

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: Стратегія розвитку бізнес-структури*

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Мазін Ю.О./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Щипіло О.А./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_  
Е.мз-01С  
шифр*

**Суми 2021**

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ О.І. Карінцева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

*ЗАВДАННЯ*

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи Е.мз-01С, 2 курсу ЦЗДВн —

(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Щупіло О.А.

Тема індивідуальної роботи: \_\_\_\_\_

Стратегія розвитку бізнес-структури

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: \_\_ навчально-методична література, звітність підприємства, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) \_\_\_\_\_

Стратегічне управління бізнес-структурами в сучасних умовах

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію стратегічного управління

Перелік ілюстрацій

Структура процесу стратегічного управління

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра \_\_\_\_ доц. Мазін Ю.О. \_

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. \_\_\_\_\_

підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

## Зміст

Анотація.....	3
Summary.....	4
Вступ.....	6
Розділ 1. Стратегічне управління бізнес-структурою в сучасних умовах.	7
1.1 Теоретичні аспекти стратегічного управління бізнес-структурою і його значення в сучасних умовах.....	7
1.2 Структурні ознаки системного формування стратегічного управління підприємством.....	11
Розділ 2. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством.....	14
2.1 Стисла характеристика діяльності підприємства.....	14
2.2 Вплив стратегії розвитку на фінансовий стан підприємства .....	14
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію стратегічного управління .....	20
3.1 Вибір стратегії управління підприємством в умовах кризи.....	20
3.2 Шляхи активізації реалізації стратегічного управління на підприємстві .....	24
Висновки.....	32
Список використаної літератури.....	33

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить 35 стр, 3 розділи, один рисунок, 4 таблиці та список літератури із 56 джерел.

Мета даної роботи – дослідити стратегічне управління бузнес-струкурою.

Об’єкт дослідження – стратегічна діяльність підприємства.

Метод дослідження – аналіз, порівняння, прогнозування.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління бізнес-струкурою.

У другому розділі роботи здійснено аналіз рганізаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємством.

У третьому розділі роботи досліджено шляхи підвищення ефективності діяльністю підприємства через оптимізацію стратегічного управління.

Ключові слова: підприємство, бізнес, стратегія, управління.

## SUMMARY

The master's thesis contains 35 pages, 3 chapters, one figure, 4 tables and a list of references from 56 sources.

The purpose of this work is to investigate the strategic management of business structures.

The object of research is the strategic activity of the enterprise.

Research method - analysis, comparison, forecasting.

The first section considers the theoretical aspects of strategic management of the business structure.

In the second section of the work the analysis of the organizational and economic mechanism of strategic management of the enterprise is carried out.

The third section explores ways to increase the efficiency of the enterprise through the optimization of strategic management.

Key words: enterprise, business, strategy, management.

## ВСТУП

При здійсненні в нашій країні економічних реформ дії підприємств і їх керівників не можуть зводитися до простору реагування на зміни, які відбулися. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, адаптуватися до змін зовнішніх умов. Саме невизначеність факторів зовнішньої сфери і динамічності ринків України обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

В загальному розумінні стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству і його підрозділам.

# РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 1.1 Теоретичні аспекти стратегічного управління бізнес-структурою і його значення в сучасних умовах

Стратегічне управління забезпечує підприємство:

- 1) методами координації і інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані;
- 2) засобами передбачення і адаптації до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- 3) необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії.

Основна причина все більш активного використання методів стратегічного управління в теперішній час – їх внесок в підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління передбачає реальну модель майбутніх результатів і дозволяє адаптуватися в процесі досягнення цілей підприємства.

Стратегічне управління спирається на наступні методи:

- 1) метод системного підходу;
- 2) методи стратегічної діагностики;
- 3) методи експертних оцінок (метод аналізу ієрархії, методи аналізу привабливості);
- 4) методи стратегічного аналізу;
- 5) методи економічної і математичної статистики.

Об'єктом стратегічного управління – організація як відкрита система. Це складна, динамічна, розвиваюча система, яка змінюється в часі і просторі свої параметри, схильна до дії зі збоку зовнішнього середовища і здійснює вплив на це середовище по принципу зворотного зв'язку.

Хоча стратегічне управління є важливим фактором успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, тим не менш на практиці постійно можна



спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється у таких двох формах.

По-перше, підприємства планують свою діяльність, виходячи з того, що оточення зовсім не змінюється або в ньому не проходять якісні зміни. Складаються такі довготермінові плани, в яких рекомендуються, що і коли роботи в досить далекій перспективі, або визначити в початковий момент рішення на багато років вперед.

При стратегічному управлінні визначаються і здійснюються заходи в теперішньому часі, забезпечуючи певне майбутнє підприємству, але не виробляється план чи опис того, що вона повинна зробити в майбутньому.

По-друге, при тактичному чи оперативному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. При такому підході виявляється, що підприємство не в стані досягти своєї мети, оскільки її досягнення принципово залежить від бажань та потреб партнерів і клієнтів, а також від поведінки конкурентів.

