реалізації стратегії.

5. Розробка стратегії як стратегічного плану, що охоплює всі рівні організації, від корпоративного до операційного.

6. Реалізація обраної стратегії, що передбачає перехід від загальних рішень до конкретних оперативних планів.

Керівництво ПП «Колос» має визначити, як буде реалізована стратегія, та розробити систему контролю для управління та зворотного зв'язку.

7. Забезпечення скоординованої багаторівневої діяльності з реалізації стратегії.

При використанні раціональної моделі на підприємстві ПП «Колос» вона має такі переваги:

- ✓ простота і зрозумілість для більшості співробітників підприємства;
- ✓ можливість визначення та забезпечення засобів для прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством.

В основі цього підходу лежить ряд формалізованих припущень:

- ✓ стратегічне управління є раціональним і аналітичним процесом;
- ✓ раціональний аналіз та оцінка забезпечують прийняття правильних стратегічних рішень;
- ✓ аналіз змін у зовнішньому середовищі сприяє раціональному пошуку стратегій адаптації до цих змін;
- ✓ раціональний вибір стратегії призводить до змін у стратегії.

Недоліком раціонального підходу є орієнтація на мінімізацію ризику та недооцінка організаційних експериментів. Однак знання про можливі ситуації та способи їх вирішення допоможе менеджерам приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [17, 21, 27].

Таким чином, основою для визначення системи параметрів управління потенціалом для підприємства ПП «Колос» може бути комплексне дослідження процесів зміни потенціалу. Результатом дослідження стане виявлення закономірностей використання, формування та розвитку потенціалу, його типів і факторів. Проведення дослідження, формування структури потенціалу та відповідна їй система показників дозволять виділити основні параметри управління потенціалом підприємства ПП «Колос» (табл. 3.1, додаток В).

Створена система показників для оцінки потенціалу враховує всі аспекти його дослідження, що дозволяє сформувати повну базу даних для управління та контролю над ефективністю та розвитком підприємства ПП «Колос». Об'єктивність оцінки цих показників залежить від досвідченості аналітика та якості використаних інструментів аналізу.

Тому, якщо ПП «Колос» планує розвивати науково-дослідницьку діяльність, необхідно зосередитися на пошуку передових та ефективних технологій, розробці нової продукції, вдосконаленні методів організації виробництва та стимулювання продажів. Також на організаційній підтримці інноваційного процесу, проведенні технологічного аудиту та продажу ліцензій. Конкурентна перевага, що базується на новітніх розробках, є стійкою та важко відтворюваною для конкурентів. Реалізація цієї стратегії передбачає впровадження як адміністративних, так і технічних інновацій.

3.2. Підходи до вибору інвестиційної стратегії підприємства в умовах конкуренції

Сучасні підходи до стратегічного управління є основою для створення та розвитку конкурентоспроможних систем на рівні компаній, фірм та корпорацій. Враховуючи основні принципи стратегічного управління, важливо використовувати інструменти, які працюють в умовах невизначеності. До таких інструментів відносяться: визначення пріоритетності завдань, реагування на невеликі зміни зовнішнього середовища та поліпшення управління підприємством при виникненні непередбачуваних ситуацій. Ці методи дозволяють обирати оптимальні системи управління підприємством в різних умовах, особливо в складних ситуаціях.

