

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Розвиток стратегічного управління підприємством у кризових
умовах»

Здобувачки групи М.мз-21с

Яценко Ангеліни Сергіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Яценко А. С.

Керівник

асист., к.е.н Рибальченко С. М.

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Здобувачки групи М.мз-21с Яценко Ангеліни Сергіївни

1. Тема роботи Розвиток стратегічного управління підприємством у кризових умовах

затверджена наказом по СумДУ №1330-VI від „22” листопада 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 7.12.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо розвитку стратегічного управління підприємством у кризових умовах

4. Об'єкт дослідження: діяльність, внутрішнє та зовнішнє середовище ПП «Грант-Сервіс»

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством у кризових умовах

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної звітності ПП «Грант-Сервіс», установчих документів та даних дослідження проведеного автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	10.11.2023
II	ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ГРАНТ-СЕРВІС»	20.11.2023
III	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	30.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття та сутність стратегічного управління, характеристику кризових умов, сутність та методи антикризового управління та особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах

У розділі 2 студент має провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Грант-Сервіс»

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) методологію стратегічного управління на підприємстві в кризових умовах та програму підготовки співробітників підприємства до створення стратегій в кризових умовах

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М.		
2	Рибальченко С. М.		
3	Рибальченко С. М.		

9. Дата видачі завдання 22.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи асист., к.е.н Рибальченко С. М. _____
(підпис)

Завдання до виконання одержав Яценко А. С. _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 74 сторінки, у тому числі 8 таблиць, 8 рисунків, 35 використаних джерела.

Актуальність. Криза – це складний, тривалий процес, який характеризується погіршенням економічного стану підприємства, зменшенням обсягів виробництва та продажів, зниженням прибутку, зростанням витрат. У кризових умовах стратегічний менеджмент набуває особливої важливості. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміна попиту, конкурентної ситуації, законодавчих вимог, знайти нові можливості для розвитку такі як нові ринки, продукти, технології, а також вийти з кризи з мінімальними втратами.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо розвитку стратегічного управління підприємством у кризових умовах.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження.

Отримані результати. У роботі досліджено теоретичні засади, поняття та сутність стратегічного управління, характеристику кризових умов, сутність та методи антикризового управління та особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах.

У роботі проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Грант-Сервіс». В результаті проведеного аналізу діяльності підприємства, автором було виявлено, що на даному етапі, на ПП «Грант-Сервіс» система стратегічного менеджменту не пристосована до функціонування в кризових умовах.

Автором даної класифікаційної роботи було розроблено методологію стратегічного управління в кризових умовах для ПП «Грант-Сервіс» з метою забезпечення ефективного його функціонування в непередбачуваних

ситуаціях і запропоновано Програму підготовки співробітників до розробки стратегій в кризових умовах.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, КРИЗОВІ УМОВИ, ЛІСГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПП «ГРАНТ-СЕРВІС».

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	9
1.1 Поняття та сутність стратегічного управління	9
1.2 Характеристика кризових умов, сутність та методи антикризового управління	18
1.3 Особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах	26
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ГРАНТ-СЕРВІС»	33
2.1 Аналіз внутрішнього середовища ПП «ГРАНТ-СЕРВІС».....	33
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПП «ГРАНТ-СЕРВІС».....	44
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
3.1 Методологія стратегічного управління на підприємстві в кризових умовах	54
3.2 Програма підготовки співробітників підприємства до створення стратегій в кризових умовах	62
3.3 Економічний ефект від реалізації Програма підготовки співробітників підприємства до створення стратегій в кризових умовах	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Сучасні економічні реалії характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що створює значні ризики для діяльності підприємств. Одним із найсерйозніших ризиків є криза.

Криза – це складний, тривалий процес, який характеризується погіршенням економічного стану підприємства, зменшенням обсягів виробництва та продажів, зниженням прибутку, зростанням витрат. Криза може бути викликана різними факторами, такими як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни.

У кризових умовах підприємствам необхідно бути готовими до будь-яких змін, щоб адаптуватися до них та вийти з кризи з мінімальними втратами. Одним із ключових інструментів для цього є стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент – це процес визначення цілей та розробки шляхів їх досягнення, спрямований на забезпечення довгострокового успіху підприємства.

У кризових умовах стратегічний менеджмент набуває особливої важливості. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміна попиту, конкурентної ситуації, законодавчих вимог, знайти нові можливості для розвитку такі як нові ринки, продукти, технології, а також вийти з кризи з мінімальними втратами.

Для мінімізації негативного впливу кризи, підприємствам необхідно розробити ефективну стратегію, беручи до уваги, що стратегічне управління в кризових умовах має свої особливості, які визначають його ефективність. Зокрема, воно має бути гнучким та адаптивним, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі, спрямованим на пошук нових можливостей для розвитку підприємства, орієнтованим на результат, щоб забезпечити вихід підприємства з кризи з мінімальними втратами.

Для розробки ефективної стратегії в кризових умовах підприємствам необхідно провести ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволить визначити сильні та

слабкі сторони підприємства, а аналіз зовнішнього середовища – визначити можливості та загрози, що існують для підприємства.

На основі проведеного аналізу підприємство може розробити сценарії розвитку кризи. Сценарій – це опис можливого розвитку подій у майбутньому. Розробка сценаріїв дозволить підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку кризи. Лише після розробки сценаріїв підприємство може сформулювати стратегію на період кризи. Стратегія повинна бути спрямована на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та на пошук нових можливостей для розвитку.

Впровадження стратегії в практику є важливим етапом стратегічного управління. Впровадження стратегії дозволить підприємству реалізувати свої цілі та вийти з кризи з мінімальними втратами.

Моніторинг виконання стратегії є важливим інструментом управління. Моніторинг дозволить підприємству своєчасно виявити відхилення від плану та вжити необхідних заходів. Таким чином, стратегічне управління є ключовим інструментом для підприємств у кризових умовах. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знайти нові можливості для розвитку та вийти з кризи з мінімальними втратами.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Поняття та сутність стратегічного управління

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, будь то бізнес, громадська установа чи неприбуткова організація. Це поняття визначається як системний та інтегрований підхід до управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань. Взаємодія між внутрішніми та зовнішніми факторами, аналіз оточення та ефективне використання ресурсів є ключовими аспектами стратегічного управління. [1]

Перше питання, яке виникає при розгляді стратегічного управління - це визначення самого поняття стратегії. Стратегія - це довгостроковий план дій, розроблений для досягнення конкретних метою та завдань. [2] У контексті управління стратегією, це означає створення візії та місії організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ідентифікації можливостей та загроз, а також формування стратегічних ініціатив для реалізації мети.

Стратегічний менеджмент – це складний і багатогранний процес, який відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. [3] Він дозволяє підприємству досягти довгострокового успіху, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та знаходячи нові можливості для розвитку.

Не існує єдиного визначення стратегічного управління, проте існують визначення, які на думку автора цієї роботи найбільш повно розкривають сутність даного поняття:

- 1) Стратегічний менеджмент – це процес, який здійснюється на всіх рівнях управління підприємством, від вищого керівництва до лінійних менеджерів. [4]
- 2) Стратегічний менеджмент – це системний процес, який включає в себе взаємопов'язані елементи, такі як аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища, розробка стратегії, впровадження стратегії та моніторинг виконання стратегії. [5]

3) Стратегічний менеджмент – це адаптивний процес, який дозволяє підприємству реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. [6]

Отже, сутність стратегічного управління полягає в тому, щоб забезпечити довгостроковий успіх підприємства. Цей успіх може бути досягнутий шляхом досягнення таких цілей, як максимізація прибутку, збільшення ринкової частки, забезпечення конкурентоспроможності, зростання вартості підприємства та ін.

Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству досягти цих цілей шляхом адаптації до змін у зовнішньому середовищі, пошуку нових можливостей для розвитку, ефективного використання ресурсів тощо.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого підприємство визначає своє довгострокове майбутнє і розробляє план дій для досягнення своїх цілей. [7]

Стратегічний менеджмент виконує такі основні функції: [8]

- Функція передбачення. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству спрогнозувати майбутні зміни у зовнішньому середовищі та розробити заходи щодо їх адаптації.
- Функція планування. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству розробити план дій, який дозволить йому досягти своїх цілей.
- Функція організації. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству забезпечити ефективну реалізацію плану дій.
- Функція контролю. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємству оцінити, чи досягає воно своїх цілей, і в разі необхідності внести корективи в план дій.

Стратегічний менеджмент за своєю суттю має певні особливості, серед яких можна відзначити наступні: [4, 5, 7]

- Довгострокова спрямованість. Стратегічний менеджмент спрямований на забезпечення довгострокового успіху підприємства.

- Цільова спрямованість. Стратегічний менеджмент спрямований на досягнення конкретних цілей.
- Системний характер. Стратегічний менеджмент розглядає підприємство як систему, яка взаємодіє з навколишнім середовищем.
- Інтегративний характер. Стратегічний менеджмент об'єднує в собі всі аспекти діяльності підприємства.

В умовах сучасної турбулентності організаціям необхідно постійно адаптуватися, щоб досягти успіху. Це вимагає безперервного коригування стратегії, структури та процесів організації. Однак численні дослідження показують, що більшість ініціатив зі стратегічних змін зазнають невдачі. [9]

Багато організацій мають фундаментальну розбіжність між формуванням своєї стратегії та її переведенням у конкретні дії. [9] Основною причиною цього є те, що в багатьох організаціях відсутня ефективна система управління стратегією, за допомогою якої вони могли б реалізувати свої стратегічні та операційні цілі. [10]

Система управління стратегією дозволяє менеджерам і керівникам контролювати свої організації шляхом інтегрованого управління стратегічним плануванням і виконанням. [4]

Система стратегічного управління, як і будь-яка інша підсистема управління, містить у собі безліч складових, які дозволяють їй функціонувати. Склад цієї системи ви можете побачити на рис. 1.1.

Отже, для ефективного функціонування стратегічного менеджменту на підприємстві повинні бути чітко визначені такі компоненти системи, як інструменти стратегічного менеджменту, виконавці стратегій, необхідна якісна та релевантна інформація, а також налагоджений та правильно функціонуючий процес стратегічного управління. [11]

Для того аби інформація в системі стратегічного управління була релевантною і повною, вона повинна включати в себе пояснення методології стратегічного управління (як здійснюється стратегічне управління в організації), регламент процесу стратегічного управління (яким чином

здійснюється розробка стратегій і їх реалізація), аналітику (повну та точну інформацію про підприємство, співробітників, результати діяльності), а також безпосередньо самі стратегії, які розроблені на підприємстві, звіти про їх виконання та рішення про зміну стратегій та зміну методів реалізації стратегій.

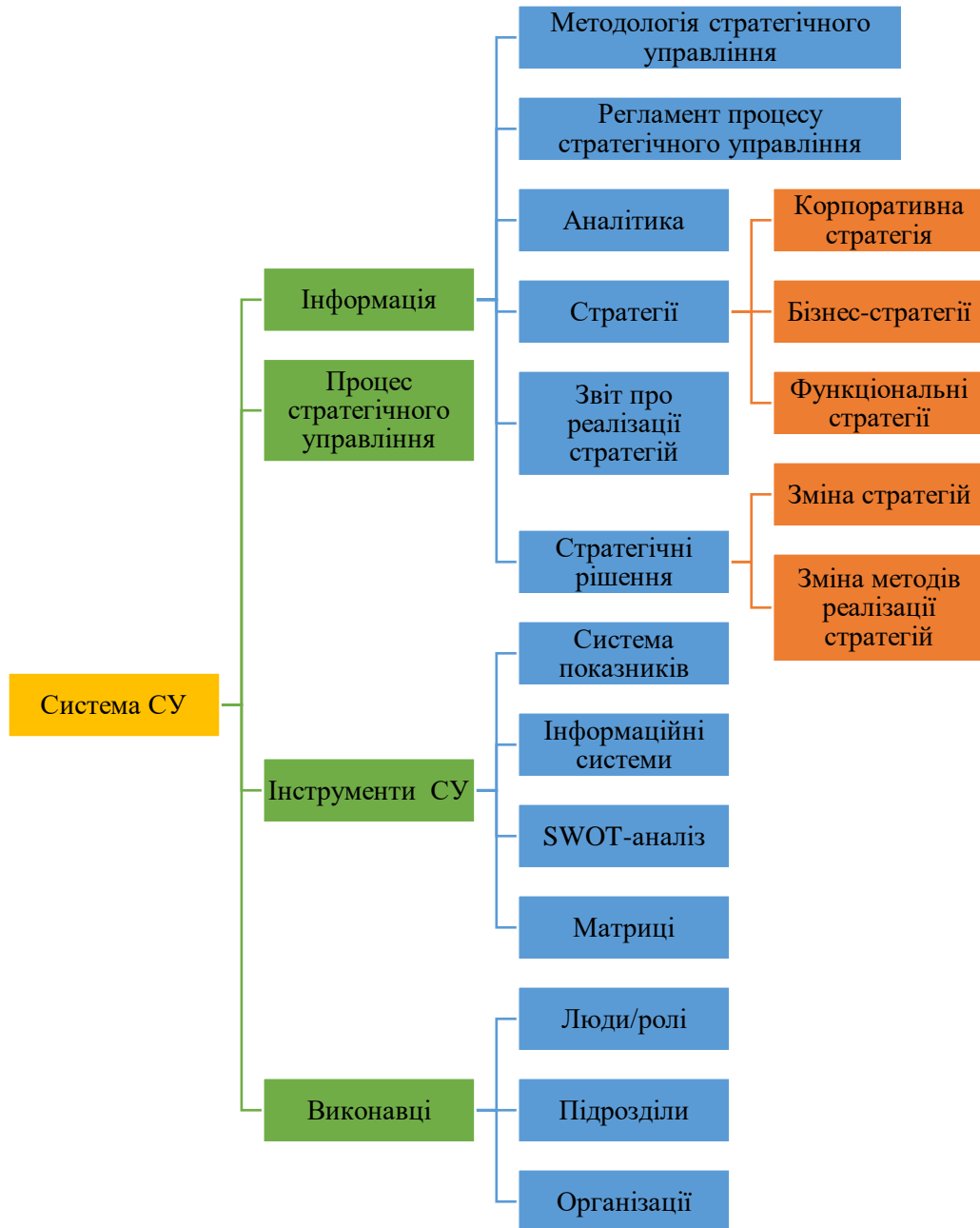


Рисунок 1.1 – Система стратегічного управління

Джерело: створено автором на основі [4, 5, 9, 11]

Більше 90% організацій не досягають успіху в реалізації своїх стратегій. [12] У багатьох організаціях існує суттєва розбіжність між формулюванням та виконанням стратегії. Часто відсутня ефективна система управління

стратегією, яка дозволяє менеджерам та керівникам управляти стратегічним плануванням та виконанням в інтегрованому режимі. [9, 10] Організації часто не можуть перекласти свої стратегії в операційні цілі, процеси та заходи.

