

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра

КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему Аналіз у системі стратегічного управління бізнесу

Здобувача(ки) групи Птл-мз.21.с
(шифр групи)

Остапенко Анни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ (підпис)

_____ Анна Остапенко _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ доц., к.е.н., доцент Харченко М.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 62 сторінок тексту, 3 розділів, висновків, списку з 96 використаних джерел.

Метою магістерської роботи є розробка шляхів удосконалення стратегічного управління підприємством.

Завданням роботи є:

- визначити сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві;
- визначити елементи та принципи стратегічного управління підприємством;
- розглянути застосування стратегічного управління на підприємствах України;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST-аналізів;
- провести дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг;
- проаналізувати використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством;
- розробити основні напрями розвитку;
- розробити функціональну стратегію підприємства;
- провести аналіз ефективності стратегії та особливості впровадження.

Об'єктом дослідження виступає підприємство, яке функціонує в сучасних ринкових умовах: ПАТ Київський завод шампанських вин «Столичний».

Предметом магістерської роботи являється сукупність теоретико-методичних питань ефективного стратегічного управління підприємством.

У першому розділі розглянуто сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві, елементи та принципи стратегічного управління підприємством, застосування стратегічного управління на підприємствах.

У другому розділі досліджено діагностику зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST-аналізів, оцінка стратегічного стану підприємства, оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством.

У третьому розділі виконано практичну реалізацію основних стратегічних напрямів підприємства в сучасних умовах господарювання, підвищення ефективності стратегій підприємства удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»».

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, swot-аналіз, pest-аналіз, підвищення ефективності, удосконалення стратегії підприємства.

ABSTRACT

The master's qualification thesis consists of 63 pages of text, 3 chapters, conclusions, a list of 90 used sources.

The purpose of the master's thesis is to develop ways to improve the strategic management of the enterprise.

The task of the work is:

- determine the essence and content of strategic management at the enterprise;
- determine the elements and principles of strategic enterprise management;
- consider the application of strategic management at Ukrainian enterprises;
- carry out diagnostics of the enterprise's external environment based on SWOT and REST analyses;
- conduct a study of the company's competitiveness and its competitive advantages;
- analyze the use of assessing the competitive advantages of the enterprise, industry, and country in the strategic management of the enterprise;
- to develop the main directions of development;
- to develop a functional strategy of the enterprise;
- to analyze the effectiveness of the strategy and implementation features.

The object of the study is an enterprise that operates in the current market conditions: PJSC Kyiv Champagne Wine Factory "Stolichny".

The subject of the master's thesis is a set of theoretical and methodological issues of effective strategic management of the enterprise.

The first chapter examines the essence and content of strategic management at the enterprise, the elements and principles of strategic management of the enterprise, the application of strategic management at enterprises.

The second chapter examines the diagnostics of the enterprise's external environment based on SWOT and REST analyses, assessment of the strategic state of the enterprise, assessment of the competitive advantages of the enterprise, industry, and country in the strategic management of the enterprise.

In the third section, the practical implementation of the main strategic directions of the enterprise in the modern economic conditions is carried out, increasing the effectiveness of the company's strategies, improving the strategic management system at the PJSC "Kyiv Champagne Factory "Stolichny".

Keywords: STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, SWOT-ANALYSIS, PEST-ANALYSIS, INCREASE OF EFFICIENCY, IMPROVEMENT OF ENTERPRISE STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві	10
1.2. Елементи та принципи стратегічного управління підприємством.	13
1.3. Застосування стратегічного управління на підприємствах.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН «СТОЛИЧНИЙ»».....	24
2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів	24
2.2. Оцінка стратегічного стану підприємства	31
2.3. Оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	46
3.1. Розробка основних стратегічних напрямів підприємства в сучасних умовах господарювання	46
3.2. Підвищення ефективності стратегій підприємства.....	49
3.3. Удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»».....	52
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного економічного розвитку України є формування умов ефективного і динамічного етапу ринкових відносин. Є важливою реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і звичайно прибуток підприємства.

Стратегія підприємства є базою стратегічного планування, за сприянням якого в компанії зважується сукупність квесій, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією виготовлення товарів нової номенклатури, асортименту, впровадженням і використанням новітніх методик, удосконалення маркетингу, покращенням структури керування компанією, своєчасною і грамотною перепідготовкою та підготовкою кадрів.

Стратегічне управління здійснюється в відрізку завдання організації, і його фундаментальна задача полягає саме в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок завдання з головними цілями організації в умовах економічно зміненого середовища. Стратегічне управління має відношення до цілей, і засобів. В полі цілей саме це вимальовує загальну конфігурацію майбутнього організації; якщо засобів – то показує, як ця мета повинна досягатися. Тому, стратегічне управління - це спрогнозоване управління, пов'язане з дослідженням і концептуалізацією думок про те, куди направлена організація. Стратегічне управління має суміщатися з практикою цього управління. Завжди треба пам'ятати - стратегія, засіб створення додаткової вартості.

Якщо азнати на собі економічного впливу процесів реформування в Україні, то постамно буде складатися нова фінансова система, яка включає в себе різноманітні фінансові відносини, пов'язані з утворенням і

використанням грошових ресурсів, а також сукупність фінансових установ країни.

Враховуючи, нинішні умови за яких фінанси розширили границі впливу, все більше актуальним стає завдання дослідження способів та методик прийомів продуктивного використання недостатніх фінансових можливостей, інвестування грошей у активи або бізнес проєкти, які в свою чергу приносять доходи за можливого ризику.

Зокрема, увагу стосовно цих питань привертали такі науковці: І.Ансофф, Х.Віссема, Б.Карлоф, Д.Козенков, А.Люкшинов, Г.Минцберг, О.Непочатенко, О.Транченко, В.Пастухова, М.Портер, Л.Романюк, О.Ставицький, І.Булеєв, Н.Прокопенко, М.Мельникова, А.Томпсон, Дж.Стрикленд, В.Трайнеєв, Н.Дьомін, М.Тимошин, В.Чичун, З.Шершньова, Дж.Гігенс, Дж.Пірс, Р.Робінсон, Д.Шендел, К.Гаттен та ін.

Мета магістерської роботи - це шляхи удосконалення стратегічного управління підприємства

Завданням магістерської є:

- визначити основу і сутність стратегічного управління на підприємстві;
- визначити елемент та принцип стратегічного управління підприємством;
- аналізувати застосування стратегічного управління на підприємствах України;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST- аналізів;
- провести дослідження конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг;
- проаналізувати використання оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством;
- розробити основні напрями розвитку;

- розробити функціональну стратегію підприємства;
- провести аналіз ефективності стратегії та особливості впровадження.

Об'єктом дослідження виступає підприємство, яке функціонує в сучасних ринкових умовах: ПАТ Київський завод шампанських вин Столичний.

Предмет магістерської роботи – це комплекс теоретичних та методичних питань продуктивного стратегічного управління компанією.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст і сутність стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління - це перебіг розробки стратегій та управління організацією для успішності її реалізації. Організації і керівники, які дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися, мислять стратегічно. Можна бути впевненими, що бізнес і керівники, будуть працювати добре і прямо зараз, для того щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Управління підприємством стратегічно здійснюється в контексті місії організації, його фундаментальна задача полягає в забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями організації в певних умовах мінливого економічного середовища. Стратегічне управління має відношення засобів та цілей.

Саме стратегічне управління цілей вимальовує загальні окреслення майбутнього організації, а якості засобів - показує, як треба досягати цю ціль. Таким чином, стратегічне управління - це управління яке визначається на основі прогнозу, пов'язане з розробкою та концептуалізацією уявлень куди саме прямує організація. Стратегічне управління має суміщатися із практикою саме цього управління. Завжди треба пам'ятати – стратегія, засіб для відтворення додаткової вартості.

Керівники, що мислять стратегічно повинні широко та довгостроково бачити перспективи руху. Саме вони повинні розуміти, що відповідають, в першу чергу, за планування розташування засобів шляхом, найбільш вигідним для впровадження стратегії і, в другу чергу, водночас, щоб

управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загально-корпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як закрита система, яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому планували планування від досягнутого, контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з семидесятих років, почалися зміни традиційних інсайдів управління, це викликало зміни в зовнішньому середовищі діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т. д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Треба було перетворити початковий принцип при опрацюванні загально-корпоративних планів - іти від майбутнього до сьогоднішнього, а не від минулого до майбутнього. Часто керівництво вважає, що події які були випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т. д. Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загально-корпоративному плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він із стратегією управління і на початок вісімдесятих років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, як на фірмах, по-перше, існує чітко організоване і виділене, так зване формальне стратегічне планування а по-друге, структура керування корпорації, процеси співдіяння окремих підрозділів побудовані саме для забезпечення розробки довгострокової стратегії та її реалізацію з огляду на поточні виробничо-господарські плани. Тобто СУ має такі основні процеси:

- стратегічне планування
- тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

1.2. Елементи та принципи стратегічного управління підприємством

Ступінь освоєння методології і методів стратегічного управління безпосередньо впливає на розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі. Ціла низка проблем вирішується з її появою, що виступають на перший план перед керівниками всіх рівнів, підприємцями та просто діловими людьми. На сьогодні це саме такі проблеми:

- 1) виживання в конкурентній боротьбі ;
- 2) нова управлінська культура та її формування тощо.