Поряд з очевидними перевагами стратегічне управління характеризується деякими недоліками і обмеженнями:

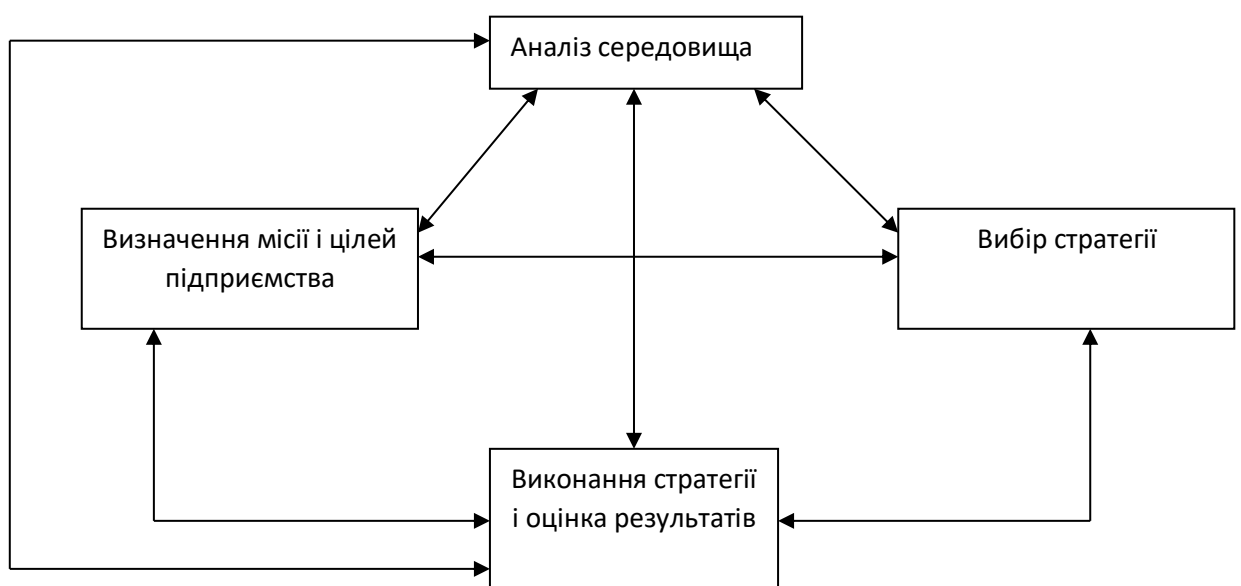
- стратегічне управління за своєю суттю не може дати точної і деталізованої картини майбутнього;
- стратегічне управління не може зводитися до набору рутинних процедур і схем;
- для здійснення процесу стратегічного управління підприємства потрібні значні зусилля і витрати часу та ресурсів;
- помилки в стратегічному управлінні різко посилюють негативні наслідки;
- під час здійснення стратегічного управління нерідко основна увага приділяється стратегічному плануванню, але важливим моментом є реалізація стратегічного плану.

## 1.2 Структурні ознаки системного формування стратегічного управління підприємством

Без з'ясування змісту та структури стратегічного управління важко зрозуміти його місце та роль у діяльності підприємства. В рамках стратегічного управління завдання керівництва підприємством полягає в тому, щоб забезпечити загальне ефективне управління з орієнтацією на ринкові відносини.

Оскільки для підприємства однаково важливими є розробка спрямованої на усіх стратегії, як і її конкретне здійснення, то основна увага приділяється характеристиці як її складових і взаємопов'язаних процесів, так і особливостям реалізації стратегії.

На сучасному етапі розрізняють два підходи до стратегічного управління. Перший – стратегічне управління як шлях досягнення результату, тобто здійснення стратегічної діяльності направленої на встановленні орієнтири. До них перш за все відносять позицію на ринку, а також ідеальну модель стану підприємства. Другий – структурне управління як процес. Схематично структура стратегічного управління представлена на рис. 1.1.



## Рисунок 1.1 - Структура процесу стратегічного управління

Найважливішим компонентом стратегічного управління є цілі, яких прагне досягти підприємство. Отже, мета визначає, чого підприємство хоче досягти і коли одержати бажаний результат. Метод досягнення мети, тобто як підприємство буде поводитися і приймати рішення, розглядається тільки і загальному значенні щодо виробництва, яким підприємство займається чи буде займається. Таке положення дає менеджерам, що відповідають за реалізацію стратегії, певну свободу дій.

## **Розділ 2. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством**

### **2.1 Стисла характеристика діяльності підприємства**

Підприємство СРБП «Євролюкс» створене у 2002 році. Основним напрямком його діяльності є ремонтно-будівельна діяльність. За час існування підприємство придбало позитивну репутацію, розвинуло мережу клієнтів. Було задіяне при будівництві знаменних для міста Суми об'єктів. На даний момент підприємство динамічно розвивається. У 2007 році підприємство стає членом Сумської торгово-промислової палати. Професійний колектив освоює нові напрямки в діяльності, одним, з яких є будівництво з оциліндрованих колод. На базі підприємства створене виробництво по оциліндруванню колод, також є стрічкова пилорама, що дозволяє робити повний цикл по випуску продукції необхідної для будівництва об'єкта зі зрубу.

Кваліфіковані фахівці СРБП «Євролюкс» розробляють проектно-сметову документацію, виготовляють необхідну продукцію, і монтують її. У цикл виробництва входять: фундаментні покрівельні, оздоблювальні, ел.монтажні роботи. Оздоблення внутрішніх інженерних мереж. Також виконується будівництво об'єктів зі зрубу, а саме житлові особняки, мисливські, заміські будинки, дачі, кемпінги, бази відпочинку, лазні і т. ін. Особлива увага приділяється екологічній чистоті даного виду об'єктів, які будуються із чистого дерева. За температурними показниками будинки зі зрубу не уступають своїм аналогам із цегли, бетону, або термобудинкам. Колода товщиною 20 см витримує  $t^{\circ}$  до  $32^{\circ}\text{C}$ . Будинок, дача або лазня виглядає оригінально, добротно, сучасно не дивлячись на свої давні джерела.