Формулювання та реалізація стратегії часто розглядаються окремо, а не як єдина система. У результаті більшість стратегій зазнають невдачі на етапі виконання. [12] Впровадження системи управління стратегією дозволяє менеджерам та керівникам узгодити формулювання та реалізацію стратегії. Таким чином, організації можуть успішно розробляти та впроваджувати свої стратегії. Стратегічний успіх вимагає не лише відповідної стратегії, але й її успішної реалізації, а також своєчасної адаптації до змін обставин.

Значно полегшує реалізацію стратегій правильне та послідовне застосування процесу стратегічного управління, який схематично представлено на рис. 1.2 та який складається з наступних етапів: [5 - 10]

- 1) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз дозволяє визначити можливості та загрози, що впливають на організацію, тоді як внутрішній аналіз виявляє сильні та слабкі сторони. Ці аспекти формують основу для формулювання стратегії.
- 2) Формування стратегії: На цьому етапі визначається, яким чином організація планує використовувати свої ресурси та компетенції для досягнення поставлених цілей. Це включає в себе визначення стратегічних напрямків, визначення конкретних цілей та завдань, а також розробку планів їх виконання.
 - Формування стратегічного бачення. Стратегічне бачення – це образ майбутнього підприємства, яке воно хоче досягти.
 - Формування стратегічних цілей. Стратегічні цілі – це конкретні результати, яких підприємство хоче досягти в довгостроковій перспективі.
 - Оцінка альтернативних стратегій. На цьому етапі підприємство оцінює різні альтернативні стратегії та вибирає ту, яка є найбільш ефективною для досягнення його цілей.

- Розробка стратегічного плану. Стратегічний план – це документ, який деталізує, як підприємство буде реалізовувати свою стратегію.
- 3) Впровадження стратегії. Цей етап передбачає реалізацію стратегічного плану в життя. На цьому етапі важливо забезпечити виконання стратегії на всіх рівнях організації. Це включає в себе розподіл ресурсів, залучення персоналу та надання необхідної підтримки для забезпечення успіху стратегії.
- 4) Моніторинг виконання стратегії. Цей етап передбачає систематичний аналіз та оцінку результатів виконання стратегії та дозволяє підприємству визначити, чи досягає воно своїх стратегічних цілей, і в разі необхідності внести корективи в стратегію.



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління

Джерело: створено автором на основі [5-10]

Перший етап процесу стратегічного управління передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. На рис. 1.3 зображено, перелік факторів, які мають включатися до аналізу.

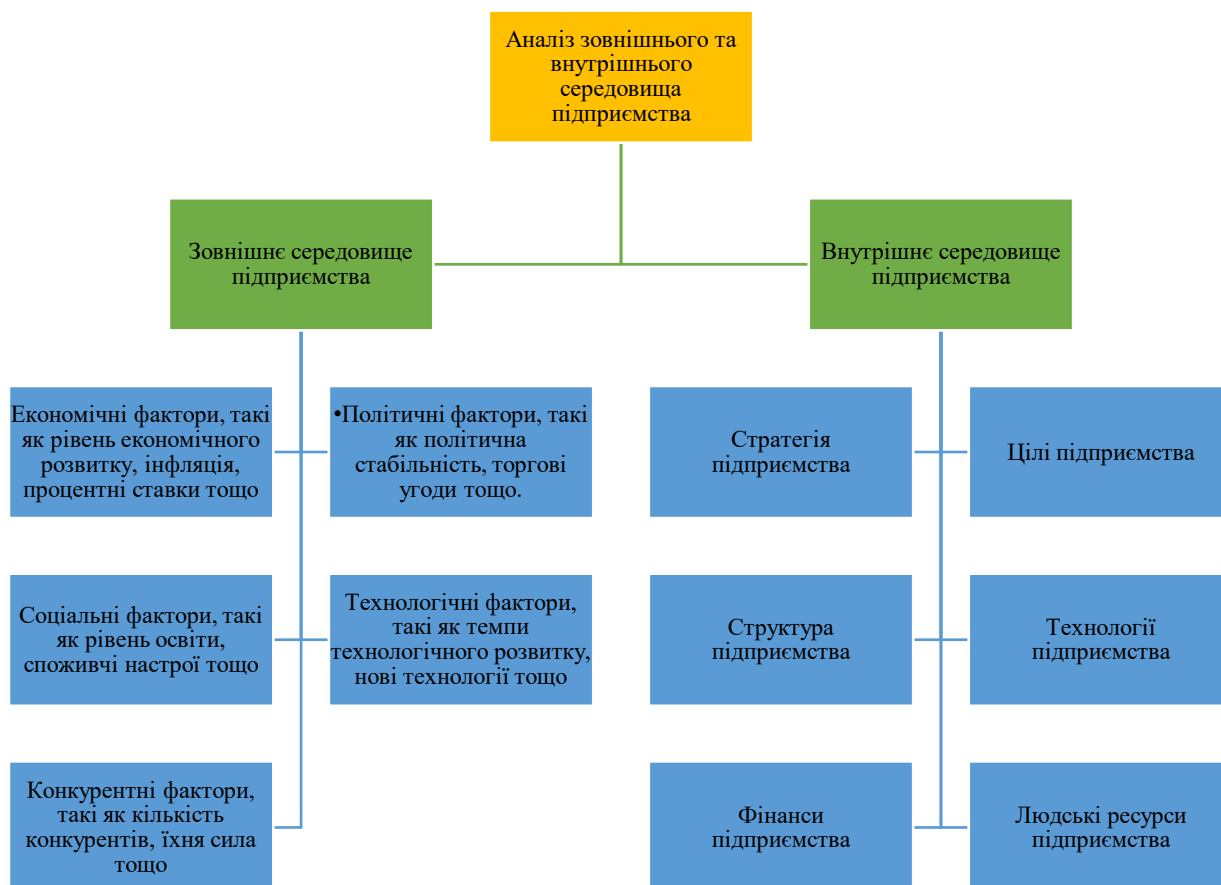


Рисунок 1.3 – Фактори аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: створено автором на основі [5 - 10]

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що існують для нього.

Впровадження стратегії — це критичний етап у життєвому циклі будь-якого підприємства, що визначає його успіх чи невдачу. Особливо в сучасному, швидкозмінному бізнес-середовищі, де конкуренція жорстка, а ринкові умови постійно змінюються, ефективне впровадження стратегії є ключем до досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку підприємства. [9]

Впровадження стратегії — це процес впровадження стратегічних планів та ініціатив, розроблених на етапі стратегічного планування, в повсякденну практику підприємства. [5] Цей етап вимагає великої уваги до деталей та

взаємодії всіх рівнів та функцій організації. Процес впровадження стратегії представлено на рис. 1.4.

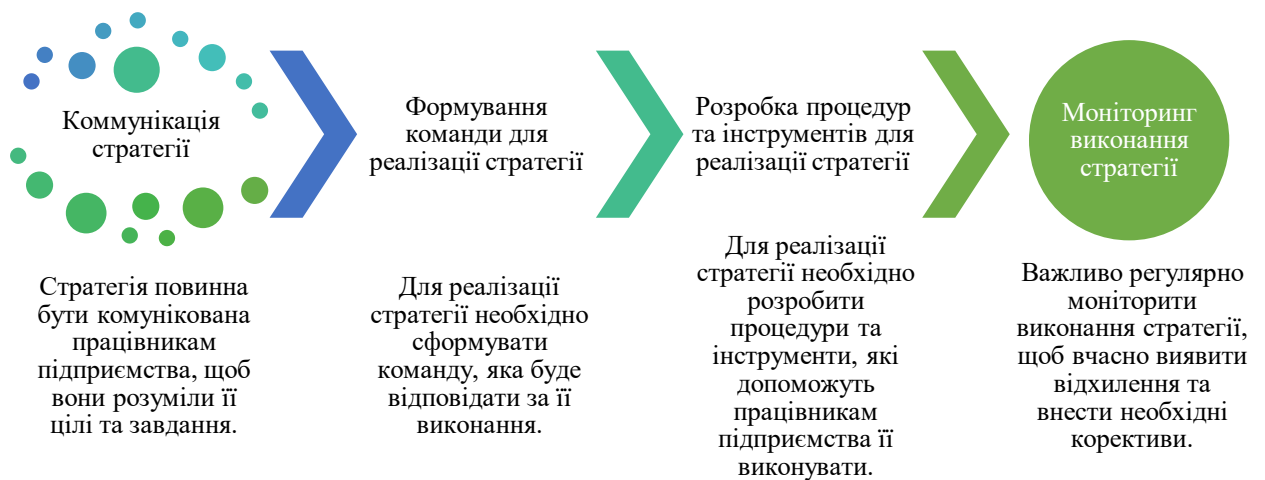


Рисунок 1.4 – Процес впровадження стратегії

Джерело: створено автором на основі [6]

Серед основних проблем з якими стикаються організації на етапі впровадження стратегії, варто особливо відзначити наступні: [13, 14]

- Недостатня комунікація та залучення персоналу: Одним із основних викликів на етапі впровадження стратегії є забезпечення розуміння та прийняття стратегії всім персоналом. Недостатня комунікація може призвести до невдалого впровадження. Часто співробітники та керівництво підсвідомо здійснюють опір новим стратегіям, не завжди готові адаптуватися до нових напрямків та ідей, що може сповільнити процес впровадження.
- Відсутність адаптивності: Спроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі важлива для успішного впровадження стратегії. Необхідно враховувати непередбачувані обставини та реагувати на них вчасно.
- Відсутність відповідності: Іншим важливим аспектом є відповідність стратегічних цілей та завдань різним рівням підприємства. Кожен рівень має зробити свій внесок у досягнення загальної стратегії.

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні успіху організацій у сучасному конкурентному середовищі. Це дозволяє організаціям бути прозорими відносно своєї місії та цілей, забезпечуючи спрямованість усіх ресурсів на досягнення стратегічних завдань.

Стратегічне управління також впливає на процес прийняття рішень в організації. Зосередження на стратегічних цілях допомагає уникнути фрагментації зусиль та надає чітку спрямованість процесу прийняття рішень на всіх рівнях. Саме тому, процес стратегічного управління в організації має завжди завершуватися моніторингом.

Моніторинг виконання стратегії – це процес оцінки того, чи досягає підприємство своїх стратегічних цілей.

Процес моніторингу виконання стратегії включає в себе такі етапи:

- Визначення показників ефективності. Для моніторингу виконання стратегії необхідно визначити показники ефективності, які будуть відображати прогрес підприємства у досягненні його цілей.
- Збір даних. Для оцінки виконання стратегії необхідно зібрати дані про показники ефективності.
- Аналіз даних. На основі зібраних даних необхідно проаналізувати, чи досягає підприємство встановлених стратегічних цілей.
- Прийняття заходів. У разі потреби необхідно прийняти заходи для усунення відхилень від стратегії.

Крім того, стратегічне управління стимулює інновації та творчість. Під час розробки та виконання стратегії, організації шукають нові можливості та рішення, що сприяє їхньому розвитку та конкурентоспроможності.

Хоча стратегічне управління є ефективним інструментом для досягнення успіху організацій, воно також стикається з рядом викликів. Один із таких викликів - нестабільність зовнішнього середовища. Ринкові зміни, політичні турбуленції та економічні коливання можуть ускладнити реалізацію стратегій.

З іншого боку, стратегічне управління вносить можливості для підвищення ефективності та інноваційного розвитку. Застосування нових технологій, розширення географії діяльності та підвищення конкурентоспроможності - це лише кілька з можливостей, які може відкрити стратегічне управління. [15]

Отже, стратегічне управління визначається як ключовий елемент успішного функціонування організацій. Здатність адаптуватися до змін, ефективно визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробка та впровадження стратегії є основними складовими стратегічного управління. Нерозривно пов'язані з цим процеси контролю та звітності дозволяють організації не тільки досягати своїх цілей, але й зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

1.2 Характеристика кризових умов, сутність та методи антикризового управління

Термін «антикризове управління» став досить поширеним у наші дні. Будь-який поважаючий себе керівник має антикризовий фінансовий план. Якщо ж звернутися до різних джерел для тлумачення слова «криза», то ми побачимо, що ключовими словами у всіх визначеннях є: зміна, різкий, непередбачуваний, проблеми. [16] І саме тому виникає питання, а чи можливо управляти непередбачуваним?

Сучасний світ демонструє, що все можливо. У політиці відомі технології керування революцій, в ДСНС – методи запобігання або зменшення наслідків стихійних лих, науковці активно освоюють космічний простір, а в юридичній практиці існують фірми, які діють під гаслом «вирішую або створюю проблеми». Сутність успішних дій вчених, політиків чи юристів полягає в тому, що вони докладно вивчили причини процесів і явищ, з якими працюють.

Економічна наука розвивається протягом вже не одного століття, тому причини виникнення економічних криз на макро- і мікрорівнях досить відомі.

Отже, криза - це різке, непередбачуване змінення умов, яке призводить до порушень у діяльності організації та ставить під загрозу її існування. Криза може мати різні наслідки для організації. [16] У найкращому випадку, криза може призвести до підвищення ефективності діяльності організації та її подальшого розвитку. У гіршому випадку, криза може призвести до банкрутства та ліквідації організації.

Кризові умови характеризуються наступними ознаками: [16, 17]

- Різкість змін. Криза характеризується різким, непередбачуваним зміненням умов. Ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними.
- Непередбачуваність. Криза є непередбачуваною подією. Її настання та характер неможливо точно передбачити.
- Негативний вплив на діяльність організації. Криза негативно впливає на діяльність організації. Вона може призвести до порушення фінансової стабільності, зменшення обсягу продажів, зниження якості продукції або послуг, погіршення відносин з партнерами тощо.

Кризові умови можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. З одного боку, криза може призвести до руйнування організації, з іншого боку, вона може стати поштовхом до її розвитку. [18]

Як і в будь-якій сфері життєдіяльності нашої планети, класифікація причин економічної кризи включає два рівні: об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні. З точки зору управління, особливо в рамках окремого підприємства, цікаво детальніше розглянути зовнішні та внутрішні причини виникнення кризи.