Таким чином, стратегічне управління – це система виживання в певних умовах. Завдяки СУ можна зрозуміти, якою повинна бути організація в майбутньому: яке оточення на неї чекає, яку позицію на ринку їй треба займати, що саме треба змінити в організації, які конкурентні переваги треба використовувати

Тому, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії це правило, а не виключення. Стратегічне управління – основа управління, діяльність створення й здійснення стратегії фактично рано чи ні, зачіпає управлінську роботу майже на кожному підприємстві.

Підсумком цього можемо сформулювати загальні принципи, на основі яких будується стратегічна діяльність п-ства.

- 1) кожне підприємство це відкрита соціально-економічна система, яка змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто вражому середовищі;

- 2) тільки но створені підприємства мають високу гнучкість та реактивність, що допомагає деяким з них забезпечити виживання. Далі з'являється стабільність: зміни та розвиток потребують розробки спеціальних заходів, саме вони набирають вигляду обгрунтованих стратегій, що враховують зовнішні (ринкові), і внутрішні (виробничі) фактори;

3) послідовний розвиток підприємства впливає на формулювання зрозумілих, досягаємих, простих цілей, саме вони знаходять вираз у системі технічно-економічних, якісних та кількісних показників, а також у системі стратегій, що досягається та пояснюється в стратегічному наборі

4) навіть якщо застосування систем стратегічного управління із орієнтацією на стратегічний набір настає час, вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

5) механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і огляд балансу факторів з середини та ззовні, формування мети і стратегій зростання, які передбачають розроблення та коригування заходів стосовно формування середовища (у певних межах) та пристосування підприємства. Досвідченість показує те що багато організацій зазнали краху, тому що орієнтовані лише на внутрішні проблеми;

6) різні зміни та нововведення мають забезпечуватися дієвою системою мотивації, психологічно-соціальної допомоги, яка впливає на проведення стратегічних дій;

7) забезпечення динамічності нововведень через пришв идшування практичних дій щодо реалізації стратегічних планів за основу якої взята відповідна системи регулювання, нагляду та аналізу;

8) виробничий потенціал і зовнішні зв'язки сприйнятливі до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

За усіма принципами можна стверджувати, що формулювання стратегії, на підприємстві, полягає в наступному:

1) стратегія відображає цілу низку цінностей, поглядів цей високопоставленого керівництва організації, їх бачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал в правильному напрямі;

2) узгодження цілей забезпечує сформована стратегія, як інструмент координації, також при виникненні конфліктних ситуацій слугує досягненню

компромів, допомагає здійснювати діагностику роботи організації, визначаючи привід відхилення між результатом та ціллю.

3) наявність сформованої стратегії пришвидшує організації реагувати на непередбачені нововведення, демонстрація зв'язку між функціями посадових людей, допомагає правильному управлінню.

Розроблена стратегія розквіту загального управління має відношення до таких напрямів:

- розквіт і перебудова загальної системи управління підприємства, різними виробництвами, цехами та другими ланками;
- удосконалення роботи з кадрами;

Початковими даними для розроблення стратегії загального управління є:

1) загальна мета, стратегії та особливості розквіту підприємства, конкретизовані для підсистеми управління;

2) аналітичні матеріали для вивчення порядку управління організаційного діагнозу, економічно-технічних розрахунків стосовно до напрямів і перспектив зростання організаційного порядку;

Законодавча номенклатура, нормативи для створення порядку управління організацій різних типів.

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Сформулювати потенціал для прогресу організації. Він складається:
 - із фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію;
 - продукція та послуги, що затребуються торговицею;
 - сформованого доброго образу організації.
2. Побудова організації та її зміни в середні, які забезпечують чуйність до змін зовнішнього середовища і адаптацію.

Зіставляючи ставлення закордонних та наших вчених, зокрема Томпсона, Мескона, Шершньової та других дослідників до визначення переконливої сторони стратегічного управління, можна констатувати, щодо

складності і динамічності природа підприємств ускладнюють розробку однієї незвичної моделі процесу стратегічного управління.

Аналізуючи стратегічне управління удосконаленням підприємства, зробили висновок що воно спрямоване на сильну конкурентоспроможність організації та ефективність стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в змінних умовах. Селекція стратегії у стратегічному управлінні пов'язаний із станом головних факторів, саме до них належать сильніші сторони галузі і підприємства, мета, користь вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний перебіг стратегічного управління підприємства це та парасолька, під нею фірма впевнено рухається до поставленої цілі, незважаючи на незначні діяння навколишнього середовища.

За допомогою системи методів стратегічного управління, практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється. Пустити в дію систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив певного органу чи особи. Інструменти які для цього потрібні називають методами стратегічного управління.

Структура стратегічного управління — це вплив на певних працівників та колектив в цілому, необхідний для досягнення мети підприємства, (організації).

Стратегічне управління організацією спрямоване на люд, їхні інтереси, в першу чергу матеріальні. Тому розрізняють такі методи: економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління діяльністю підприємств.

Усі названі методи органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів стратегічного управління зв'язано з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і проф.-кваліфікаційного етапу працівників зумовляє певні зміни в системі важливих орієнтацій та структурезації мотивації робочої діяльності людей. Традиційні контури матеріального заохочення поетапно втрачають пріоритетність впливу.

Все більше з'являються такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегічного управління базуються на мотивах примусового характеру. Їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління — це комплекс способів і прийомів впливу на працівників,

заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

1.3. Застосування стратегічного управління на підприємствах

В сучасних економічних умовах, які характеризуються нестабільністю макроекономічної ситуації та високим рівнем невизначеності внутрішнього середовища підприємств, формується на сьогодні поведінка суб'єктів господарювання. За наявності таких умов особливо важливою є розробка дієвих сучасних методів управління, що забезпечують підприємствам здатність пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Неодмінною умовою забезпечення ефективної їх діяльності є використання на вітчизняних підприємствах стратегічного управління.

Спроби України значно розширити міжнародні зв'язки, залучити країну в світовий ринок, у міжнародний розподіл праці постійно натикаються на проблему конкурентоспроможності української продукції, що є наслідком низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому

підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є однією з ключових проблем, вирішення якої сприяє розвитку та інтенсифікації економіки.

Функціонування підприємств України в нестабільному зовнішньому середовищі суттєво ускладнює умови їх господарювання. Для забезпечення керованості підприємств, дії їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються та все ширше визнається необхідність зміни системи поглядів на процес управління підприємствами в нестабільному і важко прогнозованому зовнішньому середовищі. На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення.

Більшість керівників не вбачають потреби в необхідності у розробці довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку, хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому.

На більшості вітчизняних підприємств, проте, питанням стратегічного розвитку підприємства приділяється явно недостатня увага. Поточні справи та проблеми, що постійно змінюються, залишають поза увагою керівників тенденції зміни стратегічного стану підприємства на ринку. В результаті - запізнення реагування керівництва на зміни, що відбулися. Це породжує нове коло поточних проблем.

Необхідний рівень уваги для вирішення питань стратегічного управління підприємством можна продемонструвати фразою колишнього концерну «Хонда» Сонсиро Хонда, який, ідучи на пенсію, сказав: «За останні 10 років ні я, ні мій заступник не підписували паперів і не брали участь в яких-небудь нарадах з питань поточного управління.... ми використовували свій час для того, щоб правильно визначати стратегії і тенденції».

Необхідно відмітити, що основні засади і підходи стратегічного управління на українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Зазначимо, що приблизно до 1987 р. підприємства не виявляли особливої зацікавленості до розробки стратегічних рішень. Лише деяке послаблення регламентації діяльності, надання умовної економічної самостійності, а також розвиток госпрозрахунку стимулювали активність підприємств і їх інтерес до розробки стратегічних рішень. Звичайно, в цей період не велося і мови про конкурентні переваги підприємства, оскільки була відсутня сама конкуренція, а розробка стратегії зводилася лише до функціональних стратегій, якими підприємство могло реально управляти.

Процес реформування системи управління вітчизняними підприємствами розвивається у напрямі освоєння накопиченого повільно, іноді не спираючись на власні знання і досвід і часто невдало копіюючи моделі управління зарубіжними підприємствами без урахування умов їх функціонування, вже неможливо представити таке сучасне підприємство, яке б ігнорувало ефективність моделей управління країн з розвиненими ринковими відносинами і не намагалось б використовувати їх елементи в своїй управлінській практиці.

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління - забезпечення чинників довгострокового успіху - залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та навколо українського бізнесу.

По-перше, більшість сучасних підприємств внаслідок економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринків товарів і послуг, системи інвестування та ін. знаходяться в ситуації критичного фінансово-господарського стану під впливом невизначеного зовнішнього середовища.

До основних факторів невизначеності в українському зовнішньому середовищі належать:

- високі темпи інфляції;
- політична та економічна нестабільність;
- розвал ринків збуту продукції;
- недостатній платоспроможний попит як фізичних, так і юридичних осіб;
- нерозвиненість ринкових інститутів, які повинні забезпечувати підприємницьку активність;
- безперервна зміна законодавчих та нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність;
- нестабільне податкове законодавство;
- недобросовісна конкуренція;
- втрата ринків сировини та матеріалів;
- відсутність структурних зв'язків сировинних та наукоємних галузей економіки;
- захоплення вітчизняних ринків збуту західними компаніями;
- відсутність персональної відповідальності значної підприємців за результати своєї діяльності;
- низький рівень накопичення капіталу на вітчизняних підприємствах, що унеможлиблює здійснення ефективних вкладень на перспективну діяльність;
- відсутність макроекономічних та галузевих орієнтирів.

