

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Лі Дахао

РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ДЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ В.В. Божкова

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри бізнес-економіки та  
адміністрування

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

Виконавець

здобувач вищої освіти групи 562i

\_\_\_\_\_ 李大豪 Лі Дахао

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

Суми 2024

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені А.С.МАКАРЕНКА**

Інститут, факультет Фізико-математичний  
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітньо-професійна програма Економіка

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри бізнес-економіки  
та адміністрування**

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Божкова В.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Лі Дахао**

1. Тема роботи: «Розробка оптимальної маркетингової стратегії діяльності підприємства»

Керівник роботи: доктор економічних наук, проф Божкова В.В.

Затверджені наказом від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року, № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

мета дослідження: розробка та впровадження оптимальної стратегії конкурентної поведінки підприємств на прикладі ТОВ «ЛОГОС».

об'єкт дослідження: стратегія конкурентної поведінки ТОВ «ЛОГОС».

предмет дослідження: являє собою комплекс теоретичних, методологічних і практичних питань, пов'язаних з використанням стратегія конкурентної поведінки підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства

Розділ 2. Аналіз ринкових позицій ТОВ «ЛОГОС»

Розділ 3. Розробка оптимальної маркетингової стратегії діяльності підприємства

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 13 таблиць і 6 рисунків.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Божкова В.В		李大豪
2.	Божкова В.В		李大豪
3.	Божкова В.В		李大豪

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_ 202\_\_ року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ в/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми магістерської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження		виконано
2.	Обговорення та затвердження теми магістерської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету		виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання		виконано
4.	Робота над теоретичною частиною магістерської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи		виконано
5.	Подання теоретичної частини магістерської роботи для першого читання науковим керівником		виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.		виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків		виконано
10.	Доопрацювання магістерської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту		виконано
11.	Подання магістерської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії магістерської роботи		виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта магістерської роботи, переплетеного та підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом		виконано

Науковий керівник \_\_\_\_\_ д. е. н., проф. Божкова В.В.

(підпис)

Здобувач

李大豪

Лі Дахао

(підпис)

ЗМІСТ

	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Поняття стратегії підприємства та її види.....	8
1.2. Види корпоративної стратегії та етапи її розробки .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЛОГОС».....	31
2.1. Аналіз особливостей функціонування ТОВ «ЛОГОС» на ринку.....	31
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства .....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Застосування та розвиток стратегічного планування для покращення ринкових позицій підприємства .....	47
3.2. Напрями розробки стратегії розвитку ТОВ «ЛОГОС».....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

Доступ до ринкової економіки неможливий без створення нової системи економічних відносин між підприємствами, щоб досягти хороших фінансових результатів, вони повинні покладатися на власні можливості, організувати конкуренцію, зосередитися на підприємстві, проектах та інноваціях, і швидка реакція. і відповідає потребам ринку, враховуючи попит і пропозицію, витрати, банківські процентні ставки, податки та митні ставки тощо.

Виконання цих завдань вимагає комплексного підходу та інтеграції в стратегічні плани управління компанією. Це гарантує, що потреби компанії та умови ринкового середовища відповідають найкращим можливим рішенням для стратегічних дій.

Ефективна діяльність підприємства на ринку потребує вміння працювати та вміння адаптуватися до зовнішніх умов. Міжнародний досвід показує, що ці завдання найкраще вирішуються за допомогою принципу стратегічного управління. У всіх комплексах управлінської діяльності заслуговує на увагу дослідження управлінських та економічних проблем у розробці стратегії підприємства в контексті розвитку ринку. Важливість цієї проблеми визначається необхідністю самостійної адаптації підприємства до вимог і потреб ринку, зниження ризику банкрутства. В економічній літературі проблемам стратегічного управління приділяють увагу науковці України, країн СНД та далекого зарубіжжя. Серед них І. Адісес, М. Армстронг, М. Виноградський, М. Єрмоленко, Р. Пушкар, Є. Голубкова, П. Зав'ялова, П. П. Кінгстона, Ф. Котлера, І. Крєтова, Ж. Ж. Ламбена, П. Перерву, І. Решетнікову, Р. Фатхутдінова, Х. Швальбе, Дж. Р. Еванса.

Однак у сфері стратегічного менеджменту існує багато проблем, які ще не до кінця досліджені та мало обговорюються в економічній літературі та потребують певної адаптації до конкретних умов, у яких опинились українські компанії, і вирішення цих проблем буде доцільним. це умова ефективної роботи всіх виробничих підприємств, а також функціонування самого товарного ринку.