Зовнішні причини пов'язані з тенденціями макроекономічного розвитку або навіть з розвитком світової економіки, політичною ситуацією в країні, конкуренцією та станом ринку. З іншого боку, внутрішні причини пов'язані з ризикованими стратегіями розвитку підприємства, нескоординованістю управління, недоліками в організації виробництва, інноваційною та

інвестиційною політикою, внутрішніми конфліктами. Іншими словами, зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, а внутрішні викликані діями управлінської команди. [19]

При вивченні факторів кризи може виникнути переконання, що антикризове управління зводиться до роботи лише з внутрішніми факторами – фактично до внесення змін в політику управління підприємством. Можливо, тому багато фахівців розуміють під антикризовим управлінням або управління підприємством перед банкрутством, або діяльність кризових управителів у рамках ініційованої процедури банкрутства. Однак такий підхід акцентує увагу лише на "лікуванні" кризи, абсолютно ігноруючи діагностику кризи на ранніх етапах. Основне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. У цьому підході не повинно йти мови про банкрутство, оскільки має бути вдосконалено управлінський механізм усунення виникаючих проблем до того, як вони набувають необоротний характер. [17]

Отже, ми визначили, що антикризове управління має включати діагностику зовнішніх та внутрішніх причин виникнення кризи і створення набору інструментів, що запобігають виникненню цих причин або зменшують негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення. Кризові фактори фактично стають предметом антикризового управління.

Проте чи вся сутність антикризового управління обмежується цим? У розумінні кризи велике значення мають не лише її причини, але й наслідки. Внаслідок кризової ситуації можливе не тільки банкрутство підприємства, але й його оновлення або виникнення нової кризи. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу або загострювати її. [17]

Багато успішних підприємців з усього світу пишуть книги про те, що криза надає нові можливості для розвитку організації (Лі Якокка, Білл Гейтс, Річард Бренсон, Євген Бутман та ін.). [17] Тому варто враховувати той факт, що саме під час кризового періоду розвиваються та впроваджуються інновації,

відбувається перехід на якісно новий рівень сервісу або виробництва, з'являються принципово нові напрями діяльності в існуючій області.

Крім того, слід мати на увазі, що масштаб та гострота наслідків тих чи інших кризових факторів залежать від масштабу діяльності підприємства, форми власності на засоби виробництва, галузевої належності і, знову ж таки, інноваційної активності до виникнення кризи.

Вищезазначені нюанси дозволяють зробити висновок, що сутність антикризового управління полягає в системному, комплексному підході. Таким чином, антикризове управління - це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення негативних явищ для бізнесу за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і розширити ринкові позиції при будь-яких обставинах, засновуючись в основному на власних ресурсах.

Для того щоб мінімізувати негативні наслідки кризи, організація повинна бути готова до неї. Для цього необхідно розробити план дій щодо реагування на кризу. Цей план повинен включати в себе наступні заходи:

- Прогнозування кризи. Організація повинна постійно аналізувати фактори, які можуть призвести до кризи. Це дозволить їй своєчасно виявити загрозу і прийняти необхідні заходи.
- Планування дій щодо попередження кризи. Організація повинна розробити план дій, спрямованих на усунення або зниження впливу факторів, які можуть призвести до кризи.
- Реагування на кризу. Організація повинна розробити план дій, спрямованих на мінімізацію наслідків кризи та вихід з неї.

Розробка плану дій щодо реагування на кризу є важливим завданням для будь-якої організації. Цей план допоможе організації мінімізувати негативні наслідки кризи та вийти з неї з мінімальними втратами.

У сучасному світі кризові умови є нормою. Вони можуть виникнути в будь-який момент і в будь-якій організації. Тому кожна організація повинна бути готова до них.

Принципи антикризового управління - це основні правила, які повинні дотримуватися при розробці та реалізації антикризових заходів. Вони забезпечують ефективність антикризового управління та мінімізацію негативних наслідків кризи.

Основні принципи антикризового управління:

- Проактивність. Антикризове управління має здійснюватися не тільки після настання кризи, але й як превентивна міра. Це означає, що організація повинна постійно аналізувати фактори, які можуть призвести до кризи, і приймати необхідні заходи для їх усунення або зниження впливу.
- Комплексність. Антикризове управління має враховувати всі аспекти діяльності організації. Це означає, що заходи антикризового управління повинні бути спрямовані на всі сфери діяльності організації, включаючи фінансову, маркетингову, виробничу, кадрову тощо.
- Інноваційний підхід. Антикризове управління має ґрунтуватися на пошуку нових рішень і підходів. Це означає, що організація повинна бути готова до нестандартних ситуацій і мати план дій на випадок настання кризи.

Крім цих основних принципів, існують і інші принципи антикризового управління, які можуть застосовуватися в конкретних ситуаціях. Наприклад, такі принципи, як: [20]

- Швидкість і рішучість. Антикризові заходи повинні прийматися швидко і рішуче. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки кризи.
- Гнучкість і адаптивність. Антикризові заходи повинні бути гнучкими та адаптивними. Це означає, що вони повинні бути здатні змінюватися в залежності від ситуації.

- Оперативність. Антикризові заходи повинні бути оперативними. Це означає, що вони повинні бути виконані в найкоротші терміни.

Слід зазначити, що принципи антикризового управління взаємопов'язані між собою. Важливо дотримуватися всіх цих принципів, щоб забезпечити ефективність антикризового управління.

Причини виникнення криз можуть бути різноманітні, і управління ними також може бути різним. Ця різноманітність проявляється в алгоритмах розробки управлінських рішень і, зокрема, в методах антикризового управління. Виникнення кризи на підприємстві становить загрозу його існуванню, тому можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на дуже ранніх етапах з метою своєчасного використання можливостей по нейтралізації кризових факторів. При цьому чим раніше будуть застосовані антикризові методи, тим більшими можливостями до відновлення буде розпоряджатися підприємство.

Використання методів по нейтралізації кризових факторів завжди пов'язане із фінансовими витратами, але рівень цих витрат повинен бути адекватним рівню загрози для підприємства. У протилежному випадку підприємство або несе надто великі витрати (зайві антикризові заходи), або не досягне очікуваного ефекту щодо подолання кризи (недостатні антикризові заходи). При цьому підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості.

Методи антикризового управління - це інструменти, які використовуються для реалізації принципів антикризового управління. Вони спрямовані на мінімізацію негативних наслідків кризи та вихід з неї з мінімальними втратами. [21]



Рисунок 1.5 – Основні етапи та методи антикризового управління

Джерело: створено автором на основі [17, 21, 22]

Розглянемо більш детально основні етапи та методи антикризового управління: [17, 22]

- Прогнозування кризи/рання діагностика кризових умов.

Даний етап спрямований на виявлення та аналіз факторів, які можуть призвести до кризи. Діагностика криз на підприємстві є одним із найважливіших етапів антикризового управління. У процесі діагностики можуть бути виявлені слабкі місця в системі управління підприємством в цілому, які є причинами негативних показників фінансово-господарської діяльності.

Діагностику можна розуміти як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту, визначення відхилень існуючих параметрів системи від початково заданих, а також як оцінку функціонування організації в рухомому, нестабільному зовнішньому середовищі з метою запобігання кризам.

Для цього використовуються різні методи, такі як:

- SWOT-аналіз;
- сценарний аналіз;

- ризик-менеджмент;
- інші.
- Планування дій щодо попередження кризи. Цей етап спрямований на розробку заходів, спрямованих на усунення або зниження впливу факторів, які можуть призвести до кризи. Для цього розробляються такі плани, як:
 - план фінансового оздоровлення;
 - план реструктуризації;
 - план зняття з виробництва;
 - інші.
- Реагування на кризу. Даний етап спрямований на мінімізацію наслідків кризи та вихід з неї. Для цього застосовуються такі методи, як:
 - скорочення витрат;
 - оптимізація виробництва;
 - реструктуризація персоналу;
 - зміна стратегії;
 - інші.

Крім цих основних етапів, існують і інші етапи антикризового управління, які можуть застосовуватися в конкретних ситуаціях. Наприклад:

- Взаємодія з органами влади та громадськістю. Цей етап спрямований на забезпечення підтримки організації з боку органів влади та громадськості. Для цього проводяться такі заходи, як:
 - надання інформації про кризу;
 - проведення переговорів з органами влади;
 - інші.
- Інновації. Цей етап спрямований на розробку нових продуктів, послуг або технологій, які допоможуть організації вийти з кризи.

Слід зазначити, що етапи та методи антикризового управління взаємопов'язані між собою. Важливо використовувати їх комплексно і послідовно, щоб забезпечити ефективність антикризового управління.

Ефективність антикризового управління залежить від багатьох факторів, таких як:

- Своєчасність прийняття антикризових заходів. Чим раніше будуть прийняті антикризові заходи, тим ефективнішими вони будуть.
- Готовність організації до кризи. Організація повинна мати план дій на випадок настання кризи. Це дозволить їй швидко і рішуче реагувати на кризу.
- Компетентність керівників і персоналу. Керівники і персонал організації повинні мати необхідні знання і навички для проведення антикризових заходів.

Антикризове управління є складним і багатогранним процесом. Воно вимагає від організації постійного аналізу факторів, які можуть призвести до кризи, і розробки ефективних антикризових заходів.

1.3 Особливості стратегічного менеджменту в кризових умовах

Кризові умови стають нормою в сучасному світі. Вони можуть виникнути в будь-який момент і в будь-якій організації. Тому розвиток стратегічного менеджменту в кризових умовах є важливим завданням для будь-якої організації.

Стратегічний менеджмент - це процес розробки та реалізації стратегії організації. Стратегія - це довгостроковий план дій, який визначає, як організація буде досягати своїх цілей. [5]

Розвиток стратегічного менеджменту в кризових умовах має бути спрямований на вирішення наступних завдань: [17, 23]

1) Прогнозування кризи.

Організація повинна постійно аналізувати фактори, які можуть призвести до кризи, і розробляти сценарії її розвитку. Це дозволить організації бути готовою до кризи і розробити ефективні заходи по її подолання.

Прогнозування кризи є важливим завданням для будь-якої організації. Воно дозволяє організації бути готовою до кризи і розробити ефективні заходи по її подолання.

Для прогнозування кризи організація може використовувати такі методи, як:

- SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє організації оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.
- Сценарний аналіз. Сценарний аналіз дозволяє організації розробити сценарії розвитку кризи на основі різних прогнозів.
- Ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент дозволяє організації оцінити ймовірність настання кризи та її наслідки.

2) Адаптивність стратегії.

Стратегія організації повинна бути гнучкою і адаптивною. Це означає, що вона повинна бути здатна змінюватися в залежності від ситуації. У кризових умовах організація повинна бути готова швидко адаптувати свою стратегію до нових умов.

Для підвищення адаптивності стратегії організації можуть використовувати такі методи, як:

- Розробка сценаріїв розвитку кризи. Розробка сценаріїв розвитку кризи дозволяє організації розробити стратегію, яка буде адаптована до різних можливих сценаріїв.
- Використання гнучких методів управління. Гнучкі методи управління дозволяють організації швидко адаптуватися до змінних умов.
- Залучення широкого кола співробітників до процесу стратегічного менеджменту. Залучення широкого кола співробітників до процесу стратегічного менеджменту дозволяє організації отримати більш широкий спектр поглядів і ідей.

3) Інновація.

Криза може бути поштовхом до інновацій. Організація повинна бути готова розробляти нові продукти, послуги або технології, які допоможуть їй вийти з кризи.

Для стимулювання інновацій в кризових умовах організація може використовувати такі методи, як:

- Створення сприятливого середовища для інновацій. Організація повинна створити всередині себе сприятливе середовище для інновацій, яке буде заохочувати співробітників до творчості та експериментів.
- Залучення зовнішніх експертів. Залучення зовнішніх експертів може допомогти організації отримати новий погляд на проблему і розробити інноваційні рішення.
- Створення спеціальних програм підтримки інновацій. Організація може створити спеціальні програми підтримки інновацій, які будуть надавати співробітникам фінансову та іншу допомогу.

Впровадження цих напрямків розвитку стратегічного менеджменту в кризових умовах дозволить організації підвищити свою стійкість до криз і вийти з них з мінімальними втратами.

Стратегічний менеджмент в кризових умовах піддається особливим викликам та вимагає адаптації стратегічних підходів для забезпечення стійкості та виживання організації. Для вирішення цих завдань необхідно внести зміни в процес стратегічного менеджменту. Ці зміни можуть включати в себе наступні заходи: [23]

- Посилення ролі керівників вищої ланки. Керівники вищої ланки повинні бути відповідальними за розробку і реалізацію стратегії організації в кризових умовах.
- Залучення широкого кола співробітників до процесу стратегічного менеджменту. У кризових умовах важлива підтримка всіх співробітників організації. Тому необхідно залучити широке коло співробітників до процесу стратегічного менеджменту.

- Використання сучасних технологій. Сучасні технології можуть допомогти організації в кризових умовах. Наприклад, вони можуть використовуватися для аналізу інформації, розробки сценаріїв кризи та адаптації стратегії.

Розвиток стратегічного менеджменту в кризових умовах є складним і багатогранним процесом. Він вимагає від організації гнучкості, адаптивності та інноваційності.

Нижче описані основні особливості стратегічного менеджменту в умовах кризи: [17, 22, 23]

1. Швидкі зміни стратегій: У кризових ситуаціях зміни в економічному середовищі можуть бути дуже швидкими і непередбачуваними. Організація повинна бути готовою швидко адаптувати свою стратегію до нових обставин і змінювати свої підходи до досягнення цілей.
2. Кризовий менеджмент як частина стратегії: В умовах кризи важливо розглядати кризовий менеджмент як складову стратегічного планування. Прийняття ефективних стратегій для подолання кризових ситуацій може допомогти зберегти репутацію підприємства та забезпечити його довгострокову стійкість.
3. Ризик-орієнтований підхід: Умови кризи супроводжуються збільшеним ризиком, і стратегічний менеджмент повинен бути орієнтованим на виявлення, оцінку та ефективне управління ризиками. Здатність передбачати можливі ризики та готуватися до них стає ключовим елементом стратегічного менеджменту.
4. Комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами: У кризових умовах важливо взаємодіяти з усіма стейкхолдерами – від співробітників до клієнтів, постачальників і громадськості. Спрямованість на ефективну комунікацію та роботу зі стейкхолдерами допомагає зберегти довіру та підтримати позитивний образ компанії.
5. Фокус на інноваціях та трансформації: Кризові умови можуть створити можливості для інновацій та стратегічної трансформації. Організація

повинна бути готовою до впровадження новаторських рішень і змін, які можуть забезпечити конкурентоспроможність в умовах кризи.