Прийняття та реалізація стратегічних рішень постійно зазнає небезпеки зриву під впливом факторів зовнішнього середовища, хоча слід зазначити, що саме вплив зовнішнього середовища спонукає підприємства до цілеспрямованої економічної діяльності.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств не змогли адекватно зреагувати на вплив зовнішніх факторів. Крім того, військові дії на території України, політична нестабільність, знос виробничих засобів, недосконалість управлінських рішень та інші причини призвели до того, що значна частина підприємств опинилася не готовою до самостійного пошуку власної ніші в діловому середовищі, втратила конкурентоспроможність, а кількість збиткових підприємств в Україні значно збільшилась.

Стратегічне управління на підприємствах України на сьогоднішній день знаходиться в стадії становлення. Незважаючи на формальне надання підприємствам повної господарської самостійності, у них відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств виключно на виживання забезпечила успіх лише в короткостроковому аспекті і має антиеволюційний характер. Тим часом тільки ініціативне господарювання в ринковому середовищі, стратегічний економічний розвиток підприємств, може забезпечити довготривалий успіх. Це має стати ключовим завданням адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

До основних причин, що ускладнюють застосування на вітчизняних підприємствах методів стратегічного управління, належать:

- відсутність навичок стратегічного управління;
- неможливість представлення стратегічного управління як цілісної системи;
- відсутність надійної стратегічної інформації для розробки стратегічних рішень;
- практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації відповідної стратегії;

– небажання керівництва змінювати напрямок діяльності підприємства.

Проте, найважливішою причиною є недостатність вітчизняних теоретико-методичних та практичних рекомендації щодо впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Стратегія підприємства вдосконалює діяльність підприємства за сферами бізнесу, у свою чергу стратегічне управління урахує конкурентні позиції підприємства, темпи розвитку та спрямовується на досягнення цільових орієнтирів.

У концепції стратегії управління важливим є поєднання різних підходів до діяльності підприємства, дослідження умов функціонування підприємства, створення баз стратегічної інформації, прогнозування рішень із використанням інструментів та методів.

У вітчизняній практиці сфера застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженою. Головною причиною такого становища є недостатня дослідженість методологічних проблем стратегічного планування і управління.

У сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект, тоді як основна функція стратегічного управління - забезпечення чинників довгострокового успіху - залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та ззовні українського бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН «СТОЛИЧНИЙ»»

2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства на основі SWOT та PEST-аналізів

Для визначення стратегії дій компанії та цілей планування на ринку необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії.

Аналіз зовнішнього середовища включає детальне вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринку збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших елементів середовища.

Аналіз внутрішнього середовища включає в себе корпоративний аналіз самої компанії, тобто діяльності, управління та виробничої структури.

Зовнішнє середовище або непрямий вплив оточення безпосередньо не впливає на окремі організації, а впливає на всі організації одночасно.

Це не означає, що їх вплив менший за вплив факторів найближчого оточення.

В даний час існують різні підходи до виділення компонентів цього екологічного шару та вивчення їх впливу на діяльність організації.

Підхід до аналізу зовнішнього середовища дуже добре відомий і називається PEST-аналізом.

На основі англійських скорочень слів: p – політика; e – електронна економіка.

s – суспільство.

t – Технологія – d.

n.

Група основних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні, які впливають на організацію.

Слід зазначити, що такий підхід забезпечує не тільки аналіз стану навколишнього середовища, але й дозволяє визначити тенденції його розвитку за допомогою сценарних прогнозів.

Фактори зовнішнього середовища здебільшого поділяються на такі групи:

1. Економіка - Фактори, пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політика - Фактори, що впливають на політичні погляди, поділяють людей на різні політичні групи та виражаються в діяльності та рішеннях органів місцевого самоврядування та урядів.

3. Соціально-демографічні фактори, що впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують ціннісні орієнтири людей.

4. Технологія – технології, обладнання, інструменти, процеси обробки та елементи, пов'язані з виробництвом продукції, матеріали, технології та «ноу-хау».

5. Конкуренція – фактори, що відображають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни сегментів ринку, концентрацію конкурентів.

6. Географія – фактори, пов'язані з розташуванням, рельєфом, кліматом і природними ресурсами.

Таблиця 2.1.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства ПАТ
Київський завод шампанських вин Столичний**

	Ймовірність	Вплив	Реакція у відповідь
Політика			
Вступ до СОТ захоплення	Висока, 1-2 роки	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Випередити можливих

ринку іноземними компаніями			конкурентів
Великі корпорації скуповують місцеві компанії	Висока, 2-3 роки	Загроза захоплення ринку конкурентами	Випередити, при можливості запропонувати співпрацю
Державне регулювання законодавства	Висока, 1 рік	Зміни у податковому законодавстві	Можливість захоплення ще більшої частини ринку
Воєнна агресія та її наслідки	Висока	вплив повномасштабної війни на пропозицію товарів, наявні логістичні проблеми, подальше руйнування енергетичних потужностей і зниження реальних доходів населення стримують відновлення економіки і обумовлюють погіршення очікувань підприємства	Можливість відкрити філії за кордоном
Економіка			
КЗШВ зберігає позиції лідера на ринку шампанського, протекте	Висока, 2-3 роки	Втрата лідерства	Вдосконалення стратегічного управління

конкуренти швидко розвиваються і існує загроза витіснення підприємства з позиції лідера			
Очікується різке зростання попиту на продукцію	Висока, 1 рік	Ріст	Позитивно для підприємства, можливість захоплення більшої частки ринку
Соціокультурні фактори			
Різне зменшення доходів населення та зниження купівельної спроможності	Висока 1-2 роки	Зниження попиту на даний вид продукції	Зменшення цін на продукцію
Сезонність продажу	Висока	Зниження попиту в різні пори року	Налагодження маркетингової політики та системи збуту
Технології			
Завдяки активним НДПКР можливість	Висока	Збільшення обсягів виробництва, що призведе до збільшення ЧПП	Можливість для розвитку випуску нових видів продукції

використання новітніх технологій			
Інтернет-технології, продаж шляхом інформування торговців через інтернет	Середньо-висока	Розширення клієнтської бази та збутової мережі	Розвиток оптового продажу продукції

Результатом такого аналізу є ідентифікація загроз для компанії, які містяться в зовнішньому середовищі, і можливостей, які це середовище надає компанії.

Тому, провівши аналіз, ми виявили, що у компанії є багато загроз у майбутньому, але є фактори, які дозволяють компанії захистити себе в ситуації ринкової конкуренції.

Аналіз проміжного середовища організації за допомогою моделі конкурентоспроможності Портера.

Модель п'яти конкурентних сил Портера — це найефективніший метод систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожного з них і визначення характеру конкурентної боротьби на конкретному ринку.

Це широко поширений і ефективний інструмент.

Відповідно до класичної моделі, конкурентне середовище виникає під впливом конкурентних сил, таких як:

1. Конкуренція між конкуруючими продавцями в одній галузі.
2. конкуренція з боку продуктів, вироблених компаніями в інших галузях, які є цінними заміниками та є конкурентоспроможними за ціною;

3. Ризик появи в галузі нових конкурентів.
4. Економічні можливості та торгові можливості постачальників.
5. Економічні можливості та купівельна спроможність покупця.

Аналіз внутрішнього середовища компанії необхідно проводити з урахуванням тенденцій, що розвиваються у зовнішньому середовищі.

У рамках цього аналізу розглядається вся економічна система компанії та її окремі підсистеми з метою реалізації можливостей, які надає компанії зовнішнє середовище, а також заходи, вжиті для запобігання та пом'якшення загроз цьому компанії.

Також будуть вжиті заходи.

Аналіз внутрішнього середовища включає бізнес-аналіз самої компанії. Н.

Забезпеченість ресурсами, конкурентоспроможність продукції, технологія, яка використовується у виробництві продукції, забезпеченість кваліфікованим персоналом, положення підприємства в галузі та можливість розширення діяльності, структура управління та виробництва.

Такий комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії іноді називають SWOT-аналізом (SWOT: S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats).

Цей метод планування особливо підходить для сільськогосподарського виробництва, на відміну від інших галузей економіки., переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність.

Для діагностики внутрішнього середовища необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості. Для цього використаємо SWOT-аналіз (табл. 2.2).

**SWOT-аналіз зовнішнього середовища підприємства ПАТ
Київський завод шампанських вин Столичний**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентні переваги 2. Позитивний імідж партнера 3. Висока кваліфікованість кадрів 4. Прогресивність технологій 5. Непрямий продаж 6. Велика частка ринку 7. Налагоджені стосунки з постачальниками і споживачами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонність 2. Регіональне споживання продукції 3. Недостатня кількість якісного українського виноматеріалу 4. Внутрішні оперативні проблеми 5. Обмежені фінансові можливості для розвитку виробництва
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденції розширення географічного продажу 2. Збільшення частки ринку 3. Розширення ринків постачання на експорт 4. Можливість розширення асортименту продукції 5. Створення нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнна агресія та її наслідки 2. Зростання рівня інфляції 3. Несприятливі коливання валютних курсів 4. Можливість появи нових конкурентів з меншими витратами

Загалом ПАТ КЗШВ Столичний має досить стабільний стан на ринках, має достатньо можливостей, сильних сторін, таким чином, можна зробити висновок, що підприємство досить конкурентно стійке до можливих змін на

ринках збуту продукції, а також має достатньо велику частку ринку, високу якість товарів і позитивний імідж.

2.2. Оцінка стратегічного стану підприємства

Історія фабрики починається з другої половини 19 століття.