Наявність вищезазначених проблем, проект має поглибити теоретичні

розробки та працювати над удосконаленням розробки та реалізації стратегічних рішень підприємства, зумовили вибір дослідницького проекту.

Метою дослідження є розробка та впровадження оптимальної стратегії конкурентної поведінки фірм на прикладі ТОВ «ЛОГОС». Можна виділити такі завдання: пояснення мети та сутності корпоративної стратегії компанії; визначення аспектів розробки стратегії компанії; оцінка ефективності корпоративної стратегії компанії; аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища на формування корпоративної стратегії компанії; визначення способів покращення стратегічного управління компанією.

Виходячи з цієї мети, були заплановані такі заходи:

- вивчити сутність поняття бізнес-стратегії та її види;
- розглянути стратегічні інструменти плану стратегічного розвитку компанії;
- пояснити принципи та методи фінансового планування; надавати інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- аналізувати умови ведення бізнесу підприємства на ринку;
- аналізувати внутрішнє середовище компанії;
- оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку;
- вжити заходів для розробки найкращої маркетингової стратегії компанії.

Метою дослідження є розробка та впровадження стратегічних рішень підприємства.

Суб'єктом дослідження є ТОВ "ЛОГОС".

Теоретико-методологічною метою дослідження є методи економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, менеджменту, конкуренції та економічної ефективності.

У магістерській роботі використовуються логічні, системні та комплексні методи створення стратегії розвитку компанії та підвищення її ефективності.

Робота містить вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел та додатки.

fizmat@sspc.edu.ua  
Дотримуйтеся  
правил академічної  
добросовісності

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття стратегії підприємства та її види

Слово «стратегія» походить від грецького слова стратегія (stratos — військо і front — керівництво), яке описувало важливу частину військового мистецтва. Якщо перейти в економічну сферу діяльності, то стає зрозуміло, що стратегія – це довгострокові плани керівництва компанії, спрямовані на зміцнення позицій, задоволення клієнтів і досягнення довгострокових цілей.

Крім того, з'явилося таке розуміння стратегії, як довгострокові потреби керівника компанії з точки зору маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу тощо. Такі зміни відбулися у визначенні слова «стратегія» одночасно зі змінами у зовнішньому середовищі компанії. Розглянемо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації



4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основна завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Макрон, М. Альберт, Ф. Хеловрі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення –
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герячкова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

З наведених визначень зрозуміло, що підприємство повинно розробляти та управляти стратегією в трьох сферах: внутрішні ресурси підприємства; бізнес-середовище, в якому працює компанія; здатність компанії створювати додану вартість.

Кожна компанія, яка хоче бути успішною, повинна мати стратегію, щоб вирішити, яким шляхом розвиватися. Іншими словами, вибір стратегії означає,

що у всіх процесах розвитку та управління, в яких бере участь компанія, вона обирає певний шлях. Добре розроблена стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії, міцної конкурентної бази та створення організації, яка, покращуючи організаційну структуру та організаційну культуру, може успішно працювати на складному ринку. методи [26, с.37].

Стратегія - це інструмент, який використовують менеджери різних рівнів для досягнення цілей компанії. У працях Х. Мінцберга особливим чином розглядалося п'ять визначень слова «стратегія».

Стратегія – це план, орієнтир, шлях, шлях розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що єдиного простого визначення стратегії не існує. Все тому, що кожна стратегія – це спрощення, яке спотворює реальність. Однак, коли рада директорів вірить у дії, визначені розробленою стратегією, компанія може досягти великих результатів. Це головна мета стратегії – зосередити зусилля всіх співробітників на виконанні конкретних завдань для досягнення місії та досягнення цілей організації.

При створенні стратегії (бізнес-стратегії) необхідно визначити такі характеристики операції, як товарний ринок, рівень інвестицій тощо.

Товарний ринок, на якому конкурує підприємство або планує конкурувати. Розташування бізнесу визначається товарами/послугами, які компанія має намір пропонувати, ринками, які вона хоче обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде конкурувати, і рівнем вертикальної інтеграції.

Рівень інвестицій. Компанія може керувати наявними інвестиціями в розвиток (або доступом до ринку нерухомості), зміцнювати свої позиції та керувати бізнесом, скорочуючи інвестиції.

Функціональна стратегія. Конкурентна стратегія, обрана компанією, характеризується деякими операційними стратегіями (наприклад, товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія).

Стратегічні активи або навички, на яких базується бізнес-стратегія. Стратегічні активи - це ресурси компанії (висококваліфіковані співробітники, бренд, хороший імідж, лояльні клієнти), які перевершують аналогічні ресурси конкурентів. Стратегічні навички є важливою стратегічною частиною компанії, яка чітко демонструє добробут компанії. Стратегічні активи та навички важливі, щоб надати компанії конкурентну перевагу.