Підприємство є виробником і будівельником описаних вище об'єктів, що виключає можливість посередництва в будівництві та зменшує собівартість одержуваної продукції.

Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники по підприємству за 2019 – 2020 роки

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення 2019/2020	
			2019	2020	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг виробництва	тис. грн.	2509,70	2749,60	239,90	9,56
2.	Об'єм реалізованої продукції	тис. грн.	3011,70	3306,20	294,50	9,78
3.	Чисельність працівників	осіб	68	72	4	5,88
	в т. ч. ПВП		55	59	4	7,27
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	1403,35	1468,50	65,15	4,64
5.	Продуктивність праці	тис. грн./осіб	36,91	38,19	1,28	3,47
	в т. ч. ПВП	тис. грн./осіб	45,63	46,60	0,97	2,13
6.	Фондовіддача	коєф.	1,79	1,87	0,08	4,47
7.	Фондоозброєність	коєф.	25,52	24,89	-0,63	-2,47
8.	Середньорічна виробнича потужність	тис. грн.	2646,76	4035,95	1389,19	52,49
9.	Коефіцієнт використання потужності	%	0,95	0,68	-0,27	-28,42
10.	Середньорічна вартість обігових засобів	тис. грн.	375,40	334,10	-41,3	-11,00
11.	Рентабельність виробництва	коєф.	0,03	0,00	-0,03	0,00

Аналізуючи динаміку обсягів виробництва за два останні роки діяльності СРБП «Євролюкс» можна побачити, що її зменшення відбувається за рахунок екстенсифікації виробництва та не ефективного використання трудових ресурсів.

У 2020 році зростання вартості основних виробничих фондів на 65,15

тис. грн. призвело до зростання обсягів виробництва на 239,9 тис. грн. Важливим напрямком поліпшення використання основних виробничих фондів і виробничих потужностей є встановлення оптимального співвідношення між основними виробничими і оборотними фондами. Оскільки нестача оборотних фондів, особливо сировини, енергії тощо знижує ефективність використання основних фондів і негативно позначається на кінцевих результатах діяльності підприємства. Зростання фондівіддачі відбулося на 0,08 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком. Але незважаючи на позитивну динаміку вказаних показників, простежується різке зниження використання виробничих потужностей підприємства. Тому важливо забезпечити оптимальний розмір основних виробничих фондів з метою їх більш повного використання. Простоювання потужностей негативно відбивається на рівні витрат виробництва та обсягів обігових коштів на, що зокрема вказують показники середньорічної вартості обігових коштів (їх різке зниження) та рентабельність виробництва, яка знизилася протягом 2019-2020 років на 3%, що призвело до втрат чистого прибутку підприємством.

Такий стан вказує на загрозу виходу підприємства на збитковий рівень виробництва.

Отже, головними шляхами оптимізації економічного стану СРБП «Євролюкс» є оптимізація рівня основних виробничих потужностей до реальних потреб у виробництві.

Зниження фондоозброєності у 2020 році на 0,63 тис. грн. викликано невиправданим збільшенням чисельності персоналу підприємства, яке суттєво не вплинуло на зростання обсягів виробництва в цілому.

Покращення економічного стану підприємства можна досягти інтенсифікацією виробництва.

Інтенсивність використання основних фондів підвищується внаслідок технологічного вдосконалення виробництва та організації праці, виробництва і управління, а також підвищення кваліфікації та професійної майстерності робітників.

Що ж до екстенсивного покращення використання основних фондів і виробничих потужностей слід відмітити такі напрямки:

- 1) скорочення і ліквідація внутрізмінних простоїв;
- 2) своєчасне забезпечення основного виробництва трудовими та сировинними ресурсами;
- 3) зменшення кількості невстановленого устаткування;
- 4) вдосконалення організації робочого місця;
- 5) забезпечення чіткого зв'язку робочих місць з ремонтним і обслуговуючим персоналом;
- 6) зміцнення трудової дисципліни;
- 7) вдосконалення процесу виробництва.

Отже, можна стверджувати, що підприємство має невикористанні резерви. Використання прихованих резервів дозволить збільшити обсяг виробництва, що призведе до підвищення його прибутковості, а також скорочення кількості невстановленого обладнання, зменшення кількості не завантаженого устаткування та підвищення водовіддачі та фондоозброєності.

Проаналізувавши виробничий процес на підприємстві, маючи за мету підвищення ефективності виробництва, слід запровадити ефективне використання наявних трудових ресурсів. Тобто здійснити залучення професій слюсаря-наладчика і слюсаря-ремонтника, в результаті чого підвищиться рівень продуктивності праці на 17,79%, а вивільнених працівників залучити до вже освоєного устаткування.