2 вересня 1860 року осадник Вільгельм Якович Ріхерт Волинського воєводства подав заяву до господарського відділу Київського воєводського уряду МВС про дозвіл на будівництво на його території.

Розташований на околиці Києва - Куренівці на р.

Пивоварний завод сировина для виготовлення пива.

Згідно з документами, у р.

Вільгельм Якович Ріхерт мав синів Якова та Михайла.

У 1894 році пивоварня стала власністю купців Михайла та Якова Ріхертів.

Цей комплекс став їхньою спадщиною в році.

Фабрика на Сілецького, 19 тоді стала власністю Якова Вільгельмовича Ріхерта.

23 вересня 1949 року було прийнято постанову Ради Міністрів СРСР № «Про прискорення будівництва заводів шампанських вин і виноробних заводів для первинної переробки винограду».

Протягом місяця Міністерство харчової промисловості УРСР передасть головному виноробному господарству УРСР будівлі та споруди консервного заводу в місті Києві для будівництва Київського заводу, який вироблятиме пляшки шампанського.

вино Мені було доручено його передати. .

До резолюції увійшли Ю.

Сталін і М.

Поманов Виконавчий комітет Ради депутатів трудящих міста Києва прийняв постанову № 2920 від 13 грудня 1949 року про закріплення за Київським консервним заводом території приблизно 8,5 га та всіх будівель.

Після Українські шампанські вина.

Мікоян побудує завод шампанських вин на вулиці Сілецького №19 у Подільському районі.

Січень 1950 року можна вважати початком будівництва Київського заводу шампанських вин.

Наказом Мінхарчпрому УРСР № від 04.07.1951 р. № 160 пр.

Затвердив технічний проект на будівництво заводу шампанських вин у Києві та подав його Головіно.

Незважаючи на значні труднощі, фабрика здійснила перше тестове заповнення Akratafall у грудні 1954 року, перевіряючи обладнання для наповнення, очищення контейнерів і рівень навчання працівників.

Перша черга Champagne Winery з річною виробничою потужністю 1 500 000 пляшок була прийнята Державною приймальною комісією заводів 24 грудня 1954 року.

1956 був підготовчим періодом для розробки 70% загальної проектної потужності заводу та досягнення загальної проектної потужності .

Основним напрямком діяльності компанії з технологічного вдосконалення став повний перехід заводу на виробництво шампанського з безперервним потоком.

У 1964 році були завершені всі роботи по запуску всіх 48 акратафорів в безперервну шампанізацію. На заводі таке впровадження зробило вперше серед трьох Українських заводів шампанських вин. Виробнича потужність заводу з переходом на безперервну шампанізацію вина в потоці зросла на 40%. Паралельно проведена повна автоматизація процесу безперервного вирощування чистої культури дріжджів.

Починаючи з 1958 року завод регулярно подавав на міжнародні виставки та конкурси вин зразки свого шампанського. Ці зразки були високо оцінені та отримали медалі.

В 1969-1970 роках в результаті проведеної реконструкції цеху розливу, оформлення та пакування замість старого обладнання було встановлена автоматична лінія “Антон Олерт”, виробництва ФРН, яка дозволила зменшити трудові витрати на випуск шампанського, знизити витрати тиражної суміші, підняти культуру виробництва.

Планом розвитку заводу було передбачено проведення реконструкції в 1973 – 1974 роках з введенням додаткової виробничої потужності по випуску 1,6 мільйонів пляшок шампанського за рік. Будівництво виконувалось РБУ-16 комбінату “Уккрадгоспвинбуд”. 4 листопада 1974 року була призначена державна приймальна комісія, яка прийняла подані до приймання об’єкти з загальною оцінкою “задовільно”.

В 1985 році завод отримав автоматичну лінію розливу та оформлення шампанського. Французької фірми “Баль Ганглоф”. Це була повністю укомплектована лінія для розливу і оформлення шампанського. 27 грудня 1985 року державна комісія прийняла в експлуатацію техпереозброєння цеху розливу та оформлення шампанського. Будівництво проводилось господарським способом.

Багато нових проблем для заводу завдала антиалкогольна компанія. Розпочалась вона в травні 1985 року. Вино, виноград і шампанське були поставлені в один ряд з усіма представниками “зеленого змія.” В таких умовах різко зменшився випуск шампанського. Потім були розроблені нові технології по виробництву шипучих напоїв коктейлів на базі вина, з якого випарювали весь спирт. Ці напої були дуже нестабільними, в торгівлі погано розходились. Завдяки старанням всього колективу, що не впав духом в таких умовах удалось вижити.

Наприкінці 1992 року, приймаючи до уваги те, що наша держава прийняла нове законодавство, яке дало нові можливості в веденні

господарської діяльності, колектив заводу один із перших розпочав пошук нових шляхів розвитку підприємства. Рішенням загальних зборів організації орендарів від 15 жовтня 1992 року на добровільних засадах було створене Колективно-орендне підприємство “Київський завод шампанських вин” на підставі договору оренди з Фондом державного майна України. Підприємство було створене з метою найбільш ефективного використання державного майна шляхом спільної діяльності по запровадженню нових технологій, форм організації виробництва та оплати праці, залученню іноземних інвестицій для насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення у продукції підприємства. В результаті проведеної організаційної роботи підприємства отримало змогу самостійно визначати структуру джерел фінансових коштів і вирішувати питання їх розподілу і використання, керуючись Статутом підприємства та діючим законодавством.

26 березня 1999 року провели установчі збори засновників Закритого акціонерного товариства "Київський завод шампанських вин "Столичний", на якому прийняли рішення створити ПАТ "Київський завод шампанських вин "Столичний", затвердити його Статут, положення про Раду товариства, положення про генерального директора, положення про порядок відчуження акцій. На зборах обрали Раду товариства у складі семи чоловік та ревізійну комісію у складі трьох чоловік. Одноставним голосуванням обрано генеральним директором товариства Мацко Олександра Петровича та надали йому права на оформлення документів, необхідних для державної реєстрації ПАТ "Київський завод шампанських вин "Столичний", та відкриття тимчасового рахунку для формування статутного фонду.

З 12 серпня 1999 року розпочало свою виробничу діяльність ПАТ "Київський завод шампанських вин "Столичний". Щоб краще зрозуміти сучасний стан на підприємстві, зробимо аналіз динаміки ефективності використання основних засобів підприємства в 2021-2022 рр. (табл. 2.3.)

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства в 2021-2022 рр.**

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютн е	відносне ,%
Обсяг виробленої продукції , тис. грн.	220356	297800	77444	35,14
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	9666	16530	6864	71,01
Середньорічна вартість основних засобів , тис. грн.	32665	31707	-958	-2,93
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	313	272	-41	-13,09
Віддача основних засобів,грн	6,74	9,39	2,65	39,31
Рентабельність основних засобів, %	0,29	0,52	0,23	79,31
Фондомісткість, грн.	0,14	0,10	-0,04	-28,57
Фондоозброєність, тис. грн.	104,36	116,56	12,2	11,69

Порахувавши показники, можна сказати, що обсяг виробленої продукції зріс на 35,14%. Показник фондівдачі виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Збільшення фондівдачі – позитивно впливає на стан підприємства. В нашому випадку даний показник зріс на 39,31%, а фондомісткість впала на 28,57%, що є негативним явищем. Зростання рівня фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці.

Дослідивши стан основних активів підприємства, потрібно звернути увагу на оборотні активи (табл. 2.4).

**Динаміка ефективності використання оборотних активів
підприємства в 2021-2022 рр.**

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютн е	відносне ,%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	220356	291178	70822	32,13
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	75004	70310	-4694	-6,25
Середньорічна вартість оборотних активів *, тис. грн.	290905	411433	120528	41,43
<i>Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів</i>	0,75	0,70	-0,05	-6,66
<i>Тривалість обороту оборотних активів, днів</i>	480	514,28	34,28	7,14
<i>Рентабельність оборотних активів, %</i>	0,25	0,17	-0,08	-
<i>Коефіцієнт завантаження, грн.</i>	0,34	0,24	-0,1	-29,41

Виходячи з розрахунків можна зробити висновки про те, що обертання оборотних активів зменшилось на 6,66%, це відбулось за рахунок значного збільшення середньорічної вартості оборотних активів. Тривалість обороту збільшилась на 7,14%, що є негативним чинником, але оскільки дебіторська заборгованість зростає, то очевидно, що обіг продукції не проходить свою завершальну стадію – отримання виручки, тому і оборот став такий великий. Поки товар не набуде грошового виразу, тривалість обороту не закінчиться. Рентабельність падає за рахунок від'ємного річного прибутку.

Оскільки неодноразово згадувалось про дебіторську заборгованість на підприємстві, буде доцільно показати якою ж є динаміка оборотних активів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оборотних активів підприємства в 2021-2022 рр.

Найменування показника	2021		2022		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне	відносне, %
Запаси	52213	26,11	112589	41,87	60376	115,63
виробничі запаси	31318	15,66	78628	29,24	47310	151,06
незавершене виробництво	8313	4,15	12100	4,5	3787	45,55
готова продукція	5423	2,71	11524	4,28	6101	112,5
Дебіторська заборгованість:		69,97		53,28		
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	135594	67,81	139108	51,73	3514	2,5
дебіторська заборгованість за розрахунками	4296	2,14	3850	1,43	-446	-10,38
інша поточна дебіторська заборгованість	57	0,02	345	0,12	288	505,26
Грошові кошти та їх еквіваленти	5989	2,99	10764	4	4775	79,72

Витрати майбутніх періодів	253	0,12	240	0,08	-13	-5,13
Інші оборотні активи	651	0,32	88	0,03	-563	-86,48
Оборотні активи - всього	199942	100,0	268860	100,0		

Тож, з даної таблиці, яскраво видно, що дебіторська заборгованість зменшується. Також не складно побачити, що у структурі це складає 53,28% за 2022 рік, що являє більшу половину оборотних активів.