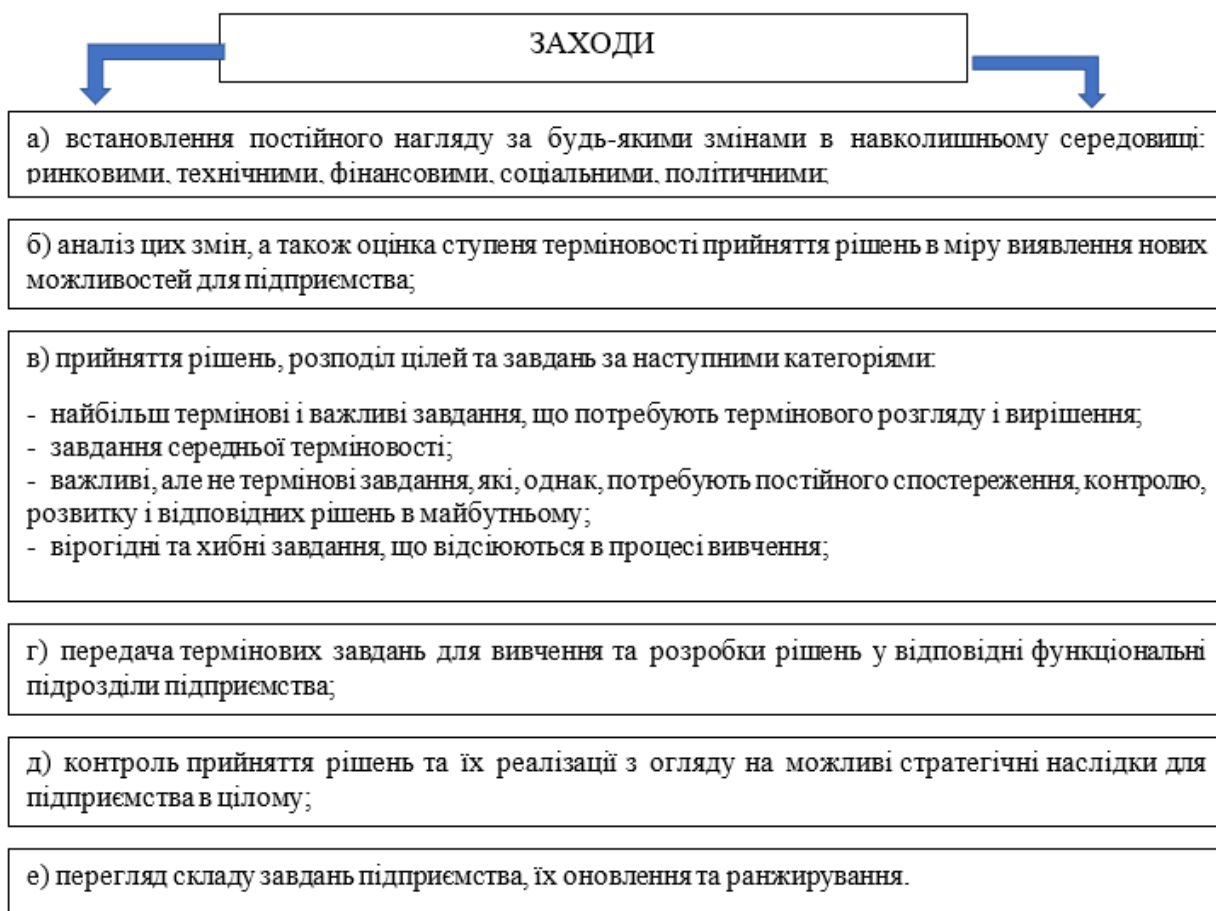


Рис. 3.4. Заходи щодо ранжирування стратегічних завдань

Для успішного виконання завдань, що виникають у зв'язку з постійними змінами в економічному середовищі, в якому працює підприємство ПП «Колос», потрібні нові підходи до реалізації його стратегії. Один із можливих варіантів – це ранжування стратегічних завдань, яке передбачає певні послідовні кроки (див. рис. 3.4).

Також, для підприємства ПП «Колос» важливо оцінювати вплив трьох факторів:

- ✓ відносного рівня стратегічних інвестицій у стратегічній зоні діяльності (капіталовкладень, спрямованих на розширення виробництва існуючої продукції);
- ✓ конкурентної позиції підприємства;
- ✓ доступних ресурсів підприємства (у ситуаціях, що потребують їх максимальної мобілізації).

Важливо враховувати зміни в законодавстві. В умовах нестабільної політичної, економічної та соціальної ситуації, бізнес-середовище

характеризується правовою невизначеністю. Постійно вводяться в дію нові закони та заходи для стабілізації ситуації, що суттєво впливає на діяльність підприємства ПП «Колос».