За результатами проведеного аналізу фактори внутрішнього середовища даного підприємства можна розподілити на дві групи: сильні та слабкі сторони, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

№ п/п	Фактори середовища	Вагомість фактора	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості фактора
1.	Висока якість виробництва продукції	3	3	+1	+9
2.	Вузький асортимент	2	3	-1	-6
3.	Висока платоспроможність підприємства	2	3	+1	+3
4.	Помірна конкурентоспроможність продукції	3	3	+1	+9
5.	Екологічна безпека виробництва	1	2	+1	+2
6.	Низька якість реклами	2	3	-1	-6
7.	Недосконала система мотивації працівників	3	3	-1	-9
8.	Недоліки системи продажу	1	3	-1	-3
	Загальний рівень впливу внутрішнього середовища	-	-	-	2

У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища дослідження можна стверджувати, що існують великі труднощі, але також є повністю невикористаний потенціал для подальшого зростання. Відповідно слід провести такі заходи: розширити мережу реклами, удосконалити систему мотивації працівників, збільшити асортимент продукції, оптимально використовувати виробничі потужності.

Для встановлення зв'язків між можливостями та загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства необхідно будувати матрицю SWOT – аналізу.

Встановивши можливі парні комбінації: можливості – сильні сторони, можливості – слабкі сторони, загрози – сильні сторони і загрози – слабкі сторони, визначимо, які з них слід враховувати для вибору стратегії суб'єкта підприємницької діяльності. Найважливішим є поле можливості – сильні



сторони матриці SWOT – аналізу, яке виступає основою для формування оптимістичного прогнозу, а найнебезпечнішим – поле загрози – слабкі сторони, тому що таке поєднання сприяє реалізації песимістичних прогнозів щодо діяльності підприємства.

## **2.2 Вплив стратегії розвитку на фінансовий стан підприємства**

В умовах незбалансованої ринкової економіки України великим підприємствам досить важко прилаштуватися до стрімкого сучасного розвитку, сучасних технологій та ринку, а також нового методу управління – стратегічного, який передбачає розробку стратегії як фактора забезпечуючого ефективний розвиток підприємства у майбутніх періодах.

Актуальність теми, що досліджується випливає із необхідності сприймання фінансової діяльності підприємства на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів з метою реалізації системи стратегічного управління і досягнення розробленої стратегії, оскільки фінансовим результатом діяльності досліджуємого підприємства протягом 2019-2020 рр. Спостерігається збиток.

В основному діяльність підприємств типу ПСК (підприємство спільної кооперації), в т. ч. і досліджуваного підприємства зосереджена на вирішенні короткотермінових завдань. Нестратегічний підхід в управлінні полягає у аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів. Проведення діяльності на основі аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей, їх раціональне використання без урахування інших чинників означає неможливість розроблення стратегії розвитку організації.

### **Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію стратегічного управління**

#### **3.1 Вибір стратегії управління підприємством в умовах кризи**

У дипломній роботі представлений механізм розробки та реалізації стратегії виходу з кризи в системі стратегічного управління. Обґрунтована стратегія виходу підприємства з кризи та запропонований механізм її формування з проведенням експериментальних розрахунків щодо доцільності застосування запропонованої стратегії на підприємствах легкої промисловості.

Поняття “вихід з кризи” тісно пов'язані такі поняття, як гнучкість, адаптованість та готовність до змін і перетворень, які диктуються зовнішніми та внутрішніми обставинами функціонування суб'єкту господарювання. Стратегію виходу з кризи; пропонується порівняти з перехідною економікою, оскільки мають місце наступні спільні закономірності їх розвитку: зародження елементів нової системи у старій; існування й водночас руйнація старого та заміщення його новим; тривалість, поступовість і поетапність перетворень; вплив зовнішнього середовища, що ініціює перетворення. Основною ознакою рівняння є те, що перехідна економіка є явищем тимчасовим з подальшим переходом до ринкової економіки. У зв'язку з вищевикладеним, пропонується надати стратегії виходу з кризи такі риси перехідної економіки як нестійкість, невизначеність, висока ризикованість, альтернативність та особливий характер суперечностей. Вихід з кризи, як і перехідні відносини, не може бути кінцевою метою розвитку, оскільки є тільки засобом досягнення основної цілі функціонування підприємства - зростання в довгостроковій перспективі [28].

Досить часто, при спробі забезпечити вихід з кризи, керівники підприємств приймають рішення інтуїтивно без достатнього обґрунтування. При цьому, можуть мати місце безсистемні, а іноді й помилкові зміни в стратегії підприємства, які не сприяють поліпшенню ситуації та призводять до поглиблення кризових процесів. Саме тому, запропоновано новий

методологічний підхід до формування механізму стратегії на етапі виходу з кризи, що представляє собою логічну взаємоузгоджену систему стратегій всіх рівнів ієрархії, методологічне забезпечення та практичний інструментарій її реалізації, які взаємопов'язані між собою.

Стратегія виходу з кризи: є стратегією, яка повинна мати своє місце в складі базових стратегій функціонування підприємства. Відмінність цих стратегій полягає у наявності двох засад для виділення проблемних ситуацій, в які потрапляє підприємство в той або інший період часу. Насамперед, це - наявність ресурсів та відповідність попиту. В роботі визначені три групи наявності ресурсів: відсутність, їх обмеженість та достатність.

Другим критерієм для класифікації стратегій є характеристика відповідності попиту на продукцію, що випускається, а саме: висока, середня та слабка.