Також покажемо динаміку прибутку підприємства в 2021-2022 роках у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку підприємства в 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Валовий прибуток, тис. грн.	96845	70310	-26535	-27,39
Чистий дохід від реалізації продукції	297800	291178	-6622	-2,22
Собівартість реалізованої продукції	(200955)	(220868)	-421823	9,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	23511	402	-23109	-98,29
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	16530	(2692)	-19222	-83,71
Чистий прибуток, тис. грн.	13267	(2483)	-15750	-118,71

Дана таблиця дає нам змогу побачити стан валового прибутку, який зменшився на 27,39%. Така ситуація зумовлена зменшенням чистого доходу від реалізації на 2,22%, а також в більшій мірі збільшення собівартості продукції на 9,9% порівняно з 2021 роком.

Прибуток від операційної діяльності зменшився на 98,29%, через падіння валового прибутку. Чистий прибуток також різко зменшився.

В загальному можна сказати, що діяльність ПАТ Київський завод шампанських вин «Столичний іде стабільно, не зважаючи на фактори, які заділи всі підприємства в Україні, такі як нестабільна економічна ситуація, неплатоспроможність оптових покупців продукції, для подальшої роздрібно торгівлі.

2.3. Оцінювання конкурентних переваг підприємства, галузі, країни в стратегічному управлінні підприємством

Загальна процедура дослідження, оцінки та загального управління конкурентоспроможністю компанії включає такі основні етапи:

1.Виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та оцінка їх важливості.

2.Групування факторів, аналіз зв'язків у цих групах і всередині них.

3. Оцінка впливу обраних для дослідження факторів (або груп факторів) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня.

4.Прогнозування змін факторів, включених у модель, пов'язаних з можливими змінами зовнішніх і внутрішніх умов середовища.

5. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

6. Визначте шляхи та методи підвищення конкурентних переваг.

7.Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

8.Оцінка прямих та непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів.

9.Виберіть критерії ефективності з варіантів для підвищення конкурентоспроможності вашої компанії.

10.Визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регуляторних впливів.

11.Приймайте відповідні бізнес-рішення.

Система конкурентних стратегій підприємства - це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [3 ,с. 82]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки.

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- 1) стратегію зниження собівартості;
- 2) стратегію фокусування;
- 3) стратегію розширення ринку;
- 4) стратегію диференціації;
- 5) стратегію розроблення нової продукції.

Стратегія зниження собівартості - орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування - спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який

виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку - має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту - базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета - випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала.

Розглянемо детальніше стратегії конкурентної поведінки [4,с. 152]. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевернення їх;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджувальні удари.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і прагнуть посилити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у

здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька способів захисту конкурентної переваги. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Достатньо поширеним, хоча на перший погляд і дивним, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати стратегічні альянси - довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів є:

- 1) досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- 2) скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- 3) доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- 4) розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дає можливість бороти стратегічні вади, а іноді - й досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію, вдаючись до:

- 1) створення спільних підприємств;
- 2) укладення ліцензійних угод;
- 3) підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни та угод стосовно постачання;
- 4) формування спільних програм здійснення НДДКР.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма

функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

1) товарно-ринкова стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

2) ресурсно-ринкова стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

3) технологічна стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

4) інтеграційна стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

5) інвестиційно-фінансова стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

6) соціальна стратегія - включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

7) управлінська стратегія - включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Базовими принципами формування конкурентної стратегії є:

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності;
- принцип інтерактивності;
- принцип гнучкості;
- принцип реалістичності.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Передумовами, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, є:

- необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом;
- наявність відповідної організаційної стратегії;
- чітко визначені цілі;
- відповідний тип мислення менеджера.

Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, та оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка основних стратегічних напрямів підприємства в сучасних умовах господарювання

В процесі стратегічного управління фірмою дуже важливим є аналіз стратегічних рішень фірм-конкурентів і стратегій, у межах яких розробляються ці рішення. Такий аналіз дасть фірмі змогу з'ясувати, яка стратегія найвигідніша в тих або інших умовах, визначити можливі кроки конкурентів у майбутньому і на основі цієї інформації розробити і реалізувати свою стратегію. Першим кроком у цьому напрямку є аналіз конкурентів і їхніх дій. Наступний крок – розробка конкретних стратегій, що дають компанії змогу зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами.

Розглянемо положення і дії деяких підприємств, що є основними конкурентами нашого підприємства.

ПАТ “Київський завод шампанських вин” ПАТ “КЗШВ” є лідером ринку і наймогутнішим заводом галузі. На ПАТ “КЗШВ” вперше в Україні була впроваджена комп'ютеризована технологія виробництва шампанського, що дала змогу значно підвищити якість продукції. Асортимент продукції складається з 40 назв, серед яких сувенірна продукція. Асортимент постійно оновлюється. Однак велика кількість назв в асортименті не дасть змоги сконцентрувати зусилля на просуванні однієї марки. У 2006 р. почався випуск тихих вин і класичного шампанського. ПАТ КЗШВ є лідером у найпривабливішому регіоні – центральному; крім того, географія збуту постійно розширюється. Постійно збільшуються обсяги експорту.

Артемівський завод шампанських вин Артемівський ЗШВ є найбільшим виробником шампанського за класичною технологією. Він є безумовним лідером на Сході України, має сильні позиції на Заході. Завод має сертифікат ISO 9001-2000. Асортимент продукції складається з 23 назв

під трьома торговельними марками (Крим, Артемівське, KRIMSEKT), у нього входить сувенірна продукція.

ПАТ Одесавинпром є конкурентом ПАТ Київський завод шампанських вин Столичний на Півдні і на Заході України. Асортимент продукції складається з 16 назв під ТМ Французький бульвар і постійно оновлюється. Більшість продукції представлена в тих самих цінових сегментах, що і продукція ПАТ Київський завод шампанських вин Столичний. Перевагами ПАТ Одесавинпром є висока рентабельність (20 – 25 %), наявність власної сировинної бази, можливість згладжувати сезонність за рахунок виробництва тихих вин . Багато 8 споживачів вважають, що продукція під ТМ Одеса і Французький бульвар зроблена на одному заводі, що негативно впливає на обсяги реалізації ОЗШВ.

З цього аналізу можна зробити висновок, що основні представники ринку шампанського України дотримуються декількох типів стратегій, що стосуються переважно стратегій концентрації й інтеграції. Застосування цих стратегій виявляється у такому:

1. Стратегія посилення позицій на ринку – спрямування заводами більшої частини маркетингових зусиль на поліпшення свого становища на національному ринку.
2. Стратегія розширення ринку – постійне збільшення обсягів постачань продукції підприємств за кордон і пошук нових партнерів в інших країнах.
3. Стратегія розвитку продукту – постійне розширення заводами своєї асортиментної лінійки.
4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення підприємствами власних сировинних баз.
5. Стратегія горизонтальної інтеграції – співпраця між заводами у сфері виробництва, маркетингу і збуту.



Рис. 3.1. Основні стратегії, що застосовуються на ринку шампанського

Автором під час стратегічного аналізу внутрішнього середовища були проаналізовані маркетингова, фінансова, виробнича та кадрова сфери діяльності заводу. Були визначені основні фінансові показники підприємства, особливості його кадрової політики та сфери безпосередньо виготовлення шампанського (особливості технології, устаткування тощо).

У результаті аналізу всіх сфер діяльності заводу виділені основні показники та тенденції діяльності знайшли відображення в сильних та слабких сторонах підприємства.

До сильних сторін підприємства можна зарахувати:

- імідж і вдале розташування заводу;
- ефективну збутову систему;
- постійні зв'язки з російськими партнерами за допомогою ТД Goldenline;
- наявність вільних виробничих потужностей;
- високу якість продукції, систему контролю якості ISO 9001-2000;
- різноманітний асортимент продукції;
- популярність продукції на Півдні і Заході;
- ефективну маркетингову діяльність;
- оптимальну організаційну структуру компанії;
- високий кадровий потенціал підприємства;
- соціальну забезпеченість працівників;

- можливість одержувати додаткові корпоративні засоби концерну Оверлайн.

До слабких сторін підприємства можна віднести:

- недостатній асортимент продукції класу Преміум;
- недостатньо яскравий дизайн продукції;
- останнім часом мало уваги приділяється рекламним кампаніям;
- залежність від постачальників сировини;
- високий ступінь зношення устаткування;
- не приділяється достатньо уваги сувенірному оформленню продукції;
- продукція непопулярна в Центрі, на Півночі і на Сході країни;
- велика кількість посередників у системі збуту.

3.2. Підвищення ефективності стратегій підприємства

Виходячи із здійсненого вище аналізу, розроблених цілей та місії підприємства і виділивши основні напрями його діяльності, можна переходити до визначення стратегії розвитку підприємства.

За класифікацією стратегій О. Віханського стратегією розвитку ЗАТ ОЗШВ буде комбінована стратегія росту, що, своєю чергою, буде складатися з декількох стратегій росту за цією класифікацією. Це стратегії:

1. Стратегія посилення позицій на ринку Ця стратегія є центральною для цілі досягнення лідерства нашого підприємства на національному ринку, вона потребує значних маркетингових витрат і великою мірою узгоджується зі стратегією горизонтальної інтеграції, куди фірма намагається встановити контроль над конкурентами.