6. Системне мислення: В умовах кризи важливо розглядати всю систему, враховувати взаємозв'язки та вплив різних факторів на стратегію підприємства. Системний підхід до стратегічного менеджменту дозволяє краще розуміти та керувати складністю кризових ситуацій.
7. Гнучкість та резервні плани: Стратегічний менеджмент в кризових умовах повинен передбачати гнучкість та наявність резервних планів. Готовність швидко реагувати та впроваджувати альтернативні стратегії може визначати успіх у подоланні кризових викликів.
8. Орієнтація на довгостроковий успіх: Спрямований на довгостроковий успіх стратегічний менеджмент у кризових умовах має бачити за горизонт кризи, розглядаючи можливості для відновлення та розвитку підприємства після її завершення.

Враховуючи ці особливості, організація може ефективно вирішувати проблеми та забезпечити довгостроковий успіх у кризових умовах.



Рисунок 1.6 - Особливості стратегічного менеджменту в умовах кризи

Джерело: створено автором на основі [17, 22, 23]

Отже, кризові умови - це різке, непередбачуване змінення умов, яке призводить до порушень у діяльності організації та ставить під загрозу її існування. Кризові умови характеризуються наступними ознаками:

- Різкість змін. Криза характеризується різким, непередбачуваним зміненням умов. Ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними.
- Непередбачуваність. Криза є непередбачуваною подією. Її настання та характер неможливо точно передбачити.
- Негативний вплив на діяльність організації. Криза негативно впливає на діяльність організації. Вона може призвести до порушення фінансової стабільності, зменшення обсягу продажів, зниження якості продукції або послуг, погіршення відносин з партнерами тощо.

Стратегічний менеджмент у кризових умовах визначається особливими викликами та потребує гнучкості, інноваційного підходу та глибокого розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на організацію. У кризовий період стратегічне планування стає не просто інструментом досягнення цілей, але й ключовою складовою стабільності та виживання.

Перше, на що варто звернути увагу в кризових умовах, — це потреба у швидких змінах стратегій та готовність адаптуватися до непередбачуваних обставин. Ризик-орієнтований підхід, системне мислення та гнучкість стають важливими атрибутами стратегічного менеджменту.

Криза також визначає необхідність активної взаємодії зі стейкхолдерами та підтримки довіри в їхній очах. Комунікація виявляється ключовим фактором, що впливає на репутацію підприємства в умовах нестабільності.

Важливою складовою стратегічного менеджменту є не лише адаптація до кризових обставин, але й активне використання цього періоду для інновацій та трансформації. Успішні стратегії включають в себе не лише подолання труднощів, а й створення нових можливостей та переосмислення підходів.

Здатність до діагностики кризових ситуацій на ранніх стадіях та вчасне застосування антикризисних заходів роблять стратегічний менеджмент

ефективним інструментом управління в умовах нестабільності. Головна мета антикризисного управління — це не тільки «лікування» кризи, але і попередження її на ранніх етапах.

В підсумку, стратегічний менеджмент у кризових умовах має бути орієнтованим на довгостроковий успіх. Переосмислення стратегій, активне врахування ризиків і можливостей, інновації та системний підхід є важливими елементами, що дозволяють підприємству не лише виживати, а й процвітати в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «ГРАНТ-СЕРВІС»

2.1 Аналіз внутрішнього середовища ПП «ГРАНТ-СЕРВІС»

Об'єктом даної дипломної роботи є компанія «Грант-Сервіс», що була заснована в 2000 році і протягом цього часу завоювала гарну репутацію на ринку лісогосподарських послуг України.

Як вже було визначено в п 1.1 даної кваліфікаційної роботи, аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку впливу наступних факторів на стан підприємства: [24]

1) Стратегія підприємства.

Стратегічною метою компанії є захват 15% оптового ринку лісопродукції області за рахунок розвитку мережі роздрібних магазинів та оптової торгівлі лісопродукцією.

Комерційна стратегія «Грант-Сервіс» орієнтована на розширення та покращення асортименту продукції, зосереджуючись на виробках, виготовлених в Україні. Місія компанії полягає в побудові бази лояльних клієнтів і досягненні провідних позицій в сегменті оптового та роздрібного продажу лісових матеріалів у місті Шостка.

2) Цілі підприємства:

Основними цілями ПП «Грант-Сервіс» є:

- Забезпечення сталого розвитку лісів. Ця ціль передбачає, що лісогосподарська діяльність здійснюється таким чином, щоб забезпечити збереження лісів для майбутніх поколінь. Це включає в себе такі завдання, як забезпечення раціонального використання лісових ресурсів, запобігання незаконній вирубці лісів та зміцнення лісових екосистем.
- Задоволення потреб суспільства в лісоматеріалах. ПП «Грант-Сервіс» забезпечує виробництво лісоматеріалів та товарів з деревини, які необхідні для задоволення потреб суспільства. Це включає в себе виконання таких завдань, як забезпечення виробництва якісної продукції, розширення асортименту продукції та доступність продукції для споживачів.

- Розвиток економіки країни. Лісогосподарство є важливим сектором економіки України. ПП «Грант-Сервіс» намагається сприяти розвитку економіки країни, забезпечуючи виробництво продукції з високою доданою вартістю.
- Впровадження нових технологій. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність діяльності лісогосподарських підприємств. Лісогосподарські підприємства повинні розвивати інноваційні технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.

3) Структура підприємства: [25]

Організаційна структура компанії ПП «Грант-сервіс» є лінійно-функціональною. Можна ознайомитися з її графічним представленням на рисунку 2.1.

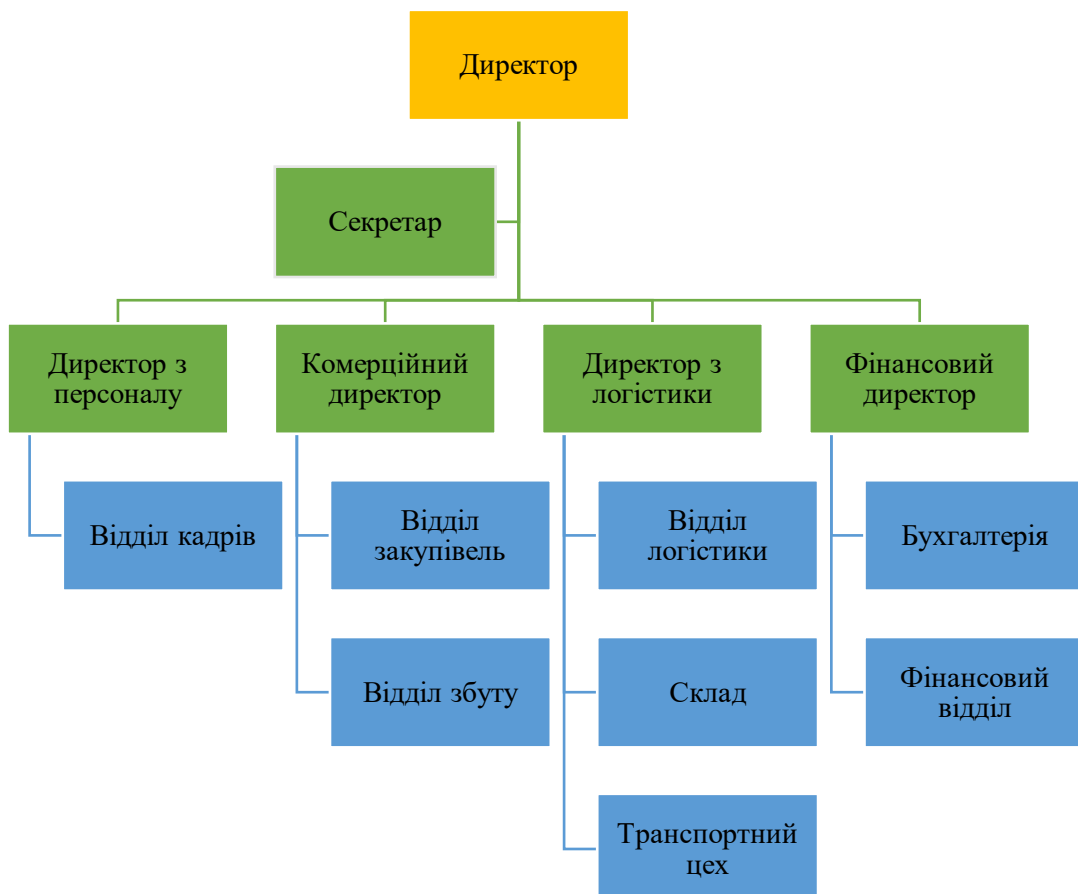


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ПП «Грант-сервіс»

Джерело: створено автором на основі [25]

Застосування лінійно-функціональних структур управління довело свою ефективність у випадках, коли управлінські органи виконують численні рутинні операції, що часто повторюються, і коли управлінські завдання та функції залишаються стабільними. Ця структура сприяє чіткій організації та координації, що покращує ефективність функціонування всієї організації. [26]

Переваги лінійно-функціональної структури управління включають більш серйозну підготовку рішень і стратегічних планів, звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем, а також можливість залучення консультантів та експертів. [26]

Проте, цей тип структури має свої недоліки, такі як відсутність тісних зв'язків між різними секторами виробництва, нечітка відповідальність і надмірна вертикальна інтеграція, що призводить до централізації влади. [26]

У контексті ПП «Грант-Сервіс» важливе значення має безпосереднє керівництво директора підприємства. Розділ функцій між директорами з персоналу, продажу, логістики та фінансів відбувається в межах жорсткої ієрархії. Менеджер з продажу, зокрема, відповідає за бізнес-процеси, пов'язані зі складськими продажами деревини. Це включає закупівлю і доставку лісопродукції, пошук постачальників, ведення клієнтської бази, юридичний супровід і укладання договорів.

Розподіл виконавчих функцій, таких як закупівля, зберігання та продаж деревини зі складу, на даний час є жорстким. Оскільки компанія є малим підприємством, воно не може дозволити собі найняти додаткових працівників для виконання внутрішніх бізнес-процесів. Тому вони довіряють такі завдання, як охорона та юридичні послуги експертам.

Директор з персоналу відповідає за нагляд за виконанням і якістю функцій підтримки. Він також відповідає за організацію переговорів та економічні аспекти діяльності підприємства. Менеджер з персоналу визначає бюджет, який компанія може контролювати, і гарантує, що ці гроші використовуються за правильними цілями.

4) Технології підприємства: [24]

ПП «Грант-Сервіс» є приватним комерційним підприємством, що займається гуртовою та роздрібною торгівлею, а також виробництвом виробів з дерева, бамбуку, соломи та інших рослинних матеріалів для плетіння.

ПП «Грант-Сервіс» також виробляє кронштейни, палети, піддони вантажні дерев'яні, заготовки для європіддонів. Підприємство безпосередньо виробляє деревину пресовану та плоскі піддони. ПП «Грант-Сервіс» підтримує тісні економічні відносини з багатьма країнами, такими як: Бельгія, Німеччина, Італія, Нідерланди, Польща, Туреччина.

Основні принципи роботи компанії «Грант-Сервіс» включають використання якісної сировини, контроль доставки та зберігання продукції, гнучкі ціни та миттєву реакцію на запити клієнтів. Компанія прагне до постійного вдосконалення асортименту, враховуючи потреби споживачів і пропонуючи нові продукти на ринку лісових матеріалів.

Технології ПП «Грант-Сервіс» можна розділити на чотири основні групи:

- Технології заготівлі лісу. Технології заготівлі лісу включають в себе процеси рубки лісу, трелювання лісу та сортування лісоматеріалів.
- Технології переробки лісу. Технології переробки лісу включають в себе процеси розпилювання, стругання та склеювання деревини.
- Технології лісомеліоративних робіт. Технології лісомеліоративних робіт включають в себе процеси створення лісових культур, боротьби з шкідниками та хворобами лісу, а також протипожежного захисту лісу.
- Технології виготовлення виробів з деревини. Технології виготовлення виробів з деревини включають в себе процеси підготовки деревини, обробки деревини та оздоблення виробів.

5) Фінанси підприємства: [27]

ПП «Грант-Сервіс» забезпечує власну економічну стійкість та функціонує як незалежне підприємство з повною фінансовою автономією та самофінансуванням. Компанія зареєстрована у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та має самостійний баланс та розрахунковий рахунок.

Основні показники діяльності ПП «Грант-сервіс» за 2020 – 2022 роки. представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ПП «Грант-сервіс» за 2020 – 2022 роки

Показники	Рік			Зміни (+;-)		Темп зміни, %		
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Виторг від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17	106,35
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	37655	39656	39370	2001	-286	105,31	99,28	104,55
Валовий Прибуток, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56	129,73

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності ПП «Грант-Сервіс» [27]

Дані свідчать, що у 2021 році прибуток від реалізації товарів, робіт і послуг зріс на 2 502 тисячі гривень, або на 6,17%, порівняно з 2020 роком.

У 2022 році зафіксовано незначне зростання виручки на 72 тис. гривень або 0,17% порівняно з 2021 роком.

Вартість витрачених ПП «Грант-Сервіс» товарів, продукції, робіт і послуг у 2020 році склала 37 655 тис. грн., у 2021 році вона зросла додатково на 2 001 тис. грн., що еквівалентно 5,31%.

У 2022 році вартість капіталу знизилася на 286 тисяч гривень або на 0,72% порівняно з 2021 роком.

Валовий прибуток ПП «Грант-Сервіс» протягом аналізованого періоду має стійку тенденцію до зростання.

Наприклад, у 2020 році він становив 2 889 000 гривень, у 2021 році зріс до 3 390 000 гривень, а у 2022 році сягнув 3 748 000 гривень.

Проте слід зазначити, що темпи зростання валового прибутку ПП «Грант-Сервіс» поступово знижуються: у 2021 році становить 17,34% та у 2022 році – 10,56%.

Зміни, що відбуваються, відображаються на збільшенні коефіцієнта оборотності продажів.

Рентабельність продажів розраховується шляхом ділення прибутку від реалізації товарів, робіт і послуг або чистого прибутку на суму виручки, отриманої від реалізації.

$$РП_{2020} = (2889 \text{ тис. грн.} / 40544 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 7,13\%$$

$$РП_{2021} = (3390 \text{ тис. грн.} / 43046 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 7,88\%$$

$$РП_{2022} = (3748 \text{ тис. грн.} / 43118 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 8,69\%$$

Аналіз проведених розрахунків показує, що рентабельність продажів ПП «Грант-сервіс» зростає з 7,13% до 8,69% за даний період, що свідчить про позитивні зміни в комерційній діяльності підприємства.