Комбінація трьох варіантів відповідності попиту з трьома варіантами забезпеченості ресурсами дає дев'ять варіантів формування базової стратегії (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії вибору базової стратегії

	Відповідність попиту	Слабка	Середня	Висока
	Наявність ресурсів			
	Достатня	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія повільного зростання	Стратегія прискореного зростання
	Обмежена	Стратегія розвороту	Стратегія виходу з кризи	Стратегія стабілізації
	Відсутня	Ліквідаційна стратегія	Стратегія скорочення	Стратегія “жнив”

За умови достатності ресурсів, а саме - перевищенні фактичних ресурсів над нормативними, рівень наявних ресурсів ( $I_p$ ) можна визначити за формулою:

$$I_p = P_{\phi} / P_n > 1, \quad (3.1)$$

де,  $P_{\phi}$  - розмір фактичних у підприємства ресурсів, тис. грн.

$P_n$  - розмір ресурсів, необхідних підприємству для функціонування (нормативне значення), тис. грн.

Недостатній рівень характеризується розміром фактичних ресурсів, який за умов рівноваги фактичних та нормативних ресурсів дорівнює, або незначно менше, за нормативне значення. Умова рівняння свідчить про те, що підприємство не створює запаси ресурсів, тобто не має запасу міцності. З таких умов рівень наявних ресурсів дорівнює 1:

$$I_p = 1, \quad (3.2)$$

Ресурси вважаються обмеженими при умові їх нестачі для подальшого функціонування підприємства. За таких умов:

$$I_p < 1, \quad (3.3)$$

Для визначення рівня відповідності попиту рекомендується користуватися залежністю між пропозицією та продажем, що в кількісному вимірюванні характеризується показниками виробленої та реалізованої продукції. Тобто, якщо підприємство має високу відповідність попиту на продукцію, то її реалізація буде випереджати обсяг виготовленої за рахунок реалізації накопичених залишків готової продукції. При середньому попиті обсяг виготовленої на підприємстві продукції є достатнім для реалізації і

необхідність створювати та реалізовувати залишки готової продукції відсутня. При слабкій відповідності попиту, динаміка випуску продукції випереджає обсяг реалізації і на підприємстві виникає необхідність у поступовому згортанні діяльності. Визначення кількісних показників, необхідних для розрахунку рівня відповідності попиту ( $I_n$ ) на продукцію, досягається наступним чином. Для високої відповідності попиту:

$$I_n = PP/ВП > 1, \quad (3.4)$$

де,  $ВП$  - обсяг виробленої продукції, тис. грн.

$PP$  - обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Для середньої відповідності попиту:

$$I_n = 1, \quad (3.5)$$

Для слабкої відповідності попиту:

$$I_n < 1, \quad (3.6)$$

Використання запропонованого методичного підходу до вибору стратегії дозволяє обґрунтувати доцільність обрання певної базової стратегії на підприємстві, що надає можливість підвищити показники його діяльності, подолати кризу та забезпечити розвиток в довгостроковій перспективі [37].

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг необхідно обрати певну конкурентну стратегію, врахувати всі умови його функціонування. В роботі обґрунтовано основні

переваги та ризики, що пов'язані з вибором тієї чи іншої конкурентної стратегії в умовах кризового стану. Вибір ґрунтується на можливостях та ресурсних обмеженнях підприємства.

Умова досягнення успіху стратегії може бути виконана тільки при тісній узгодженості та взаємодії стратегій всіх рівнів ієрархії в системі стратегічного управління. В роботі запропоновано взаємозв'язок конкурентних та функціональних стратегій на етапі виходу з кризи, сутність якого полягає в тому, що кожний вищий рівень ієрархії створює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії. Кожна конкурентна стратегія в рамках стратегії виходу з кризи може бути реалізована на основі розробки відповідних функціональних стратегій.

Процес прийняття управлінських рішень на етапі виведення підприємства з кризового стану може бути спрощений за умови використання розробленого в роботі алгоритму стратегії виходу з кризи в системі стратегічного управління.

Використання та реалізація запропонованої стратегії виходу з кризи на підприємстві дозволить: забезпечити ефективний розподіл і використання всіх ресурсів, завантажити виробничі потужності, ефективно використовувати кадровий та інноваційний потенціал, поліпшити фінансові результати діяльності підприємства, що підтверджується відповідними розрахунками [30].

### **3.2 Шляхи активізації реалізації стратегічного управління на підприємстві**

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління підприємством. Важливою особливістю стадії реалізації стратегічного управління є те, що вона потребує

висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу підприємство може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробці стратегії.

Реалізація стратегії – один із найважливіших етапів стратегічного управління. Найпоширенішою помилкою є та, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу не вмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівниками, аби ті зрозуміли завдання поставлені перед підприємством;
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недостатності системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності.

Для того, щоб виконання стратегії було успішним, слід безперервно оцінювати результати. А це проводиться шляхом порівняння фактів діяльності з поставленими цілями. Оцінювання використовує насамперед механізм зворотного зв'язку для корегування стратегії і проводиться за рівнями зверху донизу [50].

Найважливішими чинниками активізації реалізації стратегічного управління на підприємстві є: політика, тактика, процедури, правила.