Згідно з теорією зарубіжних економістів, прибутковість залежить від обсягу інвестицій. Проте, вітчизняна практика показує інші тенденції [32, с.82]. Усі попередні розрахунки мають враховуватися управлінським персоналом з певним ступенем обережності, що підтверджується досвідом західних корпорацій. Існує оптимальний обсяг виробництва, який відповідає рівню інвестицій, після якого віддача від витрат починає поступово знижуватися [32, с.82]. Таким чином, обсяг стратегічних інвестицій (К) або їх рівень можна визначити за формулою:

$$K = \frac{P_{KB} - Y_{KO}}{P_{OO} - Y_{KO}}, \quad (3.1.)$$

де: P_{KB} – рівень стратегічних інвестицій;
 Y_{KO} – критична точка обсягу інвестицій;
 P_{OO} – рівень оптимального обсягу капіталовкладень;
 K – коригуючий коефіцієнт.

Оптимальна інвестиційна стратегія визначає конкурентоспроможність підприємства як співвідношення фактичних інвестицій у стратегічну господарську зону та необхідного обсягу для досягнення найкращої рентабельності. Отже, плануючи інвестиції, важливо враховувати всі майбутні витрати на просування продукції, які можна згрупувати за трьома основними категоріями (рис. 3.5).

1. Витрати на розвиток та збільшення сил (включаючи всю необхідну виробничу інфраструктуру, будівництво, НДДКР).

2. Витрати на розробку стратегії та підготовку стратегічного маневру (включаючи витрати на стратегічне планування, маркетинг, розробку нової продукції, запуск її у серійне виробництво).

3. Інвестиції у майбутнє розширення потенціалу підприємства (підготовка кадрів, "ноу-хау").

Рис. 3.5. Визначення обсягів інвестування

Виходячи зі схеми, можна змодельовати конкурентну ситуацію, обираючи ключові компоненти для кожної стратегічної задачі, спираючись на думку керівництва підприємства ПП «Колос». У багатьох іноземних дослідженнях класична стратегія успіху полягає в захопленні лідерської позиції на ринку та пропонуванні продукції за найнижчою ціною. Однак, вона ефективна лише у стабільному ринковому середовищі [37].

Інша модель передбачає сегментацію ринку, захоплення домінуючої позиції у своєму сегменті та розширення впливу за допомогою додаткових послуг. Це створює у споживачів стійке враження про високу якість та надійність продукції. Витрати можуть бути відносно невеликими, оскільки технічні та технологічні нововведення впроваджуються іншими підприємствами, а підприємство користується ними як споживач. Аналіз моделей показує, що ефективність стратегії залежить від взаємозв'язку та логічної послідовності локальних стратегічних задач. Кожен елемент нової моделі можна порівняти з цілями довгострокової стратегії підприємства ПП «Колос». Конкурентна позиція та рівень конкурентоспроможності підприємства залежать від обсягу та якісних характеристик його виробничого потенціалу, фактори якого детально описані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори, що визначають розмір потенціалу ПП «Колос»

Загальне управління	Ефективність + зростання + нововведення + зрілість + творчий дух + диверсифікація + високий ступінь ризику + перебудова, технологія + вибір раціональних проектів + багатосторонність виробництва + реалізація соціальних функцій
Фінансове управління	Функція контролю + розподіл прибутку + одержання кредиту + ефективна реалізація позичкових коштів + виплата податків + виплата економічних санкцій + поточне оперування одержаними коштами + інвестування + протидія інфляційним процесам + фінансовий аналіз реалізації + фінансування на збільшення свого ринкового сегмента
Маркетинг	Організація збуту + рекламування + пробний збут пробних зразків + зондування інших ринків + орієнтири виробництва + захоплення ринків + зовнішньоекономічна діяльність
Виробництво	Управління запасами ресурсів, розподіл продукції, матеріально-технічне постачання + умови праці + клімат у колективі + автоматизація + зміна орієнтирів виробництва + адаптація передової технології

НДДКР	Наукові дослідження + творча ініціатива + залучення новацій зі сторони + пристосування нового + імітаційні моделі + модернізація + проектування змін
-------	--

На основі наукових досліджень та комерційної інформації можна виділити п'ять основних умов успішної стратегії для підприємства ПП «Колос» та повної реалізації його потенціалу в ринковій економіці:

- ✓ керівництво підприємства повинно постійно приділяти увагу розширенню та підвищенню ефективності виробництва;
- ✓ забезпечення ефективного фінансового управління, зокрема постійного контролю за рухом грошових коштів;
- ✓ здійснення ретельного моніторингу ринків збуту продукції на основі аналізу зовнішніх факторів і процесів;
- ✓ постійна робота з організації та реорганізації виробництва, спрямована на збільшення обсягів виробництва, зміну його структури, диверсифікацію асортименту продукції та мінімізацію собівартості;
- ✓ забезпечення технологічної безпеки виробництва шляхом поліпшення технологій та кінцевої продукції з урахуванням економічної доцільності.

Конкурентна позиція підприємства визначається на основі показників рівня стратегічних інвестицій, включаючи оптимальний обсяг, критичну точку обсягу, відповідність поточної стратегії оптимальній, поточний потенціал підприємства, потенціал, необхідний для оптимальної стратегії, та норматив оцінки можливостей. Використовуючи комплекс синтетичних показників, таких як рівень капіталовкладень, стратегічний норматив та норматив можливостей, визначається конкурентна позиція підприємства [9, с.112].

Поступово ці розрахунки ускладнювалися, і на практиці вже користуються схемами (див. табл. 3.3, що складається з двох блоків).