Якщо компанія є диверсифікованою компанією, у цьому випадку, крім обраних бізнес-одиниць, необхідно враховувати два питання: розподіл ресурсів між різними стратегічними бізнес-одиницями; визначення та використання взаємопов'язаних ефектів між компаніями/бізнес-одиницями [36, с. 48-52].

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у 1980 році виділив три широкі стратегічні підходи (або типи бізнес-стратегій): створення недорогих продуктів; диференціація, тобто спеціалізація у виробництві продукції; спрямованість (концентрація) на певних ринкових напрямках і зосередження діяльності компанії на обраному сегменті. Ці стратегічні сфери представляють три основні стратегії, і всі успішні бізнес-стратегії містять одну або дві з цих областей.

Стратегія низьких цін спрямовує зусилля компанії на досягнення конкурентної переваги в певних продуктах/послугах або в певному секторі. Лідерства за витратами можна досягти за рахунок збільшення частки ринку, ключового доступу до джерел ресурсів, матеріалів, компонентів або використання нових технологій. Дії іноземних компаній свідчать про те, що застосування стратегії скорочення витрат не супроводжується зниженням цін на вироблені товари. Зроблена компанією економія перетвориться в додатковий прибуток, який можна буде направити на збільшення витрат на оновлення, рекламу і просування товару.

Стратегія диференціації передбачає створення товарної пропозиції компанії, що відрізняється від пропозицій конкурентів і підвищує цінність для споживача (наприклад, шляхом підвищення ефективності, якості, потужності,

сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля підприємства на задоволення потреб невеликої групи покупців, випускаючи вузький асортимент продукції. Концентрація є основним джерелом конкурентної переваги компанії, тому вона вважається рушійною силою бізнес-стратегії навіть у випадках, заснованих на диференціації або низьких витратах [9, с.

Загалом стратегія компанії містить багато відповідей на питання «як?»: як забезпечити постачання необхідної продукції, як розподілити обмежені ресурси, як задовольнити потреби клієнтів, як випередити конкурентів, як враховувати зміни зовнішнього середовища, як досягти цілей компанії? Відповідь на питання "як?" є унікальним для кожної компанії, оскільки він повинен враховувати різні фактори та відображати цілі компанії. Окрема компанія може вибрати багато різних стратегій. Деякі компанії можуть диверсифікувати свою діяльність, інші можуть зосередитися на одному виді діяльності, треті можуть запропонувати спеціальні пропозиції вузькій групі клієнтів або дотримуватися стратегії лідерства за витратами. Деякі компанії використовують інтегровану стратегію зростання, яка передбачає розширення діяльності на нові сфери, рух вгору (пряма інтеграція) або вниз (зворотна інтеграція) по виробничо-технологічному ланцюжку.

Таким чином, зміст стратегічного визначення не повинен залишатися постійним протягом тривалого часу, але водночас бути гнучким, щоб його можна було модифікувати та змінювати разом із змінами, які відбуваються в навколишньому середовищі.

Залежно від класифікації стратегії бувають різними:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- у фазі «життєвого циклу» підприємства;
- через ринкову поведінку.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, вони відрізняються:

- Корпоративні стратегії;

- Ділові стратегії;
- Ресурсні стратегії;
- Функціональні стратегії;
- Оперативні стратегії.

Загальні стратегії, які виникають у «життєвому циклі» підприємства, поділяють:

- стратегія розвитку;
- стратегія сталого розвитку;
- стратегія скорочення.

За характером ринкової поведінки стратегії поділяють на активні та пасивні.

Вибір стратегії визначається цілями організації (прості чи складні), ризиком, з яким стикається компанія, а також зовнішнім і внутрішнім середовищем компанії. Розрізняють активну і пасивну стратегії.

Активна стратегія (розширення, наступання) характеризується:

1. Диверсифікація (постійне розширення діяльності компанії).
2. Технологічний підхід (компанія розробляє нові продукти та оцінює маркетингові можливості).
3. Потужність (необхідність конкурувати у виробництві та реалізації нових товарів).

Реактивна стратегія характеризується:

1. Спрямованість діяльності компанії на певну сферу.
2. Орієнтація на ринок (компанія спочатку вивчає вимоги клієнтів, а потім приймає рішення щодо технічних можливостей для розробки продукту, який може задовольнити ці вимоги).
3. Оборона (компанія захищає свою частку ринку, впроваджуючи інноваційні продукти у відповідь на дії конкурентів).