Політика представляє собою загальне керівництво діями і прийняттям рішень, що полегшує досягнення цілей у процесі реалізації стратегії після вироблення стратегії і тактики керівництво розробляє додаткові орієнтири з метою уникнення дезорієнтації і неправильного тлумачення стратегії і

тактики. Політика формується вищими менеджерами на тривалий період, спрямовуючи дії на досягнення цілей за допомогою певних правил, яких треба дотримуватись. Вона призначена для збереження постійних цілей, а також для уникнення тих рішень, які базуються на вимогах конкретних ситуацій

Тактика виступає як короткотермінова стратегія. Її здійснення передбачає розробку короткотермінових цілей, що впливають і узгоджуються зі стратегічними цілями, а також механізмів і шляхів досягнення цих цілей. Основними її характеристиками виступають такі:

1. Тактика здійснюється стосовно розвитку стратегії.
2. Тактика розробляється і виконується на рівні керівників середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія.
4. Тактичні результати, на відміну від стратегічних, швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Для реалізації управлінських рішень однієї політики недостатньо. Керівники повинні виробити спосіб виконання вказаних дій. Якщо ситуація під час прийняття рішення має тенденцію повторюватися, то доцільно використовувати випробуваний часом спосіб дій, який носить назву процедури. Сама процедура містить дії, які слід виконувати в конкретній ситуації. По суті, процедура – це запрограмоване рішення, яке виключає необхідність знову виробляти те, що винайдено і успішно застосовується в минулому.

Правила застосовуються в тому випадку, коли успішна реалізація стратегії залежить від точного виконання завдання. Вони чітко визначають, що потрібно зробити в специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретні обставини. Процедури розраховані на ситуації, в яких має місце послідовність декількох пов'язаних між собою дій [7].

До важливих чинників активізації стратегічного управління на



підприємстві слід віднести систему мотивації і винагороди, пов'язаних з реалізацією стратегії. Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні мотивувати персонал до роботи і заохочувати за досягнуті результати. У контексті стратегічного управління мотивація – це процес спонукання себе й інших до високоефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками і виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, указав який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках. Вплив на працівників для досягнення цілей має бути постійним, не слабшати і підкріплюватися хорошою винагородою. На вітчизняних підприємствах доцільно впроваджувати досвід зарубіжних менеджерів, які розробили досить ефективну систему заохочень і винагород. Важливою особливістю цієї системи є те, що додаткові виплати за виконану роботу складають від 20 до 50% загальних виплат; винагорода призначається за конкретні результати, пов'язані з досягненням тих цілей, що сформовані в стратегічному плані; система заохочень повинна поширюватись на всіх співробітників підприємства.

Системи мотивації і заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

**Основна причина все більш активного використання методів стратегічного управління в теперішній час – їх внесок в підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління передбачає реальну модель майбутніх результатів і дозволяє адаптуватися в процесі досягнення цілей підприємства.**

**Стратегічне управління забезпечує підприємство:**

- 1) методами координації і інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані;**
- 2) засобами передбачення і адаптації до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі;**
- 3) необхідним зв'язком між розробкою і реалізацією стратегії.**

У роботі стратегічне управління розглядається як перспективне об'єднання послідовно організованих ресурсів і можливостей, що характеризуються цільовою спрямованістю.

Загальний процес стратегічного управління включає чотири процеси. Перший під процес – аналіз середовища. Аналіз середовища вважається початковим, оскільки він забезпечує базу для визначення цілей і місії організації і розроблення стратегії поведінки, дозволяє виконувати місію і досягати поставленої цілей. Аналіз середовища передбачає вивчення її трьох складових: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього оточення.

Інструментом створення стратегічного потенціалу вибрано організаційно-економічний механізм, що зарекомендував себе як комплексна управлінська категорія. Підхід до формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємства включає визначення та дослідження мети, завдань, функцій і методів його розробки, що дає можливість підприємству досягти бажаних цілей розвитку.

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за

допомогою системи методів управління.

До економічних методів слід віднести методи, способом впливу яких є така інструменти: ціна, податок, платежі, штрафи, дивіденди, заробітна плата, нормативи тощо, а інтересами – різні економічні результати. Організаційно-правові методи як способи впливу використовують різноманітні дозвоільні, установчі та заборонні правові норми. Застосування економічних методів повинно підкріплюватися нормами права: положеннями закону, вказівками. Тільки так вони набувають юридичну форму.

Запропонований у роботі порядок аналізу впливу факторів на побудову механізму створення стратегічного управління дає змогу визначити принципові підходи до його формування. Процедура формування такого механізму враховує перелік вимог і послідовно відображає кроки його розробки

У дипломній роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні можливості системного формування стратегічного управління підприємства в епоху економіки знань. Його вирішення дозволило розробити науково-прикладні підходи, моделі щодо функціонування та взаємодії підприємств і вищих навчальних закладів як елементів ринку освітніх послуг, який розглядається як система.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від, конкретної ситуації, може бути унікальним.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із системою планування на підприємстві.

Аналіз факторів, які визначають формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного управління підприємства, передбачає встановлення позитивного або негативного характеру їх впливу.

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT – аналізу.

Суть, якого полягає в детальній оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей та перешкод на шляху діяльності підприємства. Саме за його допомогою вибирають найкращу стратегію для виконання місії організації. Використовуючи місію організації як контекст, потрібно якнайширше використовувати її можливості та сильні сторони й водночас нейтралізувати загрози, долаючи слабкі сторони.