2. Стратегія розвитку (розширення) ринку Ця стратегія дуже важлива для міжнародної інтеграції заводу.

Пошук нових партнерів за кордоном та освоєння європейського та інших ринків дозволить компанії значно розширити виробництво Champagne

3. Стратегія розвитку нового продукту покращиться не лише дизайн продукту, а й якість.

4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції полягає в тому, щоб суттєво знизити вартість сировини (інгредієнтів для вина) і, у свою чергу, витрати на виробництво, спочатку створивши власну сировинну базу рентабельність підвищиться.

5. Стратегія прямої вертикальної інтеграції Це співпраця у сферах маркетингу та продажів, що дозволяє прискорити реалізацію продуктів, збільшити обсяги та знизити витрати в цих сферах. 6. Стратегія горизонтальної інтеграції

Передбачає передусім співпрацю з іншими виробниками шампанського у різних сферах діяльності, а також можливе об'єднання з дрібнішими підприємствами чи закупівлю їх акцій, що дасть змогу контролювати їхню діяльність.

Відповідно до цих стратегій будуть реалізовуватися різноманітні заходи, що дають змогу досягти поставлених цілей підприємства.

Така комплексна стратегія розвитку дасть змогу підприємству:

- Значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному ринку шампанського.
- Збільшити постачання продукції за кордон.
- Знизити витрати за рахунок створення власної сировинної бази та інших запропонованих заходів.
- Поліпшити імідж заводу і продукції

Основні заходи щодо запропонованих стратегій

Стратегія посилення позицій на ринку	Скерування маркетингових зусиль на зміцнення захопленої частки ринку в південних і західних областях і збільшення частки в інших регіонах.
	Відновлення виробничої технічної бази – заміна акратофорів, ліній розливу, що приведе до поліпшення якості і, відповідно, збільшення обсягів продажів
	Створення фірмового магазину на території підприємства (в перспективі мережі фірмових магазинів)
	Організація “винного туризму”
Стратегія розширення ринку	Участь заводу в міжнародній виставці в Німеччині для поліпшення іміджу підприємства і укладення нових договорів
	Активний пошук нових закордонних партнерів, зокрема в близькоазіатських країнах
	Підготовка до вступу у СOT
Стратегія розробки нового товару	Випуск шампанського деяких сортів, аналогічних тихим винам (Шардоне, Рислінг, Піно, Трамінер)
	Збільшення питомої ваги елітної продукції в асортименті, наприклад, “Великий князь Володимир”
	Збільшення асортименту сувенірної продукції до конкретних свят, оформлення відповідних сувенірних коробок
	Розробка нового дизайну для продукції ТМ “Одеса”
	Розширення виробництва продукції за класичною технологією
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Створення власної сировинної бази (виноградники і цех первинної обробки виноматеріалів)
	Укладення довгострокових договорів з молдавськими постачальниками сировини
	Пошук і співпраця з вітчизняними виробниками тари
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Продовження співпраці з ТД “Goldenline”
	Будівництво мережі фірмових магазинів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Закупівля акцій дрібних виробників шампанського
	Співпраця з іншими виробниками у різних сферах діяльності

Рис. 3.2. Основні заходи щодо запроваджених стратегій

Функціональні стратегії розвитку передбачають чіткіший план дій кожного з функціональних підрозділів підприємства. Функціональні стратегії впливають з базової стратегії підприємства ПАТ “КЗШВ” «Столичний» і чітко узгоджуються з нею. Зазвичай розроблення функціональних стратегій на підприємстві ведеться за такими напрямками: маркетинг, фінанси, виробництво, дослідження та розробки, людські ресурси, організаційний розвиток.

Нижче подано основні положення функціональних стратегій за кожним з цих напрямів діяльності. Маркетингова стратегія є найголовнішою з функціональних стратегій у стратегії розвитку підприємства. Зазвичай вона складається зі змін по чотирьох групах питань (4P): продукт, ціна (ціноутворення), канали розподілу, просування продукції. Охарактеризуємо стисло кожну з цих стратегій. Програма розвитку підприємства ПАТ

“КЗШВ”«Столичний»являє собою збалансовану сукупність заходів соціально-економічного, науково-технічного та організаційно-господарського характеру, спрямованих на реалізацію прийнятих базової та функціональної стратегій з вказанням строків, виконавців, джерел забезпечення ресурсами.

Характеристика маркетингових стратегій

<i>Стратегія продукту</i>	<i>Стратегія ціноутворення</i>	<i>Стратегія каналів розподілу</i>	<i>Стратегія просування продукції</i>
<ul style="list-style-type: none"> · Створення нових видів продукції; · удосконалення оформлення продукції; · створення нової торговельної марки 	Особливих змін не потребує	<ul style="list-style-type: none"> · Продовження взаємовигідної співпраці з ТД “Goldenline; · створення мережі власних фірмових магазинів 	<ul style="list-style-type: none"> · Проведення рекламної кампанії; · пошук і впровадження нових методів просування

Рис 3.3. Характеристика маркетингових стратегій

Найзручнішим методом створення такої програми є карта Ганта. Основна мета створення такої програми полягає в розробленні стратегічного плану дій щодо розвитку підприємства. Стратегічна програма передбачає дії щодо розвитку протягом 5 років.

3.3. Удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ПАТ Київський завод шампанських вин Столичний

На думку автора, стратегічний менеджмент як особлива сфера економічної діяльності виник з появою перших комерційних організацій.

Проте з середини минулого століття теоретики і практики інтенсивно і свідомо займаються питаннями стратегічного управління.

Це пояснюється стрімким економічним розвитком, коли кількість компаній різного розміру та організаційної структури (включаючи підприємства харчової промисловості) зростає на .

Кожен напрямок економіки розглядався з точки зору отримання прибутку за рахунок того, щоб підприємства (компанії, організації) могли отримати перевагу в конкурентній боротьбі за найкращі умови економічного забезпечення .

Одним із таких напрямів є стратегічний менеджмент.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління [71-77]. Останні розробки в області стратегічного управління за кордоном пов'язані з проектним управлінням. Основними характеристиками проекту є:

- встановлена мета;
- певна тривалість виконання, з початку до завершення;
- участь у проекті кількох відділів (організацій) і різноманітних фахівців;
- впровадження та виконання нововведень;
- особливі вимоги за часом, витратами і якістю.

Деякі з вказаних характеристик невластиві українській економіці (зокрема в сфері харчової промисловості) у зв'язку з непередбачуваністю і невизначеністю соціально-економічного середовища. У силу специфічності харчової продукції неможливо точно визначити час проведення повного комплексу робіт; рідко можна зустріти щось нове в плані технології; витрати складно прогнозовані знову ж таки в силу особливостей кінцевої продукції і можуть бути точно визначені тільки на завершальних стадіях робіт. Таким чином, один з провідних зарубіжних методів метод управління проектами – на даний момент досить проблематичний з точки зору впровадження на вітчизняних підприємствах. В той же час сучасні українські підприємства вийшли з-під "крила" тотального централізованого планування і повинні самі ставити і вирішувати стратегічні завдання.

Існує безліч визначень стратегічного управління. Деякі з них розглянуті.

У силу особливостей предмета і проблематики дослідження пропонується наступне визначення стратегічного управління. Отже, стратегічне управління ~ не система процесів організаційно-виробничого, контрольно-коригованого та мотиваційного характеру, спрямованих на успішне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій

перспективі. Сутність пропонованої системи стратегічного управління представляють три елементи:

- 1) організаційно-виробнича структура підприємства:
- 2) збалансована система показників (контрольно-коригувальний елемент):
- 3) мотивуюча складова (розподіл доходу).

Зосередимо увагу на контролюючому елементі системи стратегічного управління – збалансованій системі показників (ЗСП). Розробка системи доцільна для підприємств, що чітко визначили стратегію своєї діяльності (це необхідна умова створення ЗСП). У нашому випадку це підприємства харчової промисловості чисельністю 100 – 500 осіб.

Що стосується напрямків діяльності підприємства (перспектив), то виділимо чотири складові:

- фінанси:
- клієнти:
- внутрішні бізнес-процеси:
- персонал.

Розробка збалансованої системи показників з акцентуванням уваги на зазначені вище напрямки діяльності дозволяє подолати тяжіння до односторонньої оцінки системи фінансових параметрів.

Основна відмінність і перевага ЗСП порівняно з системами фінансової оцінки параметрів діяльності – облік не тільки кількісних (фінансових, натуральних) показників, а й якісних – ступінь задоволеності клієнтів роботою підприємства, ступінь підготовки персоналу, вплив корпоративної культури тощо.

Оскільки підприємства середніх розмірів (розглянутий сегмент з чисельністю 100-500 чоловік) мають відносно складну виробничу та організаційну структуру, то при розробці збалансованої системи показників необхідний процес її каскадування.

Каскадування веде до підвищення якості стратегічного управління в усіх залучених організаційних одиницях, оскільки цілі і стратегічні заходи з вищестоящих підрозділів можуть бути послідовно передані в ЗСП нижчестоящих організаційних одиниць – це вертикальна інтеграція цілей. Необхідність ієрархічності збалансованої системи показників – як і будь-якого процесу управління, обумовлена наступними причинами:

- розбіжністю об'єктивних стратегічних загальносистемних цілей і суб'єктивних короткострокових егоїстичних цілей окремих суб'єктів системи управління;

- складною структурою сучасних систем управління, що вимагає додаткового узгодження загальносистемних, групових та індивідуальних інтересів різних об'єктів системи;

- різноманіттям і навіть суперечливістю цілей, досягнення яких повинна забезпечувати система управління, в тому числі і на основі збалансованої системи показників.