Отже, в загальному, в період з 2020 по 2022 рік спостерігається тенденція до збільшення основних показників діяльності.

Основні засоби становлять необхідну частину виробничих ресурсів і мають фізичну форму як засоби для виробництва. Вони зберігають свою природну форму тривалий період, поступово передаючи свою вартість на виготовлену продукцію та поступово втрачають вартість.

Для оцінки ефективності використання цих основних засобів для підприємства, автором було підготовлено Таблицю 2.2, де було прораховано такі показники як фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність.

Фондоддача - це співвідношення між кількістю продукції та послуг, вироблених на одну гривню, і вкладеними в основні фонди коштами. Цей показник відображає ефективність використання основних ресурсів на підприємстві. [28]

«Фондомісткість» є протилежністю фондovіддачі і вказує на суму доходу, яку можна отримати на одну гривню, вкладену в основні активи. [28]

«Фондоозброєність» - це показник, який вказує, скільки основних засобів припадає на одного працівника. Цей показник розраховується шляхом поділу загальної вартості основних засобів на середньооблікову чисельність працівників. [28]

Рентабельність основного капіталу визначається шляхом ділення прибутку від реалізації продукції на середню вартість основних фондів. [28]

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних засобів ПП «Грант-сервіс» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Зміни (+;-)		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виторг від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Чисельність працюючих, чол.	53	56	56	1	0	104,00	100,00
Прибуток від продажу, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13815	14113	14700,5	298	587,5	102,16	104,16
Фондовіддача, грн.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондомісткість, грн.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16
Фондорентабельність, %.	20,91	24,02	25,50	3,11	1,48	114,86	106,14

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності ПП «Грант-Сервіс» [27]

У 2020 році на кожен гривню, вкладену в основні фонди, вироблено 2,93 продукції та послуг. У 2021 році це число зросло до 3,05, а в 2022 році знову знизилася до 2,93. Так, фондovіддача зросла на 0,12 гривні або 3,93% у 2021 році порівняно з 2020 роком, а потім знизилася на 0,12 гривні або 3,84% у 2022

році порівняно з рівнем 2021 року. Фондовіддача є важливим показником ефективності використання ресурсів.

У 2020 році на кожну гривню, вкладену в основні фонди, було отримано 0,34 їх вартості доходу. У 2021 році це значення знизилося до 0,33, а у 2022 році знову зросло до 0,34. Збільшення фондомісткості (зменшення фондовіддачі) свідчить про покращення використання основних засобів.

У 2020 році вартість основних фондів на одного працівника становила 2206 гривень. У 2021 році ця вартість знизилася до 2114 гривень, а у 2022 році знову зросла до 2359 гривень. Зменшення фондоозброєності свідчить про те, що доступ до основних засобів для кожного працівника менший.

Збільшення рентабельності основного капіталу є позитивним знаком для фінансових показників компанії. У 2020 році це значення становило 20,91%. У 2021 році він зріс до 24,02%, а в 2022 році ще більше зріс до 25,50%.

Таким чином, на підприємстві «Гран-сервіс» у аналізованому періоді використання основних фондів було відносно ефективним. Проте використання оборотних коштів також має важливе значення для діяльності підприємства.

Оборотний капітал представляє собою кількість коштів, вкладених у щоденну діяльність підприємства і включає гроші, дебіторську заборгованість та запаси. [29]

Ефективне управління оборотним капіталом є ключовим фактором для досягнення успіху компанії.

Для оцінки ефективності використання оборотних засобів для підприємства автором було розраховано показники в табл. 2.3., а саме середньорічну вартість оборотного капіталу, коефіцієнт оборотності та рентабельність оборотного капіталу.

Середньорічна вартість оборотного капіталу визначається шляхом простого середнього арифметичного на основі даних бухгалтерського балансу.[29]

Коефіцієнт оборотності визначається як відношення обсягу продажу продукції до середньої кількості оборотних коштів на підприємстві. Тривалість одного обороту в днях обчислюється шляхом ділення кількості днів у розглядуваному періоді на коефіцієнт оборотності. [29]

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання оборотних коштів ПП «Грант-сервіс» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Зміни (+;-)		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виторг від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Прибуток від продажу, тис. грн.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	24740	26947,5	29698	2207,5	2750,5	108,92	110,21
Оборотність оборотних коштів:							
- У числі оборотів	1,64	1,60	1,45	-0,04	-0,15	97,47	90,89
- У днях обороту	220	225	248	6	23	102,59	110,02
Рентабельність оборотного капіталу, %	11,68	12,58	12,62	0,90	0,04	107,73	100,32

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності ПП «Грант-Сервіс» [27]

Протягом аналізованого періоду середньорічна вартість оборотного капіталу збільшується з 24 740 тисяч гривень до 26 947,5 тисяч гривень (на 8,92%) 2021 року проти 2020 роком. У 2022 році середньорічна вартість оборотного капіталу склала 29 698 тисяч гривень, що більше, ніж у 2021 році, на 10,21%.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу залишається низьким в період з 2020 по 2022 рік. У 2020 році один оборот відбувався за 220 днів (коефіцієнт оборотності - 1,64), у 2021 році оборотність оборотного капіталу зменшилася до 1,60 оборотів на рік (тривалість обороту - 225 днів), а в 2022 році один оборот вимагав коефіцієнт оборотності – 1,45).

У період з 2020 по 2022 роки ПП «Грант-сервіс» продемонструвало тенденцію до збільшення виручки від продажу та рентабельності продажів, а також рентабельності основних та оборотних коштів.

Однак, варто відзначити негативну тенденцію у деяких аспектах, особливо для торгових підприємств. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, фондвіддача та продуктивність праці знижувалися.

Отже, незважаючи на позитивні зміни у деяких показниках організаційно-економічної діяльності, не можна однозначно затверджувати про загальне підвищення чи зниження ефективності діяльності підприємства.

б) Людські ресурси підприємства.

В даний час на ПП «Грант-сервіс» працює 56 співробітників. Інформація про склад і структуру персоналу підприємства представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад та структура працівників підприємства ПП «Грант-сервіс» у динаміці з 2020 по 2022 роки. [30]

Категорії працівників	2020		2021		2022	
	Люд.	%	Люд.	%	Люд.	%
Керівні працівники	13	16,00	13	15,38	13	15,38
Адміністративний персонал	20	40,00	20	38,46	20	38,46
Торговий персонал	20	40,00	22	42,31	22	42,31
Технічний обслуговуючий персонал	1	4,00	1	3,85	1	3,85
Всього	53	100,00	56	100,00	56	100,00

Джерело: створено автором на основі штатного розпису ПП «Грант-Сервіс» [30]

Як можемо бачити з даної таблиці, у 2020 році на підприємстві працювало 53 працівники, з них 16% - керівні працівники, 40% - адміністративний персонал, 40% - торговий персонал та 4% - технічний обслуговуючий персонал.

У 2021 році кількість працівників збільшилася до 56 осіб, а структура персоналу залишилася майже незмінною - кількість торгового персоналу збільшилася до 2%. Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому

структура персоналу на підприємстві залишається незмінною, але спостерігається тенденція до збільшення кількості торгового персоналу.

В таблиці 2.5 проведено аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів за 2020 – 2022 роки.

З таблиці 2.5 видно, що продуктивність праці 2020 року становила 1621,76 тисяч гривень одного працівника, в 2021 році вона збільшилася до 1655,62 тисяч гривень одного працівника, а 2022 році досягла 1658,38 тисяч гривень на одного працівника. У 2021 році відзначається приріст цього показника на 33,86 тисяч гривень на одного працівника, що становить 2,09% порівняно з 2020 роком. У 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивність праці зростає на 2,77 тис. гривень на одного працівника окатишів, або на 0,17%.

Таблиця 2.5 - Основні показники ефективності використання трудових ресурсів за 2020– 2022 роки. [30]

Показники	Рік			Зміни (+;-)		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виторг від продажу продукції, тис. грн.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Чисельність працюючих, чол.	53	56	56	1	0	104,00	100,00
Фонд оплати праці, тис. грн	1338,96	1649,76	2100,48	310,8	450,72	123,21	127,32
Середньомісячна зарплата, тис. грн.	7,97	9,82	10,94	1,85	1,12	123,21	111,41
Продуктивність праці, тис. грн.	1621,76	1655,62	1658,38	33,86	2,77	102,09	100,17

Джерело: створено автором на основі штатного розпису ПП «Грант-Сервіс» [30] та розрахунків автора

Зросла за звітний період і середньомісячна заробітна плата працівників. У 2020 році середня заробітна плата становила 7,97 тисячі гривень, у 2021 році вона зросла на 1850 гривень або 23,21%, досягнувши 9,82 тисячі гривень, а у 2022 році зросла на 1120 гривень або 11 тисяч гривень, на 41%, до 10,94 тисячі гривень.

Проте слід зазначити, що темпи зростання продуктивності праці у 2021-2022 роках значно нижчі за темпи зростання заробітної плати. Це свідчить про те, що домінує зростання чисельності працівників, а ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах залишається незмінною.

Основним методом управління персоналом в організації є система винагороди. Ця система дозволяє прив'язати заробітну плату керівників до результатів їх роботи в зоні відповідальності, а також до загальних результатів компаній.

Прикладом використання соціально-економічних методів управління персоналом можуть виступати наступні елементи кадрової політики ПП «Грант-Сервіс»:

- Надається допомога при народженні дитини;
- Організуються та проводяться святкові вечори (Новий рік, 8 березня), професійні вечірки (День праці та ін.);
- Підтримка в разі смерті близької людини.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПП «ГРАНТ-СЕРВІС»

Як вже було описано в п. 1.1 даної роботи, аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає аналіз таких факторів як:

- 1) Економічні фактори, такі як рівень економічного розвитку, інфляція, процентні ставки тощо.

Економіка України - це перехідна економіка, яка характеризується високим рівнем інфляції, нестійкістю курсу гривні та низьким рівнем ВВП на душу населення.

Інфляція в Україні у 2022 році склала в 25%. Це набагато вище, ніж у більшості країн світу. А в 2023 – 7%. [31]

Рівень безробіття в Україні у 2023 році оцінюється в 19%. Це на 2% менше, ніж у 2022 році.[32]

Експорт України за січень-вересень 2023 року оцінюється в 27,1 млрд доларів США. Імпорт України у 2023 році оцінюється в 46,6 млрд доларів США. [31]

Основними проблемами української економіки є високий рівень інфляції, нестійкість курсу гривні, низький рівень ВВП на душу населення, високий рівень корупції, відсутність ефективної системи державного управління.

Перспективи розвитку української економіки пов'язані з такими факторами, як:

- Завершення війни в Україні. Завершення війни в Україні є ключовим фактором для відновлення української економіки. Війна завдала значних збитків українській економіці, призвела до відтоку робочої сили та капіталу, а також до зниження інвестиційної привабливості країни.
- Повернення українських експортерів на світові ринки. Повернення українських експортерів на світові ринки дозволить збільшити обсяги експорту та надходження валюти в Україну.
- Залучення іноземних інвестицій. Залучення іноземних інвестицій дозволить Україні отримати доступ до передових технологій та досвіду, а також створити нові робочі місця.
- Реформи в сфері економіки та державного управління. Реформи в сфері економіки та державного управління дозволять створити сприятливі умови для розвитку бізнесу та інвестицій.

З урахуванням цих факторів, можна прогнозувати, що українська економіка почне відновлюватися у 2024 році. Однак, для досягнення значних результатів у цьому процесі, Україні необхідно буде подолати низку викликів, зокрема, високий рівень корупції та відсутність ефективної системи державного управління.

Сумська область є одним з найбільш промислових регіонів України.

Основними галузями промисловості області є: [33]

- **Машинобудування.** Машинобудування є найбільш розвинутою галуззю промисловості Сумської області. У галузі працює понад 300 підприємств, які виробляють широкий спектр продукції, включаючи сільськогосподарську техніку, пневматичний інструмент, електромеханічні вироби, арматуру та ін.
- **Хімічна промисловість.** Хімічна промисловість є другою за величиною галуззю промисловості Сумської області. У галузі працює понад 100 підприємств, які виробляють широкий спектр продукції, включаючи хімічні добрива, синтетичні смоли, лакофарбові матеріали, спирт та ін.
- **Металургія.** Металургія є третьою за величиною галуззю промисловості Сумської області. У галузі працює понад 50 підприємств, які виробляють широкий спектр продукції, включаючи сталь, залізобетонні вироби, металоконструкції, провіолока та ін.
- **Лісове господарство.** Лісове господарство є важливою галуззю промисловості Сумської області. У галузі працює понад 200 підприємств, які виробляють широкий спектр продукції, включаючи пиломатеріали, папір, целюлоза, деревообробні вироби та ін.
- **Аграрний сектор.** Аграрний сектор є важливою галуззю економіки Сумської області. У регіоні вирощують зернові, технічні, овочеві та плодові культури. Розвинене тваринництво, зокрема, м'ясо-молочне та свинарство.
- **Туризм.** Туризм є перспективною галуззю економіки Сумської області. У регіоні є ряд історичних і природних пам'яток, які приваблюють туристів.

2) Політичні фактори, такі як політична стабільність, торгові угоди

тощо.

Політичні фактори зовнішнього середовища в Сумській області включають в себе фактори, які впливають на політичну ситуацію в регіоні та на розвиток його відносин з іншими регіонами та державами.

Основними політичними факторами зовнішнього середовища в Сумській області є:

- Війна в Україні. Війна в Україні є найважливішим політичним фактором зовнішнього середовища для Сумської області. Війна завдала значних збитків регіону, призвела до відтоку робочої сили та капіталу, а також до зниження інвестиційної привабливості області.
- Політична ситуація в Україні також впливає на політичну ситуацію в Сумській області. Стабільна політична ситуація в Україні сприяє розвитку регіону, а нестабільна ситуація - навпаки.
- Політична ситуація в Росії також впливає на політичну ситуацію в Сумській області. Росія є сусідньою державою Сумської області, і її політична ситуація може мати як позитивний, так і негативний вплив на регіон.
- Політична ситуація в Європі також впливає на політичну ситуацію в Сумській області. Європейський Союз є важливим торговельним партнером для України, і його політична ситуація може впливати на обсяги торгівлі між Сумською областю та Європейським Союзом.