Пасивні стратегії можуть бути двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерно мінімізація інновацій з використанням рішень і методів управління.

Адаптивна стратегія полягає в тому, щоб залишатися серед інноваційних компаній, постійно використовуючи нові рішення, прототипи тощо.

Визначення стратегії організації залежить від конкретної ситуації, в якій опинилася організація. Однак існують загальні підходи до формулювання стратегії та деякі загальні межі, які обмежують стратегії. По суті, стратегія — це загальний напрямок діяльності організації, яким вона повинна керуватися для досягнення довгострокової мети. Таке розуміння стратегії справедливе лише з точки зору вищого рівня управління.

Для нижнього рівня в ієрархії ціллю є стратегія верхнього рівня. Наприклад: стратегія маркетингової поведінки, розроблена для компанії, зазвичай виглядає як цільові установки для відділу маркетингу цієї компанії.

Розглядаємо стратегію для всієї організації. Встановлюючи стратегію компанії, керівництво визначає три основні питання, пов'язані з ринковою позицією організації:

- яка діяльність (вид діяльності) підлягає припиненню;
- що слід далі продовжити;
- в який бізнес перейти.

В основному стратегія спрямована на:

- що організація робить і не робить;
- що є більш важливим і менш важливим у роботі організації.

На думку відомого мислителя стратегічного планування М. Портера, у розробці стратегії утримання підприємства на ринку можна виділити три основні етапи:

1. Перше місце пов'язане з лідерством щодо зниження витрат виробництва. Цей тип стратегії передбачає прагнення організації до мінімально можливих витрат на виробництво та продаж своєї продукції. Через це він може встановлювати нижчі ціни на аналогічні продукти, тим самим відвойовуючи частку ринку. Ці компанії потребують добре організованого виробництва та постачання, хорошої технологічної та інженерної бази та дизайну, а також ефективною системи збуту продукції. Іншими словами, для

досягнення якомога нижчих витрат виробничі витрати повинні бути якомога нижчими. Торгівля з такою стратегією не вимагає передового розвитку.

2. Другий етап стратегічного розвитку пов'язаний з виробничими знаннями. У цьому випадку підприємство повинно вести вузькоспеціалізовану виробничо-збутову діяльність, щоб стати власником процесу виробництва своєї продукції. Це спонукає споживачів вибирати цю марку товару навіть за високою ціною. Таке підприємство повинно мати сильний вплив на розвиток науки, конструкторів, систему контролю якості продукції та розвинену систему маркетингу.

3. Третя частина стратегічного визначення стосується визначення сегмента ринку та зосередження на ньому діяльності компанії. Він не націлений на весь ринок, а ретельно вивчає потреби ринку в конкретному виді продукції. У такому випадку компанія може прагнути знизити витрати або проводити особливу політику розвитку продукту. Однак найважливішим для організації, якщо вона реалізує третій тип стратегії, є командна структура її діяльності, заснована на аналізі потреб споживачів у даному сегменті ринку. Іншими словами, вам потрібно брати до уваги потреби ринку в цілому, але щодо клієнтів, які чітко визначені, що може бути можливим.

Найбільш повну, перевірену практикою і широко описану в літературі стратегію розвитку бізнесу називають оригінальною або еталонною. Вони показують чотири різні способи розвитку вашої організації та внесення змін в одній чи кількох сферах:

- продукт;
- ринок;
- галузь;
- сутність всередині галузі;
- технологія.

Кожну з цих категорій можна розмістити в одному з станів:

- а) поточна ситуація;
- б) новий стан.

Першу групу еталонних стратегій становлять «стратегії потенційного зростання». До них належать стратегії, пов'язані зі змінами продукту або ринку, які не впливають на інші три сфери. У цьому випадку компанія намагається удосконалити свій продукт або почати виробництво нових продуктів, не змінюючи компанію. З точки зору ринку, компанія шукає можливості поліпшити своє становище на поточному ринку або перейти на новий. До цієї групи стратегій зростання входять такі стратегії:

1. Стратегія зміцнення позицій на ринку, компанія зробить все, щоб отримати найкращу позицію на цьому ринку з цим продуктом. Щоб реалізувати цю стратегію, потрібно багато маркетингу. Реалізація цієї стратегії означає також реалізацію «горизонтальної інтеграції», оскільки організація прагне отримати контроль над своїми конкурентами.

2. Стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків збуту для вже виробленого продукту.

3. Стратегія розвитку продукту передбачає розвиток шляхом впровадження нового продукту та його впровадження на контрольований організацією ринок.