Ще один важливий критерій впровадження ЗСП – період дії. Для розглянутої групи підприємств найбільш оптимальним є часовий інтервал 2 – 3 роки, більш тривалі терміни не дозволяють коректно оцінити діяльність підприємств зважаючи на специфіку галузі, потребують перегляду і коригування ЗСП в часі.

Пропонується розробка дворівневої (в силу специфіки підприємств галузі) каскадної ЗСП виробничо-організаційного характеру для підприємств, що функціонують на ринку харчової продукції тривалий час – не менше 10 років.

Такі підприємства, як правило, мають чітку реалізовану стратегію і здійснюють зміни в системі стратегічного управління під впливом зовнішнього середовища. У цьому випадку доцільно ввести систему контролю розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.

Послідовність впровадження збалансованої системи показників можна представити таким чином (рис. 3.4).

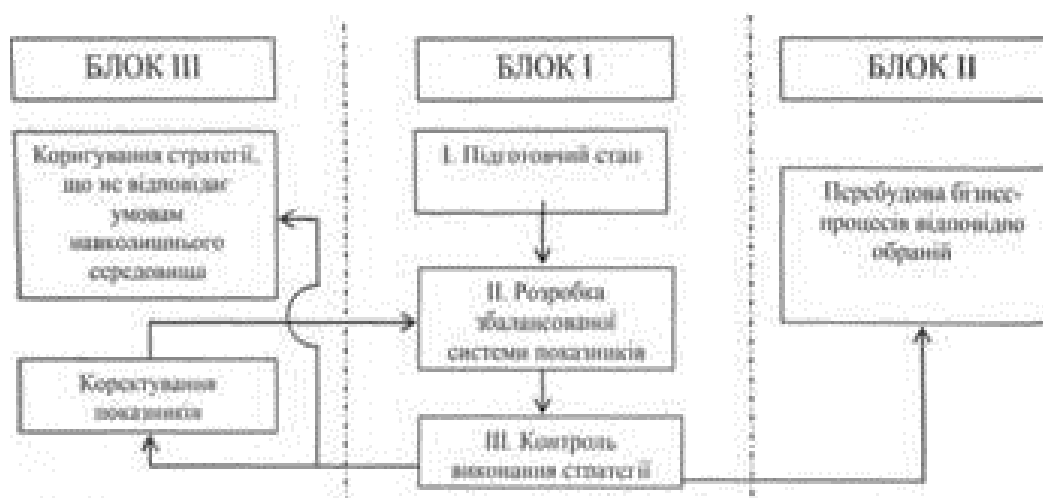


Рис. 3.4. Послідовність впровадження ЗСП на підприємстві

Блок I є безпосередньо збалансованою системою показників, блоки II і III – результат його застосування:

- або збалансована система показників і стратегія знаходяться в гармонії (блок I);
- або існують розбіжності між збалансованою системою показників і стратегією (блок III).

Гармонізація спостерігається у тому випадку, якщо реалістичній стратегії відповідає адекватна коректно розроблена збалансована система показників.

Дисбаланс стратегії і збалансованої системи показників можливий в двох випадках:

- наявність стратегії (властиво молодим підприємствам), що не реалізується; в даному випадку потрібне коригування стратегії;
- невідповідна дійсності збалансована система показників, в якій ті або інші показники завищені або занижені.

Що стосується стратегічної мети будь-якого комерційного підприємства, то в загальному вигляді її можна виразити таким чином – зростання добробуту власників підприємства за допомогою задоволення

громадських потреб. Деталізація структури стратегічних цілей і взаємозв'язок її елементів представлені на рис 3.5.

В якості показників збалансованої системи, що розробляється, пропонуються нижче представлені.

Для напрямку "Фінанси" приймемо наступні показники:

- рентабельність виробництва (%);
- обсяг виконаних будівельно-монтажних робіт (тис.грн);
- обсяг виготовлення продукції (у натуральному вираженні – тонни, в грошовому – гривні);
- прибуток (тис.грн);
- темпи приросту прибутку (%);
- вироблення на одного працюючого (млн.грн);
- енерговитрати на 1 тис.грн продукції;
- кількість працюючих (чол.);

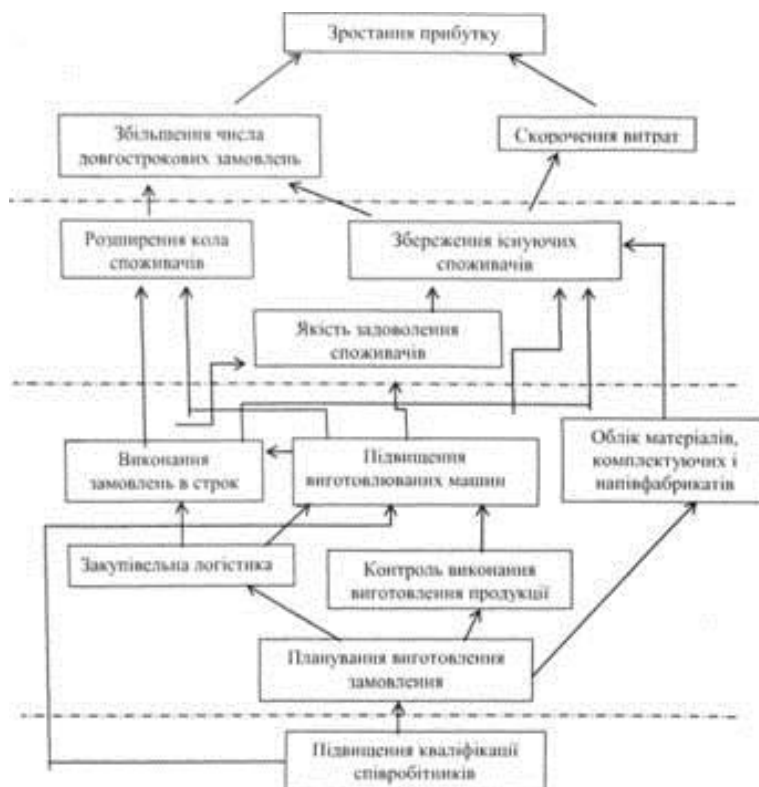


Рис. 3.5. Стратегічна карта розвитку підприємства

Для напрямку "Замовники" вибираємо наступні показники:

- кількість замовлень кожного замовника (шт.);

- доля кожного замовника в портфелі замовлень (%);
- обсяг виконаних СМР для кожного замовника (у натуральному вираженні – тонни, в грошовому – гривні);
- забезпеченість замовленнями (місяць);
- доля генпідрядник робіт;
- витрати на участь в конкурсах на проведення робіт;
- витрати на участь в конкурсах на одного замовника.

Для напряму "Бізнес-процеси" вибираємо наступні показники:

- відсоток проектів, що пройшли перевірку і виданих в роботу;
- відсоток закуплених в строк матеріалів та інструментів;
- відсоток матеріалів та інструментів, що пройшли контроль в термін;
- відсоток заявок на матеріали, виданих в термін;
- відсоток порушень термінів видачі матеріалів і інструментів;
- відсоток розглянутих в строк пропозицій про участь в конкурсах на проведення СМР;
- відсоток складених в строк актів технічної готовності і виконаних робіт;
- відсоток договорів, повернутих на доопрацювання;
- відсоток наданих в строк звітів;
- доля браку продукції (у натуральному і грошовому вираженні).

Для напряму "Персонал" вибираємо наступні показники:

- витрати на навчання співробітників (тис.грн);
- кількість заходів по підвищенню кваліфікації;
- відсоток кваліфікованих співробітників;
- відсоток атестованих співробітників на відповідність займаній посади.

Таким чином, щоб уникнути дисбалансу стратегії і збалансованої системи показників потрібний період досвідченого застосування ЗСП, що дозволить на ранньому етапі внести зміни в систему показників при необхідності. Розробка збалансованої системи показників дозволяє

коригувати і контролювати виконання стратегії підприємства в часі. Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між складовими елементами ЗСП дозволяють добитися розуміння процесів що відбуваються в компанії, на рівні усіх виконавців. При успішному впровадженні ЗСП у персоналу з'являється чіткий орієнтир діяльності. ЗСП впливає на поліпшення системи мотивації, оскільки сформульовані для співробітників цілі, впливають на їх корпоративну поведінку.

Висновки до розділу 3

На багатьох підприємствах галузі стратегічний менеджмент і маркетинг нині на стадії впровадження. У вищого керівництва підприємств галузі сформувалося розуміння того, що лише безперервне і гнучке стратегічне управління може забезпечити підприємству довготривалий успіх. Підприємства-лідери галузі давно усвідомили необхідність безперервного стратегічного управління і вміло використовують в своїй діяльності методи стратегічного менеджменту.

ПАТ “Київський завод шампанських вин «Столичний»” є одним з провідних підприємств виноробної галузі України завдяки ефективному впровадженню стратегічного маркетингу. Правильно вибрана система стратегій, що містить низку взаємозв'язаних конкретних функціональних стратегій, забезпечує підприємству щорічний темп зростання близько 10 %.