При проведенні вивчення результатів діяльності досліджуємого об'єкта економічними службами підприємства на практиці безпосередньо звертається увага на наступні показники, що характеризують якісну сторону роботи підприємства: обсяг виробництва в натуральному і грошовому вираженні, продуктивність праці, фондівіддачу, фондоозброєність.

Проведений SWOT – аналіз свідчить, що суб'єкт підприємницької діяльності, незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає доволі сильну та стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку. Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів виробництва, так і активне розширення їх асортименту.

Для розширення мережі реалізації продукції підприємству необхідно ввести системи знижок для постійних покупців, розробити гнучку систему спеціальної доставки та оплати продукції, провести широку рекламну компанію. Варто було б поліпшити умови своїх співробітників, стимулювати до ефективної роботи шляхом збільшення заробітної плати та запровадити систему моральних стимулів.

Конкурентні позиції СРБП «Євролюкс» можна характеризувати як стійкі, що дають переваги в адаптуванні до сформованих ринкових умов. Аналіз внутрішнього середовища показав, що зазначений вплив на конкурентну перевагу підприємства мали трудові ресурси, виробнича інфраструктура підприємства, наявність ресурсної бази, налагодження комерційних зв'язків із партнерами.

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна запропонувати стратегію подальшого розвитку

підприємства на перспективу: забезпечення стабільного високого навантаження виробничих потужностей суб'єкта, і виробництва конкурентоспроможної продукції, що відповідає вітчизняним стандартам.

Основними напрямками обраної стратегії на досліджуваному підприємстві є: стабілізація фінансово-економічного становища й оптимізації виробничої діяльності підприємства за допомогою сучасного високо ефективного технологічного процесу виробництва на основі принципів ресурсозбереження; конкурентоспроможності продукції та відповідності якості.

На основі результатів дослідження видно, що проведений аналіз в системі інших методів дає можливість виявити невикористані резерви і можливості для забезпечення непередбачуваного стратегічного розвитку підприємства.

Впровадження стратегії розвитку підприємства допоможе вийти йому із нинішньої ситуації і досягти позитивного результату своєї діяльності, що дало б можливість брати кредити в банку для розвитку виробництва, підвищення якості продукції, модернізації парку устаткування та впровадження прогресивних технологій.

На основі результатів проведеного аналізу виявлено ряд резервів:

- зниження витрат виробництва за рахунок задіяння простоюваного обладнання (зменшення питомих витрат 1 грн. товарної продукції на утримання обладнання);
- збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції;
- збільшення фондівіддачі;
- збільшення вартості основних виробничих фондів;
- збільшення фондоозброєності;
- збільшення прибутку від реалізації продукції;
- зниження чисельності працівників;
- підвищення продуктивності праці;

З метою практичної реалізації стратегії виходу з кризи на промисловому

підприємстві визначено критерії вибору базової стратегії – наявність ресурсів та відповідність попиту – використання яких спрощує процес прийняття управлінських рішень.

## СОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія. [Текст:] / Г. Ассель – М.: ИНФРА-М, 2016. – 804 с.
2. Багієв Г. Л. Маркетинг. Підручник для вузів [Текст:] / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич - СПб.: Наука, 2016. – 702 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг [Текст:] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод – К.: Центр учбової літератури, 2019. — 612 с.
4. Васильєв Г. А. Поведінка споживачів. Навчальний посібник [Текст:] / Г. А. Васильєв – М.: Инфра-М, 2017. – 296 с.
5. Герчикова І. Н. Менеджмент: підручник для вузів [Текст:] / І. Н. Герчикова – М.: ЮНІТІ, 2016. – 367 с.
6. Голубкова Е. Н. Маркетингові комунікації [Текст:] / Е. Н. Голубкова – 5-е вид., перероб. та доп. М.: Видавництво «Фінпрес», 2016. – 256 с.
7. Діброва Т. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник [Текст:] / Т. Г. Діброва, С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 300 с.
8. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навчальний посібник [Текст:] / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.
9. Карпенко Н. В. Конкурентна діяльність підприємств [Текст:] / Н. В. Карпенко – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
10. Кодін В. Н. Як працювати над управлінським рішенням. Системний підхід [Текст:] // В. Н. Кодін Питання методології, №1-2 – К.: Скарб, 2018.– с. 114-130
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Експрес-курс [Текст:] / Ф. Котлер – 7-е вид. СПб.: Наука, 2017. – 422 с.
12. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива [Текст:] / Ж. Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 2018. – 590 с.
13. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент. Підручник для вузів [Текст:]