До другої групи еталонних стратегій відносять бізнес-стратегії, які передбачають розширення організації шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються інтегрованими стратегіями зростання. Організація може досягти комплексного зростання шляхом придбання активів і зростання зсередини. При цьому позиція компанії в галузі різна.

Існує два основних типи інтегрованих стратегій зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на розвиток компанії шляхом захоплення або посилення контролю над постачальниками, а також створення залежних структур постачальників. Ця стратегія може мати позитивний вплив на бізнес, зменшуючи залежність від змінних цін на компоненти продукту та запитів постачальників. У цьому випадку пропозиція, як форма витрат підприємства, стає формою прибутку.

2. Орієнтована на майбутнє стратегія вертикальної інтеграції. Це



відображається у збільшенні продажів та управління інфраструктурою між компанією та клієнтом, тобто управління системою розподілу та продажів. Такий тип залучення більше підходить, коли кількість посередницьких послуг збільшується або компанія не може знайти посередників з високим рівнем продуктивності. Третю групу еталонних стратегій розвитку бізнесу становлять диверсифіковані стратегії зростання.

Ці стратегії реалізуються, якщо компанія не в змозі розвивати цей ринок і цей продукт у цій галузі. Виділяють такі типи стратегій:

1. . Стратегія центрованої диверсифікації, в основі якої лежить пошук і використання додаткових можливостей для виробництва нової продукції в існуючих видах діяльності. У той же час сучасна робота залишається в центрі галузі, а інновації з'являються на основі наявних можливостей:

а) на регульованому ринку;

б) на основі використовуваної технології або інших можливостей поточної галузі.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, що включає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів. Ця стратегія вимагає нових технологій, які час від часу змінюються.

Компанія повинна зосередитись на створенні технологічно не пов'язаних продуктів, які використовують існуючі сильні сторони компанії (наприклад, у ланцюзі поставок). Оскільки новий товар повинен бути адресований замовнику основного продукту, він за своїми характеристиками повинен бути супутнім товаром.

Важливою умовою реалізації такої стратегії є оцінка підприємством власних можливостей щодо створення нових продуктів.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що бізнес розвивається шляхом виробництва нетехнічних продуктів у нові продукти, які створюються та продаються на нових ринках. Це найскладніша стратегія для реалізації, тому що успішне впровадження залежить від багатьох факторів, особливо від можливостей наявного персоналу, особливо менеджерів.

Четверта група еталонних стратегій розвитку бізнесу - це стратегії скорочення. Ці стратегії впроваджуються, коли виникає потреба консолідувати операції після тривалого періоду зростання або через потребу збільшити виробничі потужності, під час спадів і змін у розмірі економіки (наприклад, інфраструктури). У цьому випадку підприємства застосовують фіксовану та знижену амортизацію.

Цей процес безболісний для компанії. Однак ви повинні розуміти, що ці стратегії є тими самими стратегіями розвитку та зростання бізнесу, про які йшлося вище, і їх не можна уникнути за певних обставин, оскільки лише вони можуть відновити бізнес. Рекомендуються такі типи стратегій скорочення бізнесу:

1) стратегія ліквідації. Використовується в крайніх випадках, коли компанія не може продовжувати роботу;

2) стратегія пом'якшення. Це включає закриття або продаж однієї з дочірніх компаній компанії для внесення довгострокових змін у бізнес. Ця стратегія реалізується, коли необхідно зібрати гроші для розвитку кращих речей або для ініціювання нових цілей, які ближче до довгострокових цілей компанії;

3) стратегія зниження витрат. Основна ідея полягає в тому, щоб знайти шляхи скорочення витрат і вжити необхідних заходів для їх зменшення. Характерною рисою цієї стратегії є те, що вона спрямована на усунення дешевих джерел і її реалізація є короткостроковою діяльністю. Реалізація цієї стратегії передбачає зниження собівартості виробництва, підвищення продуктивності, зниження заробітної плати та звільнення працівників, припинення виробництва прибуткової продукції та закриття бізнес-об'єктів.

На практиці компанія може використовувати багато стратегій. Це дуже поширене явище в багатогалузевих компаніях.

Компанія може вести ряд стратегій у своїй реалізації, тоді можна вважати, що вона використовує комбіновану стратегію.

## 1.2. Види корпоративної стратегії та етапи її розробки

Аналіз різних підходів авторів до визначення «стратегії розвитку» підприємства дозволяє розширити отримані результати, виявити відмінності в підходах та зробити висновки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст стратегії розвитку підприємства з точки зору різних авторів

Автор стратегії	Зміст стратегії						
	цілі	концент рація ресурсів	гнучкість	наявність лідера	конкретна перспекти- ва	потен- ціал	варіантність напрямків, комплексний характер
Д. Б. Кудін	+	+	+				
Г. Миндберг	+	+	+	+	+		
Ж.-Ж. Ламбен	+	+	+		+		+
В. В. Салій	+	+	+	+	+	+	

Методи визначення стратегії розвитку компанії, які розглядаються різними авторами, виникли на основі врахування ресурсів компанії з метою виявлення стратегічного потенціалу, але в цілому існує кілька широких категорій, які можна описати таким чином.