Політичні фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на Сумську область. Війна в Україні завдала регіону значних збитків, і її завершення є ключовим фактором для відновлення економіки та політичної ситуації в регіоні. Стабільна політична ситуація в Україні також сприятиме розвитку Сумської області. Політична ситуація в Росії може мати як позитивний, так і негативний вплив на регіон, в залежності від того, чи буде Росія прагнути до миру чи до продовження війни в Україні. Політична ситуація в Європі також впливає на економічні відносини Сумської області з

Європейським Союзом. Розвиток відносин України з Європейським Союзом також сприятиме розвитку Сумської області. Європейський Союз є важливим торговельним партнером для України, і його розвиток призведе до зростання обсягів торгівлі між Сумською областю та Європейським Союзом.

3) Соціальні фактори, такі як рівень освіти, споживчі настрої тощо.

Соціальні фактори зовнішнього середовища підприємства Сумської області включають в себе фактори, які впливають на соціально-демографічну ситуацію в регіоні, а також на поведінку та ставлення людей до підприємства.

Основними соціальними факторами зовнішнього середовища підприємства Сумської області є: [34, 35]

- Демографічна ситуація. Демографічна ситуація в Сумській області характеризується такими тенденціями як зниження чисельності населення, зміна вікової структури населення, збільшення кількості пенсіонерів. Ці тенденції впливають на ринок праці в регіоні, а також на потребу підприємства в робочій силі.
- Рівень освіти та зайнятості. Рівень освіти та зайнятості в Сумській області є середніми для України. У регіоні проживає значна кількість людей з вищою освітою, проте рівень зайнятості серед молоді є відносно низьким. Ці фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, а також на його можливості для розвитку.
- Доходи населення. Доходи населення в Сумській області є середніми для України. Однак, рівень доходів населення в регіоні значно відрізняється в різних районах. Ці фактори впливають на можливості підприємства для реалізації своєї продукції та послуг, а також на його можливості для залучення та утримання кваліфікованих працівників.
- Ставлення до праці. Ставлення до праці в Сумській області є середніми для України. Більшість людей в регіоні прагнуть до стабільної роботи та заробітної плати. Ці фактори впливають на мотивацію працівників підприємства, а також на їхню продуктивність.

- Ставлення до навколишнього середовища. Ставлення до навколишнього середовища в Сумській області є позитивним. Більшість людей в регіоні стурбовані проблемами навколишнього середовища та підтримують заходи з його захисту. Ці фактори впливають на імідж підприємства, а також на його можливості для отримання фінансової підтримки від держави та міжнародних організацій.

Соціальні фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на діяльність підприємства. Підприємство повинно враховувати ці фактори при розробці своєї стратегії та тактики.

Наприклад, якщо в регіоні спостерігається тенденція до зниження чисельності населення, підприємству необхідно розробити заходи для залучення працівників з інших регіонів або для підвищення продуктивності праці.

Якщо в регіоні спостерігається тенденція до зростання рівня освіти населення, підприємству необхідно розробити заходи для підвищення кваліфікації своїх працівників.

Якщо в регіоні спостерігається тенденція до зростання рівня доходів населення, підприємству необхідно розробити заходи для підвищення якості своєї продукції та послуг.

Підприємство також може використовувати соціальні фактори зовнішнього середовища для свого розвитку. Наприклад, якщо в регіоні спостерігається позитивне ставлення до навколишнього середовища, підприємство може розробити заходи з захисту навколишнього середовища, які будуть позитивно сприйняті населенням.

Таким чином, соціальні фактори зовнішнього середовища є важливим показником, який необхідно враховувати при розробці стратегії та тактики підприємства.

4) Технологічні фактори, такі як темпи технологічного розвитку, нові технології тощо.

Технологічні фактори мають значний вплив на діяльність лісогосподарського підприємства Сумської області. Вони можуть сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також розширенню можливостей для розвитку.

Наприклад, впровадження нових технологій лісозаготівель може дозволити підприємству підвищити продуктивність праці та зменшити витрати. Впровадження нових технологій лісопереробки може дозволити підприємству підвищити якість продукції та розширити асортимент продукції. Впровадження нових технологій охорони лісів може дозволити підприємству ефективно протистояти лісовим пожежам, шкідникам та хворобам.

Підприємство повинно враховувати технологічні фактори при розробці своєї стратегії та тактики. Підприємство має бути готовим до змін, пов'язаних з розвитком технологій. Підприємство також має розробити заходи для того, щоб використовувати технологічні фактори для свого розвитку.

Наприклад, підприємство може розробити план підвищення кваліфікації своїх працівників, щоб вони могли працювати з новими технологіями. Підприємство також може розробити план інвестицій у нові технології, щоб не відставати від конкурентів.

Прогнозується, що в майбутньому технологічні фактори будуть мати все більший вплив на діяльність лісогосподарських підприємств Сумської області. Це пов'язано з наступними факторами:

- Зростання попиту на лісову продукцію
- Зростання вимог до якості лісової продукції
- Зростання конкуренції на ринку лісової продукції

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, лісогосподарське підприємство Сумської області повинно впроваджувати нові технології. Це дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, знизити витрати, підвищити якість продукції та розширити асортимент продукції.

5) Конкурентні фактори, такі як кількість конкурентів, їхня сила тощо.

Конкурентні фактори для ПП «Грант-Сервіс», що знаходиться в м. Шостка Сумської області, які можна враховувати при розробці стратегії та тактики підприємства включають: [24]

- Якість продукції. ПП «Грант-Сервіс» повинно постійно працювати над підвищенням якості своєї продукції. Це можна зробити шляхом впровадження нових технологій, використання якісної сировини та підвищення кваліфікації працівників. ПП «Грант-Сервіс» використовує новітні технології заготівлі та обробки деревини та лише популярні дизайни для виготовлення меблів.
- Ціна продукції. ПП «Грант-Сервіс» повинно пропонувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію. Це можна зробити шляхом зниження витрат, підвищення продуктивності праці та раціоналізації виробництва. На даний момент, ПП «Грант-Сервіс» знаходиться в середньому ціновому діапазоні порівняно з конкурентами на ринку.
- Сервіс. ПП «Грант-Сервіс» повинно надавати якісний сервіс своїм клієнтам. З цією метою на підприємстві розроблюється більш ефективна система обслуговування клієнтів, а також відбувається навчання працівників правилам надання якісного сервісу.
- Імідж. ПП «Грант-Сервіс» має позитивний імідж на ринку. Його можна покращити шляхом проведення рекламних кампаній, а також шляхом створення позитивної атмосфери всередині підприємства.

Урахування цих конкурентних факторів дозволить ПП «Грант-Сервіс» бути конкурентоспроможним на ринку і досягти успіху в бізнесі.

Отже, при проведенні оцінки внутрішнього середовища організації, було визначено, що діяльність ПП «Грант-Сервіс» з 2020 по 2022 рік характеризується збільшенням виручки від реалізації продукції, зростанням рентабельності продажів, зростанням рентабельності як основних, так і оборотних засобів. Але на підприємстві спостерігається і негативна тенденція,

зокрема для торговельних підприємств, зі зниженням оборотності оборотних коштів, зниженням продуктивності праці, зменшенням оборотності запасів.

Організаційна структура ПП «Грант-Сервіс» являє собою лінійну функціональну структуру, де директор є керівником підприємства. Директор також є засновником компанії, а в управлінську команду компанії входять директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

Проведений фінансовий аналіз ПП «Грант-Сервіс» показав, що ймовірність банкрутства є дуже низькою, фінансова стійкість підприємства є стабільною, а залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування зменшилась протягом аналізованого періоду.

Аналіз діяльності підприємства показав, що протягом останніх 3 років в компанії спостерігається постійна тенденція до зростання основних показників, що характеризують господарську та фінансову діяльність, з деякими відхиленнями, є деякі перекося в організаційному процесі, які потребують змін.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища, було визначено, що на економічному рівні підприємство стикається із складнощами, такими як високий рівень інфляції в країні, нестабільність курсу гривні, низький рівень ВВП на душу населення та інші проблеми. Зокрема, важливо враховувати секторальну структуру економіки, де великий акцент робиться на промисловості.

На політичному рівні великий вплив справляє війна в Україні, яка завдала значних збитків регіону. Стабільна політична ситуація в Україні та розробка ефективних торгових угод можуть позитивно вплинути на розвиток області. Важливо також враховувати політичну ситуацію в сусідніх країнах, таких як Росія та Європейський Союз.

Перспективи розвитку Сумської області пов'язані з завершенням війни, поверненням на світові ринки українських експортерів, залученням іноземних інвестицій та проведенням реформ в економіці та державному управлінні.

Однак успішне подолання викликів, зокрема, високого рівня корупції, вимагає спільних зусиль уряду, бізнесу та громадськості.

Соціальні фактори зовнішнього середовища виявляють значний вплив на діяльність підприємства в Сумській області. Розглянуті аспекти, такі як демографічна ситуація, рівень освіти та зайнятості, доходи населення, ставлення до праці та навколишнього середовища, виконують важливу роль у формуванні стратегії та тактики підприємства.

Технологічні фактори, такі як впровадження нових технологій в лісовому господарстві, можуть покращити ефективність виробництва, якість продукції та забезпечити екологічно стабільний підхід до ведення господарської діяльності. Заплановані заходи, такі як підвищення кваліфікації працівників та інвестиції в нові технології, дозволять підприємству адаптуватися до швидкозмінюючого технологічного середовища.

Конкурентні фактори, такі як якість продукції, цінова політика, обслуговування та імідж, визначають успішність ПП «Грант-Сервіс» на ринку. Спрямованість на підвищення якості продукції, збереження конкурентоспроможних цін, надання високоякісного сервісу та управління позитивним іміджем дозволяють підприємству утримувати свою позицію серед конкурентів.

Враховуючи зростаючу роль технологічних та конкурентних факторів у сучасному бізнес-середовищі, підприємства повинні бути готові до постійних змін та активно реагувати на виклики ринку для забезпечення стабільності та успішності свого розвитку.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Методологія стратегічного управління на підприємстві в кризових умовах

Уявіть, що Ви помітили, що Ваше підприємство знаходиться в стані кризи, що Ви будете робити? З чого будете починати?

Розвиток стратегічного управління на підприємстві для підготовки його функціонування в умовах кризи є критично важливим в контексті мінливості бізнес-середовища. Систематичний підхід до стратегічного управління визначає успішність підприємства у забезпеченні стабільності, адаптації до невизначеності та оптимізації ресурсів.

Уміле реагування на зміни включає аналіз кризових ситуацій та розробку ефективних стратегій для їх подолання. Розвинуте стратегічне управління дозволяє підприємству не лише уникати значних втрат, а й створює основу для довгострокового розвитку.

Це також сприяє створенню стабільних фінансових основ, оптимізації використання ресурсів та підтримці ефективної комунікації. Залучення персоналу та збереження репутації стають важливою складовою внутрішньої стабільності підприємства, що допомагає виходити на новий рівень конкурентоспроможності в умовах кризи.

Врахування та ефективне управління стратегічними факторами є необхідними кроками для забезпечення успішності та стійкості підприємства в кризових умовах.

На даному етапі, на ПП «Грант-Сервіс» система стратегічного менеджменту не пристосована до функціонування в кризових умовах. Досвід епідемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії в Україну наочно продемонстрував необхідність та важливість гнучкої, адаптивної системи стратегічного управління. Саме тому, автором даної класифікаційної роботи було розроблено методологію стратегічного управління в кризових умовах для

ПП «Грант-Сервіс» з метою забезпечення ефективного її функціонування в непередбачуваних ситуаціях.

Мета: Підвищення стійкості підприємства до кризових умов і забезпечення його виживання та розвитку.

Запропонований автором алгоритм дій у випадку виявлення кризових умов:

1) Провести переоцінку місії, мети та стратегії підприємства. Місія підприємства - це його основне призначення, його *raison d'être*. Мети підприємства - це конкретні цілі, які він ставить перед собою. Стратегія підприємства - це план, який визначає, як підприємство буде досягати своїх цілей.

У кризових умовах необхідно переглянути місію, мети та стратегію підприємства, щоб вони були відповідні новим умовам. Наприклад, якщо підприємство виробляє товари, які не користуються попитом в умовах кризи, то воно може переорієнтуватися на виробництво інших товарів, які більш актуальні для споживачів.

Для переоцінки місії, мети та стратегії підприємства необхідно провести такі заходи:

- Створити робочу групу з представників різних підрозділів підприємства, а також зовнішніх експертів.
- Провести дослідження ринку, щоб оцінити попит на продукти та послуги підприємства.
- Проаналізувати конкурентну ситуацію на ринку.
- Проаналізувати зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства.

2) Здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Для розробки ефективної стратегії необхідно провести ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Внутрішні фактори включають такі аспекти, як фінансовий стан підприємства, організаційна структура підприємства, персонал підприємства, технології підприємства.

Зовнішні фактори включають такі аспекти, як економічна ситуація в країні, конкурентна ситуація на ринку, технологічні зміни та ін.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє підприємству виявити ризики та можливості, а також розробити ефективні стратегії реагування.

3) Розробити більш гнучку та адаптивну стратегію. У кризових умовах необхідно розробити гнучку та адаптивну стратегію, яка дозволить підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Гнучка стратегія повинна включати такі елементи, як:

- Можливість зміни цілей підприємства.
- Можливість зміни напрямків діяльності підприємства.
- Можливість зміни ресурсів, які використовуються підприємством.

Адаптивна стратегія повинна включати такі елементи, як:

- Здатність підприємства навчатися та впроваджувати інновації.
- Здатність підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

4) Зосередитися на основних напрямках діяльності. У кризових умовах необхідно зосередитися на основних напрямках діяльності, які забезпечують виживання та розвиток підприємства.

Для цього необхідно провести такі заходи:

- Проаналізувати фінансовий стан підприємства, щоб визначити, які напрямки діяльності є найбільш прибутковими.
- Проаналізувати конкурентну ситуацію на ринку, щоб визначити, які напрямки діяльності є найбільш конкурентоспроможними.
- Проаналізувати внутрішні фактори, щоб визначити, які напрямки діяльності є найбільш ефективними.

5) Зменшити витрати. У кризових умовах необхідно вжити заходів щодо зниження витрат. Це дозволить підприємству зберегти фінансову стійкість.

Для зниження витрат можна вжити такі заходи:

- Переглянути структуру витрат підприємства.
- Впровадити заходи з оптимізації витрат.
- Зменшити обсяги виробництва або продажів.

6) Залучити ресурси. У кризових умовах підприємству може знадобитися залучити додаткові ресурси, наприклад, фінансові, людські або матеріальні.

Для залучення ресурсів можна вжити такі заходи:

- Звернутися за допомогою до держави.
- Звернутися за допомогою до кредиторів.
- Звернутися за допомогою до інвесторів.