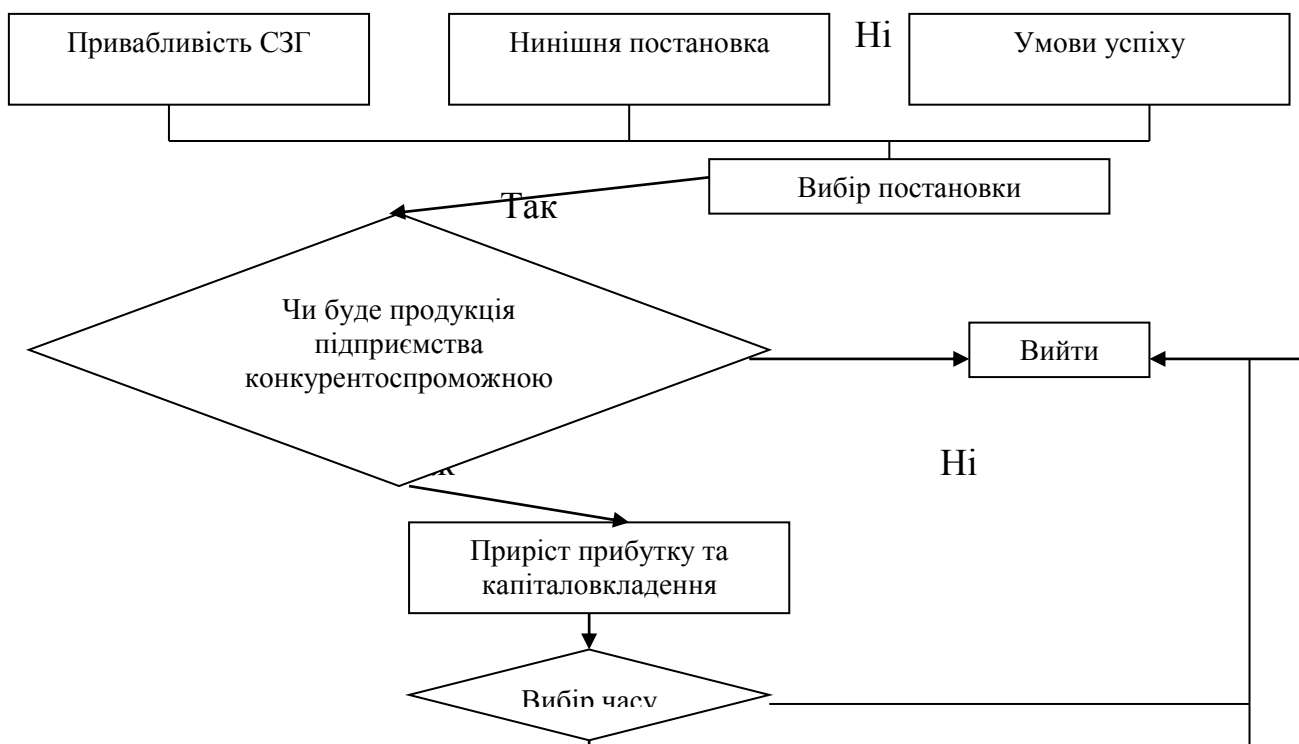
Таблиця 3.3

Правила прийняття рішень про вибір позиції на ринку

Блок №1	Правила прийняття рішень про вибір позиції, типова ситуація
---------	---

Позиція в конкуренції занадто міцна	Одержати максимальну вигоду	Прибуток реінвестується для одержання максимальної вигоди	Інвестувати кошти для утримання позицій
Середня	Повільно виходити	Одержати максимальну вигоду чи вийти	Реінвестувати тільки прибуток
Слабка	Швидко виходити чи залишатися	Залишатися чи повільно виходити	Інвестувати, реінвестувати, виходити
Шкала балів	Низька	Середня	Висока привабливість
<u>Блок №2</u>	<u>Правила прийняття стратегічних рішень</u>		
Перспективи прибутку	Приріст віддачі капіталовкладень	Рішення, що приймається відносно позиції на ринку капіталовкладень	
Позитивні	Додатний	Поліпшити, зберегти	Вкладати кошти
Позитивні	Нульовий	Зберегти, розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивні	Від'ємний	Пустити на самоплив	Одержувати максимальну вигоду
Нульові	Від'ємний	Виходити повільно	Ліквідувати активи
Негативні	Від'ємний	Виходити швидко	

Отже, якщо конкурентна позиція компанії є стабільною, а галузь є привабливою, то перед керівництвом постає питання: чи варто збільшувати інвестиції? Однак, практика показує, що сильна позиція підприємства ПП «Колос» не завжди гарантує позитивний ефект від інвестицій. Іноді додаткові вкладення можуть призвести до зниження рентабельності продукції. Навіть якщо галузь не дуже приваблива, але компанія має міцні позиції серед конкурентів, це не означає, що інвестиції не потрібні.



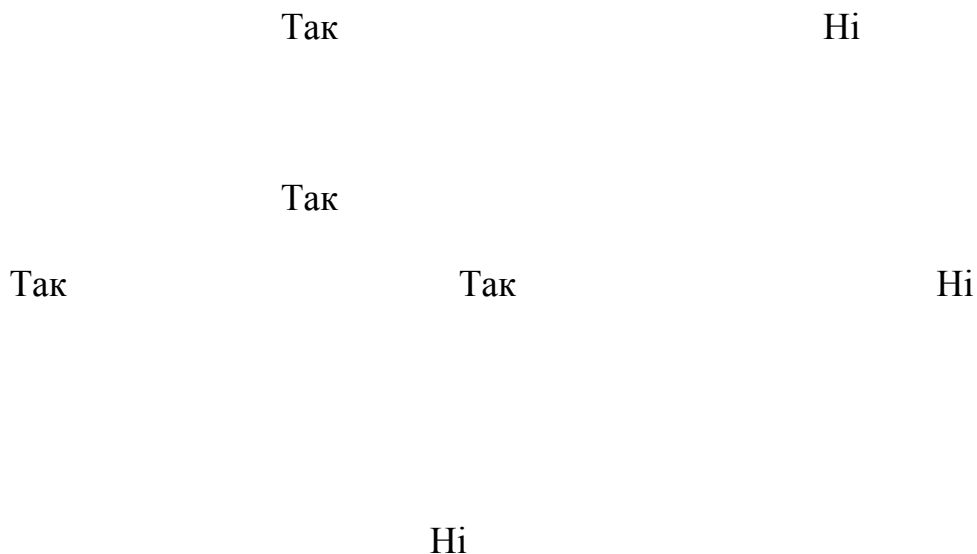


Рис.3.6. Вибір постановки стратегічного завдання на підприємстві ПП «Колос»

При слабкій конкурентній позиції та непривабливій галузі, стратегія зазвичай спрямована на зміцнення своїх позицій. У випадку непривабливості галузі та слабкої конкурентної позиції, компанії не обов'язково повинні залишати цю сферу діяльності, оскільки досвід показує, що можливі значні зміни. Це дозволяє обґрунтувати стратегію. Схематично це показано на рисунку 3.6.