1. Стратегія розвитку компанії дуже складна, вона включає в себе комплекс стратегій: маркетингову, юридичну, управлінську та фінансову тощо.
2. Стратегія розвитку підприємства спрямована на досягнення конкурентних переваг.
3. Стратегія розвитку компанії створюється під контролем зовнішнього середовища з урахуванням наявних ресурсів (людських, фінансових, часових тощо).
4. Стратегія розвитку повинна бути достатньо гнучкою, щоб мати можливість змінюватися під впливом зовнішнього середовища.

Компанія може ставити перед собою різні цілі, зокрема виживання на ринку або стабілізацію свого становища на ринку. Однак на нестабільному та мінливому ринку відсутність мотивації в показниках ефективності компанії означає, що вона зазнає краху. Тому, щоб забезпечити стабільність, компанія повинна розвиватися. Тому стратегія, яку він обирає, є стратегією розвитку.

Критерії розвитку підприємства включають:

- збільшення обсягів виробництва (виробництво може збільшитися за рахунок оновлення та придбання нового обладнання, продажу виробничих потужностей);
- збільшення корпоративних прав (придбання акцій інших компаній);
- покращення якісних показників (фінансово-економічних) компаній, наприклад реальних доходів компаній;
- збільшення частки компанії на ринку.

Західні вчені вважають, що деякі фінансові показники краще відповідають критеріям розвитку компанії. Наприклад, показник розвитку підприємництва як зростання реального доходу має для українських компаній інше значення, ніж те, що входить до цього показника. Метод фінансового аналізу компанії має західне походження і спрямований на її нормальне функціонування і розвиток фондового ринку. Тому єдині показники, закладені в стандарти, важливіші для українських компаній. Крім того, фінансові коефіцієнти, розраховані за наведеними вище методами, корисні, якщо компанія має «ринковий» характер (її акції торгуються на ринку цінних паперів), а не є державною.

Слід зазначити, що більшість українських компаній зазнали впливу ринкових відносин протягом періоду, коли продукція, яку вони виробляли, зазнала впливу протягом свого існування.

Виходячи з ситуації класифікації, стратегії поділяються: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія; за стадією «життєвого циклу» компанії; через ринкову поведінку; позиціонування в конкурентному середовищі. За рівнем управління, на якому розробляються стратегії, їх

поділяють на: корпоративні; бізнес; робота; ресурси; стратегія управління.

До загальних стратегій, реалізованих у «життєвому циклі» компанії, відносяться: стратегії зростання; стратегія сталого розвитку; стратегії пом'якшення; стратегія адаптації. За характером ринкової поведінки вони розрізняються: силовими; пасивна стратегія.

Вибір стратегії визначається цілями організації (прості чи складні), ризиками, якими компанія управляє, а також зовнішнім і внутрішнім середовищем компанії.

Ми поділяємо активні та пасивні стратегії.

Активна (наступальна) стратегія характеризується:

- 1) Диверсифікація (постійне розширення діяльності компанії).
- 2) Технологічний підхід (компанія розробляє нові продукти та оцінює ринкові можливості).
- 3) Наступальність (потреба випереджати конкурентів у виробництві та збуті нових товарів).

Пасивна стратегія характеризується:

- 1) Концентрація діяльності компанії на одній території.
- 2) Орієнтація на ринок (компанія спочатку вивчає побажання клієнтів, а потім приймає рішення щодо технічних можливостей розробки продукту, який зможе задовольнити ці вимоги).
- 3) Оборона (компанія захищає свою частку ринку шляхом впровадження інноваційних продуктів у відповідь на дії конкурентів).

Існує два типи пасивних стратегій: рецептивна та адаптивна.

Рецептивна стратегія характеризується прихильністю до інновацій і використання управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія полягає в тому, щоб залишатися серед інноваційних компаній, постійно використовуючи нові рішення, прототипи тощо.

Від позиції на ринку залежить (позиція лідера ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому середовищу, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє місце на ринку) вибір стратегії для

конкурентної боротьби.