7) Інновації. Інновації можуть допомогти підприємству в кризових умовах. Вони дозволяють підприємству розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку.

Для розвитку інновацій можна вжити такі заходи:

- Створити інноваційний підрозділ у підприємстві.
- Запровадити систему стимулювання інновацій.
- Співпрацювати з науковими установами.

Впровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити свою стійкість до кризових умов і забезпечити своє виживання та розвиток.

У випадку виявлення підприємством кризових умов, механізм розробки стратегії управління в кризових умовах має включати наступні основні етапи:

1. Підготовчий етап:

- Формування робочої групи з розробки стратегії.
- Збір інформації про підприємство та його зовнішнє середовище.
- Оцінка стану стратегічного управління на підприємстві.

2. Аналітичний етап:

- Аналіз місії, мети та стратегії підприємства.
 - Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.
 - Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.
3. Розробка стратегії:
- Розробка сценаріїв розвитку кризи.
 - Розробка плану дій на випадок кризи.
4. Реалізація стратегії:
- Впровадження заходів, передбачених стратегією.
 - Моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії.

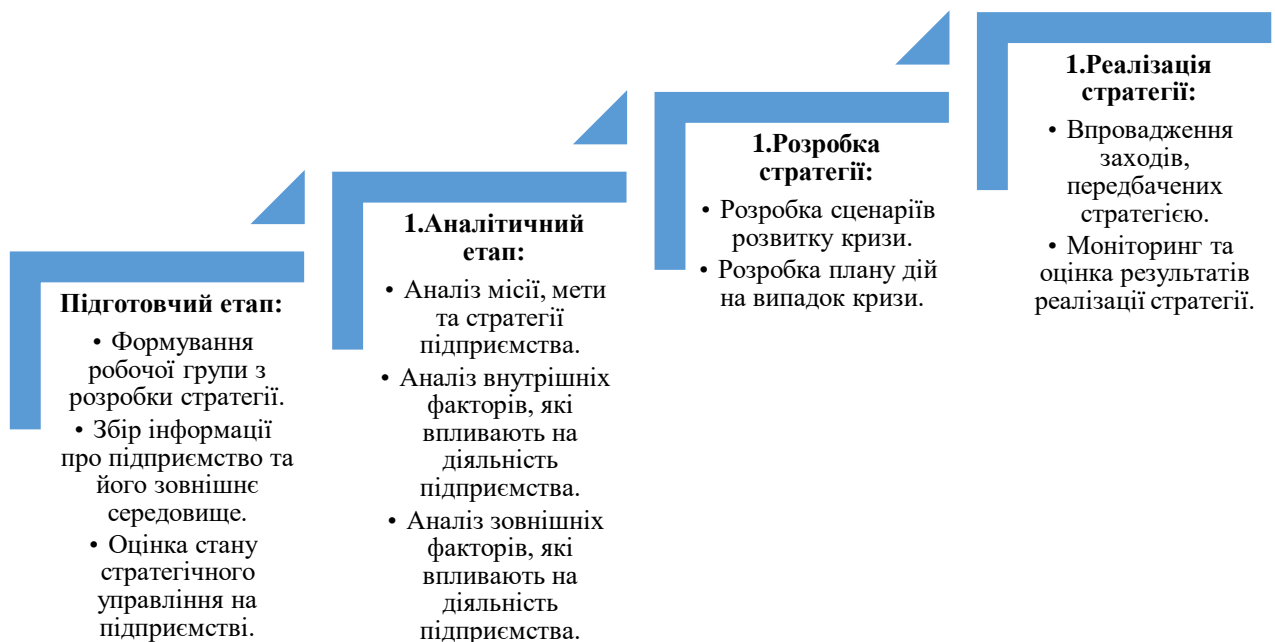


Рисунок 3.1 – Запропонований автором механізм розробки стратегії управління в кризових умовах на ПП «Грант-Сервіс»

Джерело: створено автором

Розглянемо більш детально інформацію про конкретні заходи на кожному етапі механізму розробки стратегії управління в кризових умовах:

1) Підготовчий етап:

- Створення робочої групи з розробки стратегії. Робоча група повинна включати представників різних підрозділів підприємства, а також зовнішніх експертів.
- Збір інформації про підприємство та його зовнішнє середовище. Інформація повинна включати дані про історію підприємства, його фінансовий стан, структуру управління, а також про зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства.
- Оцінка стану стратегічного управління на підприємстві. Оцінка повинна включати такі аспекти, як:
 - Наявність стратегії.
 - Комунікація стратегії.
 - Впровадження стратегії.
- 2) Аналітичний етап:
 - Аналіз місії, мети та стратегії підприємства. Аналіз повинен включати оцінку відповідності місії, мети та стратегії підприємства поточним умовам.
 - Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз повинен включати такі аспекти, як:
 - Фінансовий стан підприємства.
 - Організаційна структура підприємства.
 - Персонал підприємства.
 - Технології підприємства.
 - Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз повинен включати такі аспекти, як:
 - Економічна ситуація в країні.
 - Конкурентна ситуація на ринку.
 - Технологічні зміни.
- 3) Розробка стратегії:
 - Розробка сценаріїв розвитку кризи. Сценарій розвитку кризи повинен включати оцінку можливих наслідків кризи для підприємства.

- Розробка плану дій на випадок кризи. План дій на випадок кризи повинен включати заходи щодо забезпечення виживання та розвитку підприємства в умовах кризи.

4) Реалізація стратегії:

- Впровадження заходів, передбачених стратегією. Впровадження заходів повинно бути послідовним і координованим.
- Моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії. Моніторинг повинен включати оцінку ефективності заходів, передбачених стратегією.

Очікувані результати від програми:

- Підприємство буде мати гнучку та адаптивну стратегію, яка дозволить йому швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
- Підприємство буде зосереджено на основних напрямках діяльності, які забезпечують його виживання та розвиток.
- Підприємство буде мати знижені витрати, що дозволить йому зберегти фінансову стійкість.
- Підприємство буде залучати додаткові ресурси, які необхідні для подолання кризи.
- Підприємство буде інноваційним, що дозволить йому розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку.

Програма розвитку стратегічного управління на підприємстві в кризових умовах повинна бути розроблена та реалізована з урахуванням конкретних умов підприємства. Для цього необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства та його зовнішнього середовища.

У таблиці 3.1 представлений приблизний бюджет та розклад програми стратегічного управління в кризових умовах для ПП «Грант-Сервіс», який може бути використаний підприємством при необхідності.

Таблиця 3.1 - Приклад бюджету та розкладу заходів стратегічного управління в кризових умовах для ПП «Грант-Сервіс»

Етап	Заходи	Терміни виконання	Відповідальні	Вартість
Підготовчий	Створення робочої групи з розробки стратегії	Квітень 2024 року	Керівник підприємства	10 000 грн
	Збір інформації про підприємство та його зовнішнє середовище	Квітень-травень 2024 року	Робоча група	10 000 грн
	Оцінка стану стратегічного управління на підприємстві	Травень-червень 2024 року	Робоча група	15 000 грн
Аналітичний	Аналіз місії, мети та стратегії підприємства	Червень-липень 2024 року	Робоча група	5 000 грн
	Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства	Липень-серпень 2024 року	Робоча група	15 000 грн
	Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства	Серпень-вересень 2024 року	Робоча група	15 000 грн
Розробка стратегії	Розробка сценаріїв розвитку кризи	Вересень-жовтень 2024 року	Робоча група	15 000 грн
	Розробка плану дій на випадок кризи	Жовтень-листопад 2024 року	Робоча група	15 000 грн
Реалізація стратегії	Впровадження заходів, передбачених стратегією	Листопад 2024 року - грудень 2025 року	Відповідальні за виконання заходів	Залежить від обраних заходів
	Моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії	Грудень 2024 року - грудень 2025 року	Робоча група	50 000 грн

Джерело: створено автором

Загальна вартість програми - 150 000 грн.

Цей бюджет є приблизним і може бути скоригований в залежності від конкретних кризових умов при реалізації програми. При розробці бюджету необхідно враховувати такі фактори:

- Кількість людей, які будуть залучені до виконання заходів програми.
- Тривалість виконання заходів програми.
- Необхідні ресурси для виконання заходів програми.

Бюджет програми повинен бути затверджений керівництвом підприємства до початку її реалізації.

3.2 Програма підготовки співробітників підприємства до створення стратегій в кризових умовах

Важливо також розуміти, що співробітники, які не мали досвіду та необхідних знань для створення стратегій в кризових умовах, не зможуть продемонструвати необхідний рівень точності та ефективності при рекомендації заходів для вирішення кризи. Саме тому, основним компонентом розвитку стратегічного управління в кризових умовах є підготовка співробітників до створення стратегій, управління підприємством та прийняття рішень в кризових умовах.

Автором даної роботи було розроблено та запропоновано навчальну програму для співробітників ПП «Грант-Сервіс». Метою навчальної програми є підготовка співробітників підприємства до розробки гнучких та адаптивних стратегій в умовах кризи, які дозволять підприємству вижити та розвиватися.

Завдання:

- Надати співробітникам базові знання про стратегічне управління.
- Ознайомити співробітників з особливостями стратегічного управління в кризових умовах.
- Навчити співробітників розробляти гнучкі та адаптивні стратегії.

Результати навчання оцінюються за результатами тестування, практичних занять і виконання проектів. Тестування проводиться після завершення кожного етапу навчання. Тестування дозволяє оцінити рівень знань співробітників про стратегічне управління.

Проекти гнучких та адаптивних стратегій розробляються співробітниками на заключному етапі навчання. Проекти повинні відповідати

вимогам програми навчання. Аналіз проектів дозволяє оцінити рівень навичок співробітників у розробці гнучких та адаптивних стратегій.

Таблиця 3.2 - Навчальна програма підготовки співробітників ПП «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах

Етап	Тривалість	Форма навчання	Методи навчання	Теми занять
Оцінка знань і навичок співробітників	1 тиждень	Тестування, аналіз досвіду	Наочні, словесні, практичні	Тестування знань співробітників про стратегічне управління, аналіз досвіду співробітників у сфері стратегічного управління
Надання базових знань про стратегічне управління	2 місяці	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	Наочні, словесні, практичні	Поняття стратегічного управління, етапи стратегічного процесу, типи стратегій, методи розробки стратегій
Ознайомлення з особливостями стратегічного управління в кризових умовах	1 місяць	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	Наочні, словесні, практичні	Види криз, ризики і можливості кризи, особливості розробки стратегій в кризових умовах
Навчання розробці гнучких та адаптивних стратегій	2 місяці	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	Наочні, словесні, практичні	Гнучкі та адаптивні стратегії, методи розробки гнучких та адаптивних стратегій, розробка гнучкої та адаптивної стратегії
Заключний етап навчання	1 тиждень	Захист проектів	Наочні, словесні	Захист проектів з розробки гнучких та адаптивних стратегій

Джерело: створено автором

Вартість програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах обґрунтована такими факторами:

- Кваліфікація тренерів. Навчання буде проводитися кваліфікованими тренерами, які мають досвід роботи в галузі стратегічного управління та

розробки стратегій в кризових умовах. Вартість послуг таких тренерів є досить високою, що впливає на загальну вартість програми.

- Місце проведення навчання. Навчання буде проводитися в комфортних умовах, які відповідають вимогам для проведення навчальних заходів. Вартість оренди приміщення для проведення навчання також впливає на загальну вартість програми.
- Матеріально-технічне забезпечення навчання. Навчання буде проводитися з використанням сучасного матеріально-технічного забезпечення, яке дозволяє забезпечити ефективно навчання. Вартість оренди або придбання такого обладнання також впливає на загальну вартість програми.

Крім цих факторів, на вартість програми також впливають такі фактори, як:

- Тривалість програми. Програма триває 6 місяців, що включає в себе проведення теоретичних занять, практичних занять і розробку проектів. Вартість навчання на одного учасника залежить від тривалості програми.
- Кількість учасників програми. При збільшенні кількості учасників програми знижується вартість навчання на одного учасника.

Вартість програми на 56 осіб становить 270 000 грн. Детальний бюджет навчальної програми представлено в таблиці 3.3.

Звичайно, вартість програми може бути ще нижчою, якщо використовувати менш кваліфікованих тренерів, проводити навчання в менш комфортних умовах або використовувати менш сучасне матеріально-технічне забезпечення. Однак, слід пам'ятати, що якість навчання безпосередньо залежить від цих факторів.

Підводячи підсумок, можна сказати, що вартість програми підготовки співробітників підприємства "Грант-Сервіс" до створення стратегій в кризових умовах є справедливою і обґрунтованою. Вона відповідає якості навчання, яке буде надано співробітникам підприємства.

Таблиця 3.3 - Бюджет навчальної програма підготовки співробітників ПП
«Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах

Етап	Тривалість	Форма навчання	Вартість
Оцінка знань і навичок співробітників	1 тиждень	Тестування, аналіз досвіду	10 000 грн
Надання базових знань про стратегічне управління	2 місяці	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	100 000 грн
Ознайомлення з особливостями стратегічного управління в кризових умовах	1 місяць	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	50 000 грн
Навчання розробці гнучких та адаптивних стратегій	2 місяці	Лекції, семінари, практичні заняття, тестування	100 000 грн
Заключний етап навчання	1 тиждень	Захист проектів	10 000 грн
Всього			270 000 грн

Джерело: створено автором

3.3 Економічний ефект від реалізації Програми підготовки співробітників підприємства до створення стратегій в кризових умовах

Економічний ефект від реалізації програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах може бути оцінений за такими напрямками:

- Зниження витрат на відновлення діяльності підприємства в разі кризи. У разі кризи підприємству може знадобитися відновлювати свою діяльність. Це може включати в себе такі витрати, як:
 - Відшкодування збитків, завданих кризою.
 - Відновлення виробничих потужностей.
 - Відновлення кадрового складу.
 - Відновлення партнерських відносин. Навчання співробітників підприємства розробці гнучких та адаптивних стратегій дозволить підприємству розробити ефективну стратегію реагування на кризу, що може призвести до зниження витрат на відновлення діяльності підприємства.

- Збільшення прибутку підприємства в умовах кризи. У разі кризи деякі підприємства можуть отримати додаткові можливості для розвитку. Наприклад, підприємство може отримати доступ до нових ринків, збільшити свою частку на існуючих ринках або завоювати нових клієнтів. Навчання співробітників підприємства розробці гнучких та адаптивних стратегій дозволить підприємству скористатися цими можливостями, що може призвести до збільшення прибутку підприємства.
- Зниження ризику банкрутства підприємства. Банкрутство підприємства є найбільш негативним наслідком кризи. Навчання співробітників підприємства розробці гнучких та адаптивних стратегій дозволить підприємству зменшити ризик банкрутства в разі кризи.