- / Л. О. Лопатенко — К.: МАУП, 2017. — 228 с.
14. Лук'янець Т. І. Конкурентна політика комунікацій: навчальний посібник [Текст:] / Т. І. Лук'янець — 4-те вид., доп. і перероб., К.: КНЕУ, 2017. — 524 с.
  15. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент [Текст:] / Т. І. Лук'янець — 4-те вид., доп., К.: КНЕУ, 2017. — 440 с.
  16. Морозов Ю. В. Маркетинг в галузях та сферах діяльності [Текст:] / Ю. В. Морозов, В. Т. Гришина — М.: ІТК «Дашков і К», 2018. — 321 с.
  17. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія [Текст:] / А. П. Наливайко — 4-те вид., доп., К.: КНЕУ, 2018. — 235 с.
  18. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни [Текст:] / В. П. Нечаєв — Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. — 185 с.
  19. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник [Текст:] / О. О. Орлов — К.: Скарб, 2017. — 336 с.
  20. Пономаренко І. Методика оцінки ефективності системи управління маркетингом на підприємстві [Текст:] // В. Похабов Маркетинг, № 9 — Х.: Право, 2017. — 130 с.
  21. Приймак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Навчальний посібник [Текст:] / Т. О. Приймак — К.: Ельга, Ніка-Центр, 2017. — 387 с.
  22. Ромат Є. В. Основи реклами: навчальний посібник [Текст:] / Є. В. Ромат — К.: Студцентр, 2016. — 288 с.
  23. Рюмін М. Комунікаційна концепція маркетингу та її методичне забезпечення [Текст:] // Н. Моїсеєва Маркетинг, №10 — К.: Скарб, 2016 — с. 110-119
  24. Слухай С. В. Довідник базових термінів і понять з мікроекономіки [Текст:] / С. В. Слухай — К.: Аграр Медіа Груп, 2016. — 374 с.
  25. Токарев Б. Є. Маркетингові дослідження: Підручник [Текст:] / Б. Є.



- Токарев – М.: Економіст, 2017. – 451 с.
26. Тульчинська С. О. Інтегрована система конкурентних комунікацій у галузі транспорту [Текст:] / С. О. Тульчинська – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 210 с.
27. Хрестів М.М. Організація маркетингу на підприємстві: практичний посібник [Текст:] / М. М. Хрестів – М.: Юрист, 2018 – 96 с.
28. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. Менеджмент: навчальний посібник – Х.: Право, 2017. – 216 с.
29. Шинкаренко В. Г. Маркетинг: навчальний посібник [Текст:] / В. Г. Шинкаренко, И. А. Дмитрієв, О. Н. Криворучко – Х.: ХПІ, 2017. – 307 с.
30. Янковий О. Г. Конкурентоздатність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [Текст:] / О. Г. Янковий – Одеса: Атлант, 2018. – 470 с.
31. Журнал «Маркетингові дослідження в Україні», - №4 (2), червень 2020.
32. Журнал «Маркетингові дослідження в Україні», - №2 (2), червень 2020.
33. Akkaya B. Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0 [Text:] / B. Akkaya – U. K.: Emerald Publishing Limited, 2020. – 356 p.
34. Ambler T. Financial Times Guide to Competitive: From Advertising to Zen [Text:] / T. Ambler – USA: Michigan State Pitman Pub, 2016. – 400 p.
35. **Armstrong** G. M. Principles of Competitive [Text:] / P. Kotler, G. M. Armstrong – USA: Prentice Hall, 2018 – 613 p.
36. **Blackwell R. D.** Consumer Behavior [Text:] / R. D. Blackwell, P. W. Miniard, J. F. Engel – USA: Thomson South-Western, 2017 – 774 p.
37. Ferguson M. Segmentation, Revenue Management and Pricing Analytics [Text:] / M. Ferguson, T. Bodea – U. K.: Routledge, 3d edition, 2018 – 256 p.
38. Hoyer W. A. Consumer Behavior [Text:] / W. A. Hoyer – U. K.: Machinery Industry Press, 14th edition, 2017. – 318 p.
39. Hunt F. Competitive theory: foundations, controversy, strategy, resource-

- advantage theory [Text:] / F. Hunt, D. Shelby – U. K.: Shelby D. Hunt., 2017.  
– 512 p.
40. Hussey D. E. Strategy and Planning: A Manager's Guide [Text:] / D. E. Hussey – USA: Wiley, 2016. – 296 p.
41. Jobber D. Principles and Practice of Competitive [Text:] / D. Jobber – USA: McGraw Hill, 2018. – 946p.
42. Krogerus M. The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking [Text:] / M. Krogeus – U. K: W. W. Norton and Company, 2018. – 176 p.
43. Lafta J.K. Management: teach. Manual [Text:] / J. K. Lafta – U.K.: T.K. Welbee, 2017. – 592 p.
44. Lucas-Alfieri D. Competitive the 21st Century Library [Text:] / D. Lucas-Alfieri – USA: Chandos Publishing, 2nd edition – 2018. – 126 p.
45. MacDonald M. Strategic Competitive Planning [Text:] / M. MacDonald – U.K.: Kogan P., 2016 – 256 p.
46. Palmatier R. W. Competitive Strategy: Based on First Principles and Data Analytics [Text:] / R. W. Palmatier, S. F. Sridhar – USA: Red Globe Press, 2nd edition, 2021. – 350 p.
47. Rai A. Consumer Behavior on Social Media Competitive [Text:] / A. Rai, S. Tripathi – USA: Walnut Publication, 2019 – 255 p.
48. Rohlander D. Management Skills [Text:] / D. Rohlander – USA: Alpha, 2018. – 342 p.
49. **Rossiter J.** Competitive Communications: Objectives, Strategy, Tactics [Text:] / J. Rossiter, L. Percy, L. Bergkvist – USA: SAGE Publications Ltd., 2018. – 584 p.
50. Schmidt R. A. Financial aspects of competitive [Text:] / R. A. Schmidt, H. I. Wright – USA: Red Globe Press, 2017 – 320 p.
51. Trout J. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition [Text:] / J. Trout, S. Rivkin – USA: Wiley, 2016. – 272 p.
52. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник.  
– Суми: Університетська книга, 2015. – 378

- с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
53. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
54. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
55. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
56. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>