Таким чином, аналіз перспектив і конкурентної позиції підприємства за допомогою матричних методів в сучасних економічних умовах є складним.

Однак, можна змодельовати стратегічні позиції підприємства ПП «Колос». Цей процес можна описати наступним чином:

1. На основі аналізу перспектив зростання прибутковості у лідерів конкуренції в галузі, визначається, наскільки виправдано витратити кошти на укріплення позицій підприємства ПП «Колос». Це визначається шляхом розрахунку максимального приросту віддачі від інвестицій.

2. Для розрахунку розміру приросту прибутку на одиницю інвестованого капіталу, визначається ряд показників:

- а) розмір прибутку за умови збереження існуючої позиції;
- б) обсяг поточних інвестицій підприємства в галузі;
- в) приріст інвестицій, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;
- г) приріст прибутку.

3. Дотримуючись зазначених правил прийняття рішень, можна визначити, чи є у підприємства достатньо часу для розробки різних підходів, які дозволять зайняти вигідні позиції у разі швидкої зміни умов конкуренції.

4. Визначити, чи достатньо у підприємства часу для розробки іншої стратегічної позиції, перш ніж ринок захоплять конкуренти. Для цього оцінюються витрати часу на розробку оптимальної стратегії, підготовку управлінських можливостей та забезпечення інвестиційних ресурсів. Якщо часу недостатньо, то оптимальне рішення стає неможливим, і вплив компанії в галузі зменшиться.

Визначення оптимальної позиції включає в себе всебічний аналіз усіх стратегічних сфер діяльності підприємства. Для цього необхідно ранжувати стратегічні сфери діяльності за розмірами очікуваної віддачі від інвестицій, за умови наявності необхідного часу. Після цього визначається загальний обсяг можливих інвестицій на найближчі 5 років. На практиці, розподіл інвестицій часто проводиться лише на основі рівня їх віддачі.

Також, варто підкреслити існуючі обмеження, серед яких найбільш важливими є:

- ✓ весь процес стратегічного вибору полягає в передбаченні розвитку і факторів успіху;
- ✓ друге обмеження полягає в тому, що майбутній стан галузі не може бути передбачений з достатньою точністю, навіть якщо рівень нестабільності не дуже високий. А при високому рівні нестабільності, метод визначення майбутньої конкурентної позиції на основі єдиної оцінки для кожної сфери діяльності взагалі не є реалізованим;
- ✓ обмеженість логічно обґрунтованого вибору стратегічних позицій полягає в тому, що коли обґрунтування для прийняття рішень спотворено через силовий тиск, то цей метод не дає вірних результатів.

Таким чином, підприємство ПП «Колос» не має чіткої та стабільної перспективи зростання. Виникла необхідність диференційованої оцінки зовнішніх умов діяльності підприємства, шляхом обчислення тенденцій. Поступово підприємство стикається з необхідністю виділення спеціальних структурних підрозділів, які відповідатимуть за стратегію розвитку сфер діяльності. Через складність сучасного економічного розвитку країни, стає необхідним виділення в зовнішньому середовищі підприємства зон стратегічних ресурсів, зон стратегічних технологій, а також груп стратегічного впливу.

Висновки до розділу 3.

Тому, важливим кроком стратегічного управління підприємства ПП «Колос» є визначення перспектив розвитку підприємства в кожній з сфер діяльності та його конкурентної позиції. Поступово до аналізу господарської діяльності слід включати такі показники, як співвідношення між здійсненими інвестиціями та оптимальним обсягом інвестицій, співвідношення між стратегією підприємства та управлінськими можливостями підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведена робота та дослідження вказують на необхідність розробки довгострокової стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на визначення пріоритетних напрямків діяльності. У сучасних умовах така стратегія має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування організації.