Точний економічний ефект від реалізації програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах може бути визначений тільки після проведення програми та оцінки її результатів. Однак, можна зробити припущення, що економічний ефект від реалізації програми буде позитивним і перевищить витрати на її проведення.

Ось деякі конкретні приклади того, як навчання співробітників підприємству розробці гнучких та адаптивних стратегій може призвести до економічного ефекту:

- Підприємство, яке виробляє товари народного споживання, розробило гнучку стратегію реагування на кризу, яка включала в себе переорієнтацію виробництва на випуск товарів, які користуються підвищеним попитом в кризових умовах. В результаті, підприємство змогло збільшити свій прибуток в умовах кризи.
- Підприємство, яке надає послуги, розробило гнучку стратегію реагування на кризу, яка включала в себе зниження цін на послуги. В результаті, підприємство змогло збільшити свою частку на ринку в умовах кризи.

- Підприємство, яке працює в сфері роздрібно́ї торгівлі, розробило гнучку стратегію реагування на кризу, яка включала в себе розширення асортименту продукції, яка продається за готівку. В результаті, підприємство змогло зменшити ризик банкрутства в умовах кризи.

Приклад розрахунку економічного ефекту від реалізації програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах:

Припустимо, що підприємство «Грант-Сервіс» в разі кризи може втратити 20% свого прибутку. Вартість програми підготовки співробітників підприємства становить 270 000 грн.

У разі, якщо програма не буде реалізована, підприємство в разі кризи втратить $20\% * 3\,748\,000 \text{ грн} = 749\,600 \text{ грн}$ прибутку.

У разі, якщо програма буде реалізована, підприємство зможе розробити ефективну стратегію реагування на кризу, яка дозволить йому зменшити збитки від кризи. Наприклад, підприємство може переорієнтуватися на випуск товарів, які користуються підвищеним попитом в кризових умовах, або знижувати ціни на послуги.

Припустимо, в результаті реалізації програми підприємство зможе зменшити збитки від кризи на 25%. В цьому випадку, збитки підприємства в разі кризи складуть $20\% * 3\,748\,000 \text{ грн} * 0,75 = 556\,400 \text{ грн}$.

Таким чином, економічний ефект від реалізації програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах складе $749\,600 \text{ грн} - 556\,400 \text{ грн} = 193\,200 \text{ грн}$.

Цей економічний ефект не перевищує витрати на реалізацію програми, але все ж є позитивним.

Звичайно, реальний економічний ефект від реалізації програми може бути іншим. Він буде залежати від конкретних умов, в яких буде знаходитися підприємство в разі кризи. Однак, проведені розрахунки показують, що економічний ефект від реалізації програми може бути досить значним, навіть якщо підприємство не зможе повністю уникнути збитків від кризи.

Отже, можна зробити висновок, що економічний ефект від реалізації програми підготовки співробітників підприємства «Грант-Сервіс» до створення стратегій в кризових умовах може бути досить значним, навіть якщо підприємство не зможе повністю уникнути збитків від кризи. При цьому, розмір економічного ефекту буде залежати від таких факторів, як:

- Величина прибутку підприємства в звичайних умовах.
- Розмір очікуваних втрат від кризи.
- Ефективність розробленої стратегії реагування на кризу

Втрати прибутку на підприємствах в кризові часи можуть бути значними. За даними досліджень, в середньому підприємства втрачають близько 20% свого прибутку в разі кризи. Однак, цей показник може значно відрізнятись в залежності від галузі, в якій працює підприємство, а також від масштабів кризи. [22]

Наприклад, підприємства, які працюють в таких галузях, як туризм, транспорт, будівництво, можуть втратити до 50% свого прибутку в разі кризи. Це пояснюється тим, що ці галузі найбільш чутливі до змін економічної ситуації. [22]

Підприємства, які працюють в таких галузях, як харчова промисловість, роздрібна торгівля, можуть втратити до 10% свого прибутку в разі кризи. Це пояснюється тим, що ці галузі є більш стабільним і менш чутливими до змін економічної ситуації. [22]

Разом з тим, навіть підприємства, які працюють в стабільних галузях, можуть втратити прибуток в разі кризи. Це може бути пов'язано з такими факторами, як:

- Зниження попиту на товари і послуги.
- Зростання витрат.
- Зміни в регулюванні.

Важливо відзначити, що втрата прибутку в разі кризи може призвести до серйозних наслідків для підприємства. Зокрема, підприємство може зіткнутися з такими проблемами, як:

- Зниження платоспроможності.
- Зниження ліквідності.
- Зниження інвестиційної привабливості.
- Збільшення ризику банкрутства.

Тому, підприємствам важливо розробляти стратегії реагування на кризи, які дозволять їм мінімізувати збитки від кризи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, кризові умови - це різке, непередбачуване змінення умов, яке призводить до порушень у діяльності організації та ставить під загрозу її існування. Кризові умови характеризуються наступними ознаками:

- Різкість змін. Криза характеризується різким, непередбачуваним зміненням умов. Ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними.
- Непередбачуваність. Криза є непередбачуваною подією. Її настання та характер неможливо точно передбачити.
- Негативний вплив на діяльність організації. Криза негативно впливає на діяльність організації. Вона може призвести до порушення фінансової стабільності, зменшення обсягу продажів, зниження якості продукції або послуг, погіршення відносин з партнерами тощо.

Стратегічний менеджмент у кризових умовах визначається особливими викликами та потребує гнучкості, інноваційного підходу та глибокого розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на організацію. У кризовий період стратегічне планування стає не просто інструментом досягнення цілей, але й ключовою складовою стабільності та виживання.

Перше, на що варто звернути увагу в кризових умовах, — це потреба у швидких змінах стратегій та готовність адаптуватися до непередбачуваних обставин. Ризик-орієнтований підхід, системне мислення та гнучкість стають важливими атрибутами стратегічного менеджменту.

Криза також визначає необхідність активної взаємодії зі стейкхолдерами та підтримки довіри в їхній очах. Комунікація виявляється ключовим фактором, що впливає на репутацію підприємства в умовах нестабільності.

Важливою складовою стратегічного менеджменту є не лише адаптація до кризових обставин, але й активне використання цього періоду для інновацій та трансформації. Успішні стратегії включають в себе не лише подолання труднощів, а й створення нових можливостей та переосмислення підходів.

Здатність до діагностики кризових ситуацій на ранніх стадіях та вчасне застосування антикризових заходів роблять стратегічний менеджмент ефективним інструментом управління в умовах нестабільності. Головна мета антикризового управління — це не тільки «лікування» кризи, але і попередження її на ранніх етапах.

В підсумку, стратегічний менеджмент у кризових умовах має бути орієнтованим на довгостроковий успіх. Переосмислення стратегій, активне врахування ризиків і можливостей, інновації та системний підхід є важливими елементами, що дозволяють підприємству не лише виживати, а й процвітати в умовах кризи.

При проведенні оцінки внутрішнього середовища організації, було визначено, що діяльність ПП «Грант-Сервіс» з 2020 по 2022 рік характеризується збільшенням виручки від реалізації продукції, зростанням рентабельності продажів, зростанням рентабельності як основних, так і оборотних засобів. Але на підприємстві спостерігається і негативна тенденція, зокрема для торговельних підприємств, зі зниженням оборотності оборотних коштів, зниженням продуктивності праці, зменшенням оборотності запасів.

Організаційна структура ПП «Грант-Сервіс» являє собою лінійну функціональну структуру, де директор є керівником підприємства. Директор також є засновником компанії, а в управлінську команду компанії входять директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

Проведений фінансовий аналіз ПП «Грант-Сервіс» показав, що ймовірність банкрутства є дуже низькою, фінансова стійкість підприємства є стабільною, а залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування зменшилась протягом аналізованого періоду.

Аналіз діяльності підприємства показав, що протягом останніх 3 років в компанії спостерігається постійна тенденція до зростання основних показників, що характеризують господарську та фінансову діяльність, з

деякими відхиленнями, є деякі перекося в організаційному процесі, які потребують змін.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища, було визначено, що на економічному рівні підприємство стикається із складнощами, такими як високий рівень інфляції в країні, нестабільність курсу гривні, низький рівень ВВП на душу населення та інші проблеми. Зокрема, важливо враховувати секторальну структуру економіки, де великий акцент робиться на промисловості.

На політичному рівні великий вплив справляє війна в Україні, яка завдала значних збитків регіону. Стабільна політична ситуація в Україні та розробка ефективних торгових угод можуть позитивно вплинути на розвиток області. Важливо також враховувати політичну ситуацію в сусідніх країнах, таких як Росія та Європейський Союз.

Перспективи розвитку Сумської області пов'язані з завершенням війни, поверненням на світові ринки українських експортерів, залученням іноземних інвестицій та проведенням реформ в економіці та державному управлінні. Однак успішне подолання викликів, зокрема, високого рівня корупції, вимагає спільних зусиль уряду, бізнесу та громадськості.

Соціальні фактори зовнішнього середовища виявляють значний вплив на діяльність підприємства в Сумській області. Розглянуті аспекти, такі як демографічна ситуація, рівень освіти та зайнятості, доходи населення, ставлення до праці та навколишнього середовища, виконують важливу роль у формуванні стратегії та тактики підприємства.

Технологічні фактори, такі як впровадження нових технологій в лісовому господарстві, можуть покращити ефективність виробництва, якість продукції та забезпечити екологічно стабільний підхід до ведення господарської діяльності. Заплановані заходи, такі як підвищення кваліфікації працівників та інвестиції в нові технології, дозволять підприємству адаптуватися до технологічного середовища, що швидко змінюється.

Конкурентні фактори, такі як якість продукції, цінова політика, обслуговування та імідж, визначають успішність ПП «Грант-Сервіс» на ринку. Спрямованість на підвищення якості продукції, збереження конкурентоспроможних цін, надання високоякісного сервісу та управління позитивним іміджем дозволяють підприємству утримувати свою позицію серед конкурентів.

Враховуючи зростаючу роль технологічних та конкурентних факторів у сучасному бізнес-середовищі, підприємства повинні бути готові до постійних змін та активно реагувати на виклики ринку для забезпечення стабільності та успішності свого розвитку.

В результаті проведеного аналізу діяльності підприємства, автором було виявлено, що на даному етапі, на ПП «Грант-Сервіс» система стратегічного менеджменту не пристосована до функціонування в кризових умовах. Досвід епідемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії в Україну наочно продемонстрував необхідність та важливість гнучкої, адаптивної системи стратегічного управління. Саме тому, автором даної класифікаційної роботи було розроблено методологію стратегічного управління в кризових умовах для ПП «Грант-Сервіс» з метою забезпечення ефективного її функціонування в непередбачуваних ситуаціях і запропоновано Програму підготовки співробітників до розробки стратегій в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікіпедія. (2010). Стратегічний менеджмент. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент
2. Діденко Є. О., & Крисанова Ю. В. (2016). Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. Ефективна економіка, 12. URL: <https://shorturl.at/mtFZ5>
3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с. URL: <https://shorturl.at/fnWZ8>
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
5. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11321494.pdf>
6. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 496 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с. URL: <https://shorturl.at/bfoqL>
8. Черчик Л.М., Левицький В.В. Ч-50 Л-37 Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf>
9. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП

Паляниця В.А., 2016. – 232 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf>

10. Краснокутська Н.С. К 12 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf>

11. Ставицький О. В. (2011). Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Ефективна економіка, 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=646>

12. Каплан, Роберт С., Нортон, Девід П. (2000). Стратегічно орієнтована організація: Як компанії, що використовують збалансовану систему показників, процвітають у новому бізнес-середовищі. Harvard Business Press. URL: <https://shorturl.at/dtHK0>

13. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 213 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/195353465.pdf>

14. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризику та ефективність: колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К.: КНЕУ, 2015 — 231, с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

15. Нешева А. Д., Васильєва Т. А., Куценко В. І., Небаба Н. О. Управління виведенням на ринок нового продукту (на прикладі ринку косметичних продуктів) // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №4 (320). С. 142-151. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-21>.

16. Хаусова В. Є, Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки № 4, 2011. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-13_23.pdf

17. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
18. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>
19. Ортіна Г. В. Причини виникнення і наслідки економічних криз в ринковій економіці як об'єкти державного впливу. Державне управління: удосконалення та розвиток № 2, 2015. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1101>
20. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>
21. Пшик Б. І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. Ефективна економіка № 12, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5961>
22. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. URL: <https://shorturl.at/fhoLW>
23. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка № 5, 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
24. ПП «ГРАНТ-СЕРВІС». Стратегія підприємства 2020-2023.
25. ПП «ГРАНТ-СЕРВІС». Організаційна структура підприємства на 2023 рік.
26. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої

освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf

27. ПП «ГРАНТ-СЕРВІС». Фінансова звітність підприємства на 2020-2022 роки.

28. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. Ефективна економіка № 8, 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=668>

29. Косарева І.П., Великий Ю.М., Капустенко Ю.М. Теоретичні основи систематизації поняття «оборотний капітал» та характеристика його складових елементів. Економіка і Суспільство. Випуск 16 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/58.pdf

30. ПП «ГРАНТ-СЕРВІС». Склад та структура працівників підприємства ПП «Гранд-сервіс» за 2020-2022 роки.

31. Слово і Діло (2023). Як за рік змінилася економічна ситуація в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/11/07/infografika/ekonomika/yak-rik-zminylasya-ekonomichna-sytuacziya-ukrayini>

32. Слово і Діло (2023). Україна входить до десятки країн світу з найвищими показниками безробіття. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/12/infografika/svit/ukrayina-vxodyt-desyatku-krayin-svitu-najvyshhymu-pokaznykamy-bezrobittya>

33. СОВА. (2021). Загальні відомості про Сумську область. URL: <https://sm.gov.ua/uk/2012-02-03-06-47-56/2-uncategorised.html?start=730>

34. Корнус О.Г., Головань А.О., Скиба О.О., Шищук В.Д. Демографічна ситуація у Сумській області до військового вторгнення РФ в Україну у 2022 році. Наукові записки СумДПУ імені А.С. Макаренка. Географічні науки. 2022.Т. 2. Вип. 3. URL: <https://zenodo.org/records/6428272>

35. Комплексний портрет працездатного населення працездатних територій Сумської області: соціальні аспекти: колективна

монографія / за заг. ред. Н. Світайло. – Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – 198 с.

URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79210/1/Kostenko_monograf.pdf