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія - стратегія компанії та всіх її функціональних напрямків. Це необхідно для досягнення цілей на рівні компанії;
- 2) підприємницька стратегія – для визначення окремих видів підприємницької діяльності;
- 3) стратегія роботи – для кожного напрямку роботи відповідного робочого місця. Кожна сфера діяльності має стратегію виробництва, маркетингу, фінансів тощо;
- 4) стратегія управління - вузька стратегія для основних інфраструктурних одиниць: заводів, регіональних представництв і офісів. Стратегія низького рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня та сприяє досягненню цілей вищого рівня, які стосуються всієї компанії.

Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія — це широкий план управління різноманітним підприємством. Він стосується всієї компанії, охоплюючи всі аспекти її діяльності. Він включає дії, що вживаються для зміцнення власних позицій у різних галузях, і методи, які використовуються для управління справами компанії [1, с. 219].

Корпоративну стратегію можна побачити в тому, як диверсифікована компанія реалізує свої бізнес-принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на підвищення ефективності діяльності різних груп компаній.

Розробка корпоративної стратегії диверсифікованої компанії передбачає чотири види діяльності:

1. Дії, щоб змінити ситуацію. Першою проблемою диференціації є проблема визначення робочого місця, особливо в якій галузі компанія працює і як – відкриття нової компанії чи поглинання існуючої компанії (стабільність власника, нова компанія, компанія в біді, але вона повинна будь сильним). Ця частина стратегії компанії визначає, чи диверсифікація обмежена певними галузями чи поширюється на багато, а також визначає позицію компанії в

кожній із вибраних галузей.

2. Зусилля щодо покращення всіх показників ефективності в галузях, у яких компанія вже працює. Крім зміцнення позицій компанії в обраних галузях, метою корпоративної стратегії є підвищення ефективності в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні прийматися в контексті зміцнення довгострокових конкурентних позицій і прибутковості компанії, в яку інвестуються кошти. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім компаніям стати більш успішними шляхом фінансування виробничих потужностей і заходів для підвищення ефективності виробництва, надання секретних технологій управління та ноу-хау, придбання іншої компанії, яка працює в тій же галузі, і краще об'єднати два сектори в один. ., та/або придбання компанії, яка вже має сильну ринкову владу. Загальний план управління диверсифікованою компанією, як правило, передбачає орієнтацію на стратегію швидкого зростання найвпливовіших компаній, забезпечення нормальної роботи основних функціональних напрямків, здійснення заходів щодо підтримки та поживлення економічної діяльності в несприятливих умовах. прибуткових, але ефективних сайтів, усуваючи непривабливі або неефективні плани довгострокових корпоративних бізнес-сайтів [4, с. 332].

3. Пошук шляхів досягнення синергії між спорідненими бізнес-підрозділами та перетворення їх на конкурентну перевагу. Розширюючись на компанії зі схожими технологіями, стилями роботи та маркетинговими методами, такими ж клієнтами та іншими схожими характеристиками, компанія може отримати вигоду від переходу на нові операції в нестандартних галузях. Диверсифікуючи сімейство, компанія має можливість обмінюватися навичками, досвідом і ділитися можливостями, що зменшує накладні витрати та підвищує конкурентоспроможність деяких продуктів компанії, а вдосконалення можливостей певних галузей може забезпечити конкурентну перевагу. Чим міцніший зв'язок між різними сферами діяльності компанії, тим більше можливостей співпраці та досягнення конкурентних переваг. Дійсно, комбіноване різноманіття є привабливим завдяки співпраці, яка дає змогу

досягти операційних результатів (синергетичної стратегічної сумісності між одиницями сімейного бізнесу), яких неможливо досягти самостійною роботою кожного підрозділу. Така стратегія, як модель «2+2=5», також показує, що різноманітність є дуже ефективним способом покращити ефективність компанії та, таким чином, збільшити прибутки акціонерів.

4. Визначення інвестиційних пріоритетів і переміщення активів компанії в найкращі місця. Різні компанії мають різні види діяльності, коли мова йде про інвестування додаткового прибутку. Керівник компанії повинен визначити привабливість інвестування в різні сфери роботи, щоб розподілити гроші на найкращі напрямки. Корпоративна стратегія може охоплювати багато різних типів бізнесу, наприклад, ті, які постійно є збитковими або працюють у непривабливих галузях [3, с. 227].

Стратегію компанії складає топ-менеджмент. Вони несуть основну відповідальність за аналіз звітів і рекомендацій нижчих керівників. Керівники ключових видань також можуть сприяти розробці корпоративної стратегії, особливо якщо це впливає на їхній бізнес. Основні стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів компанії.

Бізнес стратегія. Термін «бізнес-стратегія» відноситься до плану управління конкретною сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія - це ряд методів і напрямків, розроблених організацією для досягнення успіху в певній сфері бізнесу.