Перспективою розвитку стратегічного менеджменту в галузі є стратегічне управління підприємством за слабкими сигналами, впровадження прогресивних методів стратегічного менеджменту, а також залучення кваліфікованого управлінського персоналу. Основну увагу такі підприємства надаватимуть удосконаленню маркетингової стратегії і стратегії розвитку продукту.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження стратегій розвитку підприємства допоможе вийти йому із нинішнього становища, досягнутих позитивного результату своєї діяльності.

У рамках даної роботи було розроблено систему стратегічного контролю, що складалася з наступних етапів:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок;
- встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- порівняння досягнутих параметрів робіт зі встановленими стандартами та нормами;
- прийняття коригуючих заходів.

Перспективи використання стратегічного менеджменту на підприємствах України.

Розвиток ринкової економіки України вимагає від керівників і менеджерів уміння використовувати сучасні управлінські підходи та технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компаній.

Зауважте, що жодна компанія не може досягти переваги над своїми конкурентами за всіма показниками.

Тому необхідно визначити пріоритети та розробити стратегії, щоб найкращим чином реагувати на ринкову ситуацію та оптимально використовувати сильні сторони вашої компанії.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може бути формування та впровадження ефективної бізнес-моделі підприємства, тобто бажаних параметрів стану підприємства, яких воно хоче досягти з певної точки зору (зазвичай у межах 3 роки) .

Бізнес-модель повинна відповідати зовнішнім і внутрішнім обставинам компанії, бути привабливою для інвесторів і забезпечувати на цій основі зростання ринкової вартості.

На цій основі стратегічне управління можна розглядати як процес розробки, впровадження та контролю бізнес-моделі компанії.

Потреба сучасних компаній у використанні специфічних підходів, методів та інструментів стратегічного управління є безперечною.

Це пояснюється тим, що в постіндустріальну епоху параметри зовнішнього середовища, в якому функціонують компанії, змінюються занадто динамічно.

На нас впливають економічні, соціальні, політичні та інші процеси не лише на регіональному та національному, а й на транснаціональному та глобальному рівнях.

Проте конкурентоспроможність сучасних господарюючих суб'єктів може виділити підходи, ефективність яких залежить.

1) Контроль витрат.

Його суть — виробничі, маркетингові та інші витрати, тобто досягнення конкурентної переваги.

Досягти рівнів витрат, нижчих за середні по галузі.

Основою є кращі виробничі можливості та ефективніше організовані виробничі процеси.

Такий підхід використовується в багатьох сучасних українських компаніях.

2) Диференціація з метою отримання переваг за рівнем досягнутого прибутку.

Головною вимогою для цього є здатність компанії розпізнавати та втілювати унікальність у своїй продукції, що є найважливішим питанням для покупців та споживачів.

Це означає, що компанія зосереджується на одній або двох реальних характеристиках свого продукту і постійно вдосконалює їх, досягаючи таким чином конкурентної переваги.

В результаті компанія продовжує розвивати свої можливості, активно диференціюється від конкурентів, а покупці залишаються задоволеними поліпшенням конкретних характеристик необхідного їм продукту.

Контроль витрат і диференціацію слід розглядати як еквівалентні стратегії, а їх переваги бажано поєднувати з економічною практикою, яка передбачає вдосконалення продукції та зниження витрат виробництва.

Проте «змішана стратегія», яка полягає у збільшенні прибутку від реалізації продукції та зниженні собівартості продукції, довела свою ефективність на внутрішніх і міжнародних ринках.

Підприємцям і менеджерам в Україні потрібно вчасно враховувати такий фактор, як конкуренція.

Зменшення часу, що витрачається на певні види діяльності, означає підвищення продуктивності праці і відповідно зниження витрат.

Освоєння часу включає аспекти швидкості, часу та фінансування.

Здатність керувати часом особливо важлива, оскільки темпи ринкових змін продовжують прискорюватися.

Швидкість, з якою компанії адаптуються до змін і змінюють свою діяльність, є ключовим стратегічним фактором конкурентоспроможності, що дозволяє їм досягати переваг за багатьма стратегічно важливими показниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України „Про підприємництво”. Прийнятий 07.02.91 зі змінами та доповненнями // Бізнес. - 1998. - № 34.
2. Закон України „Про підприємства в Україні”. Прийнятий 27.03.91 зі змінами та доповненнями // Бізнес. - 1998. - № 36.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. - М.:
4. Экономика, 2005.-576с.
5. Акіліна О.В., Пасічник В.Г. Основи підприємництва: Навч. посіб. - К.:ЦУЛ, 2006.-176с.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2007.-306с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.:
8. Юнити, 2005.-323с.
9. Бухало А.И. Организация, планирование и управление деятельностью
10. промышленного предприятия. - К.: Вища школа, 2005.-349с.
11. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы международной практика: Учебник. - К.: Абсолют - В., 2005.-318с.
12. Бланк И.С. Стратегия и тактика управления финансами. - К.: АДЕФ-
13. Украина, 2006.-549с.
14. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навч. посіб. - К.: Кондор,2005.-544с.
15. Василенко В.А., Ткаченко Б.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2005.-396с.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление 3-е изд., перераб. и доп. -М.: Экономист, 2005.-296с.
17. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на
18. предприятии. - М.: ЦэиМ, 2006.-328с.
19. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.:
20. Знання, 2005. - 149с.
21. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджментв організації: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2006.-654с.
22. Гаєвський Б.А. Основа науки управління: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2007, 528с.
23. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. Учебник. - М.: Филін, 2006.-520с.
24. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-М, 2005. - 472с.
25. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М.: ЭКМОС, 2005. - 336с.
26. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006.-360с.

27. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. - М.: Рилант, 2005.-506с.
28. Глущенко Е. Теория управления: Учеб. курс. - М.: Вестник, 2005.-197с.
29. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием: Учеб. пособие. - СПб.: СПбГТУ, 2006.-315с.
30. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2006.-192с.
31. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. - М.: Дело и Сервис, 2005.-416с.
32. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. Моногр. - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2005.-407с.
33. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2005.-188с.
34. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. // Менеджмент в России и зарубежом.-2006.- № 1. - с. 3-13.
35. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. - М.: ИНФРА-М, 2005.-176с.
36. Епифанова А.А. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие. - Сумы: Университетская книга, 2006.-762с.
37. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пос. - М.: Маркетинг, 2007.-283с.
38. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. - К.: Професіонал, 2005.-320с.
39. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юрист, 2006.-416с.
40. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2006.-415с.
41. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Филин, 2005.-206с.
42. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2ч. Ч1.: Стратегическое планирование. - Минск, 2006.-456с.
43. Курочки А.С. Организация управления предприятием: Учебник. -К.: МАУП, 2006.-132с.
44. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посіб. - Львів, ЛТД, 2005.-345с.
45. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. - М.: РДЛ, 2005.-567с.
46. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 2006.-321с.
47. Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Менеджмент организаций: Учеб. пособие. - К.: КНТ, 2006.-688с.

48. Лобанова Е. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии // Укр. эконом. журн. -1997. - № 3, 5, 6.
49. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. - М.: Финпресс, 2005.-234с.
50. Люкшинов А.Н Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.-375с.
51. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: Новосибирск, 2006.-278с.
52. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. - Львів: ЛКА, 2006.-388с.
53. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.: Каравела, 2006.-320с.
54. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005.-704с.
55. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: Навч. - метод. посіб. - К.: КНЕУ, 2005.-252с.
56. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Тов. УВПК.-2006.-559с.
57. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2005.-227с.
58. Обар Крис Дж. Управление предприятием. - Калуга: Сирин, 2006.-256с.
59. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.-160с.
60. Олійник С.У. Стратегія і тактика діяльності промислового підприємства в умовах ринку: Навч. посіб. - К.: КДУ, 2006.-246с.
61. Осовська Г., Іщук А., Жалінська І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2005.-196с.
62. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. - К.: МАУП, 2005.-421с.
63. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2005.-336с.
64. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. - Х.: Основа, 2005.-214с.
65. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2005.-240с.
66. Пономаренко В.С., Ти дід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія.- Х.: ІНЖЕК, 2006.-328с.
67. Попов С.А. Стратегическое управление. - М.: ИНФРА-М, 2005.-216с.
68. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. - К.: КНЕУ, 2005.-535с.
69. Салун В. Стратегическое планирование - цель или средство // Маркетинг.- 2006.- № 1. с.42-47.
70. Синк Д.С. Управление производительностью: Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 2006.-378с.

71. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). - М.: Наука, 2006.-129с.
72. Стратегическое планирование / Под ред. Е.А. Уткина. - М.: ТАНДЕМ, 2008.-438с.
73. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: Проспект, 2005.-336с.
74. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорії, ситуації, приклади: Навч. пос. - К.: Професіонал, 2005.-320с.
75. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2005.-456с.
76. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: Каравела, 2006.-432с.
77. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навч. посіб. / за ред. Л.Г. Мельника та Б.Л. Ковальова. Суми: СумДУ, 2020. 180 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
78. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
79. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
80. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0 : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
81. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
82. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
83. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
84. Майкл Портер Конкуренція (On Competition), 2005
85. <http://www.expert.ua/articles/16/0/4719/>
86. <http://vodka.com.ua/articles/analytics/2847.htm>
87. <http://www.sekt.kiev.ua/>
88. <http://www.champagne.odessa.ua/>

89. <http://www.fbulvar.com.ua/>
90. <http://www.zolotaiabalka.ua/>
91. <http://www.hzsv.com.ua/>
92. <http://www.nsvet.com.ua/>
93. <http://www.krimsekt.ua/m1/ru/index0>
94. <http://www.krimwine.com/>
95. <http://www.inkerman.ua/rus/intro>
96. <http://furshet.ua/>