Стратегія являє собою управлінський план, спрямований на досягнення поставлених цілей, визначаючи, як саме підприємство буде працювати та розвиватися. Керівники, відповідальні за її реалізацію, виконують дві важливі ролі: забезпечують сталий потенціал для отримання прибутку та перетворюють цей потенціал у реальні досягнення.

Основною метою роботи підприємства є досягнення стратегічних цілей і вирішення тактичних завдань, які забезпечують ефективну господарську діяльність, конкурентоспроможність та адаптивність на ринку. Ціль підприємства описують як сукупність якісних і кількісних характеристик його діяльності, до яких воно прагне.

Стратегічне планування стає базою для всіх управлінських рішень, мотиваційних механізмів і контролю, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей. Цей процес створює основу для керування персоналом і формування єдиної траєкторії розвитку компанії. Забезпечення умов для досягнення цілей потребує перегляду пріоритетів при формуванні економічної стратегії підприємства. Це, своєю чергою, впливає на зміну методів прогнозування фінансово-господарської діяльності—від встановлення показників прибутку до аналізу обсягів діяльності та асортиментної структури.

Підприємству ПП «Колос» доцільно зосередитись на моделі «внесок—віддача», що забезпечить усунення можливих труднощів у виборі оптимальних варіантів для ведення конкурентної боротьби. Враховуючи наявність ресурсів із стратегічним потенціалом, компанія може посилити свою конкурентоспроможність шляхом виявлення найбільш перспективних сфер

для максимізації прибутків і розробки відповідної стратегії залежно від поточної ринкової ситуації.

Отже, для зведення системи стратегічного керування на підприємстві слід застосовувати різноманітні підходи. Важливо мати ясне розуміння переваг стратегічного керування для діяльності організації. Загалом, його можна окреслити через мету, яка полягає утворенні динамічної системи, спроможної забезпечити вчасне визначення місії, цілей та стратегій. А також розробку та втілення планів, як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів з покращення підприємства та його підсистем, що є підґрунтям для гарантування конкурентоспроможності у довготривалій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України /Основний Закон// Газета "Голос України", 1996.
2. Господарський кодекс України. – К.: “Право”. 2003.- 196с.
3. Антонюк Ю. Аналіз і прогнозування стану зовнішнього середовища підприємства // Ринок цінних паперів України. – 2003. – № 3-4. – С. 27-37
4. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
5. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
6. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2020. 237 с.
7. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 360 с.
8. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативно-правового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2021. 420 с.
9. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. (2016). Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури. 376 с.
10. Залуцька Х., Помічна М. (2023). Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 61 с.
11. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.

- 13.Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2020. 263 с.
- 14.Верезомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2020. – 73 с.
- 15.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>.
- 16.Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
- 17.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.
- 18.Карамішев Д. В., Дегтяр А. О., Бриксін С. О., Кононов І. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.
- 19.Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк □ Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 20.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
- 21.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
- 22.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2022. 184 с.

- 23.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020 №1 (53). С. 510-513.
- 24.Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 212 с.
- 25.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2021. – 231 с.
- 26.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.
- 27.Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 208 с.
- 28.Ліпич Л. Г., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Кушнір М. А., Левицький В. В. та інші. (2021). Економіка підприємства: підручник [електронне видання] /; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк: Вежа-Друк. 768 с.
- 29.Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
- 30.Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
- 31.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 559 с.
- 32.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
- 33.Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
- 34.Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2020.- 504с.

- 35.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
- 36.Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Управління розвитком. 2016. № 4. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19.
- 37.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.
- 38.Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
- 39.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2020. 620 с.
- 40.Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент : навчальний посібник . Київ : ЦНЛ, 2006. 176 с.
- 41.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київський торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
- 42.Сумець О. М. (2021). Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 208 с.
43. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. (2019). Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ. 240 с. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
- 44.Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
- 45.Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською 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. Київ, 2020. 166 с.

46. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
47. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
48. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
49. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
50. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
51. 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.
52. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2022 р. 200 с.
53. 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>
54. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
55. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
56. 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.

57. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2013. 498 с.
58. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
59. 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
60. 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).
61. 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.
62. 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.