Ділова стратегія фокусується на управлінській діяльності та методах, покликаних забезпечити успішне функціонування бізнес-одиниці. Суть бізнес-стратегії полягає в тому, щоб показати, як отримати сильну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Бізнес-стратегія спрямована на побудову та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети буде розроблено бізнес-стратегію з наступними основними етапами:

1. Реагування на зміни в галузі, загальній економіці, політиці та інших важливих сферах.



2. Розвиток конкурентних методів і практик, ринкових можливостей, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.

3. Уніфікація стратегічних цілей робочих підрозділів.

4. Вирішення важливих на даний момент стратегічних завдань.

Різниця між сильною та слабкою бізнес-стратегією полягає в здатності розвивати процеси, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Завдяки цій перевазі компанія може розраховувати на вищий рівень продуктивності, ніж у середньому по галузі, і свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другому місці. Розробка бізнес-стратегії, яка забезпечує стійку конкурентну перевагу, передбачає три кроки:

1) вирішення проблем, у яких компанія має найбільші шанси перемогти в конкурентній боротьбі;

2) розробка характеристик пропонованих продуктів, які можуть залучити клієнтів і виділити компанію з-поміж інших;

3) усунення методів конкуренції конкурентів. Конкурентна стратегія, як правило, наступально-оборонна – деякі дії є прямими атаками на ринок конкурентів, з іншого боку, спробою усунути нові методи конкуренції [5, с.

Три основні конкурентні підходи до розробки стратегії розвитку:

1) намагається бути дрібним виробником (намагається мати конкурентну перевагу з точки зору цін);

2) досягнення диференціації на основі таких переваг, як якість, майстерність, сервіс, стиль, технічна перевага та висока вартість;

3) зосередження на невеликій ніші на ринку, виконуючи роботу краще, ніж конкуренти, і задовольняючи специфічні потреби клієнтів.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери фірми для підтримки конкурентоспроможності компанії та загальної бізнес-стратегії. Стратегічна єдність і інтеграція діяльності різними способами зміцнить бізнес-стратегію.

Функціональна стратегія. Термін «функціональна стратегія»

відноситься до плану дій з управління певною сферою діяльності в бізнес-сфері.

Хоча функціональна стратегія є вужчою, ніж бізнес-стратегія, вона пояснює окремі деталі загального плану розвитку компанії шляхом визначення можливостей, необхідних заходів і заходів для забезпечення організації окремих підрозділів і бізнес-операцій. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової та конкурентної стратегії компанії. Крім того, її важливість полягає у створенні операційних керівних принципів для досягнення операційних цілей компанії. Бізнес-стратегія у виробництві — це план виробництва, який включає необхідні заходи для підтримки бізнес-стратегії та досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Основна бізнес-стратегія компанії повинна базуватися на операційних стратегіях. Це завдання незрозуміле і непросте, враховуючи, що кожна філія і кожна служба мають своє бачення майбутнього. Складність полягає ще й у тому, що робочі стратегії не завжди збігаються, а інколи суперечать одна одній. Він повинен координуватися і збалансовуватися вищим керівництвом підприємства за участю керівників функціональних підрозділів.

Серед основних бізнес-стратегій виділяють: маркетингова стратегія; творча стратегія; стратегія виробництва; фінансова стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія структурних змін [2, с.208].

Ефективні стратегії краще координувати в розділі обговорення. Коли неузгоджені стратегії роботи подаються керівництву на остаточне затвердження, керівництво несе відповідальність за виявлення розбіжностей та їх усунення.

Операційна стратегія. Порівняно зі стратегіями вищого рівня операційні стратегії завершують і доповнюють загальний бізнес-план компанії. За розробку стратегії управління в першу чергу відповідають менеджери середньої ланки, пропозиції повинні розглядатися і затверджуватися вищим керівництвом.

Менеджери середньої ланки є важливою частиною команди, яка

розробляє стратегію компанії. Регіональний менеджер повинен стратегічно ставитися до місцевої ситуації та мети, яка стоїть перед ним. Менеджер з виробництва повинен мати стратегію, пов'язану з цілями компанії, створеними в плані дій та всіма стратегічними питаннями в компанії. Рекламний менеджер повинен мати стратегію, щоб залучити сильну аудиторію для рекламних заходів, але в межах встановленого бюджету.

Стратегія розвитку важлива і приваблива для будь-якої бізнес-структури. Ви можете і повинні розглядати його як набір окремих компонентів із певними стадіями. Виділяють різні загальні стратегії циклу зростання, а саме: початкову, проникнення, прискореного розвитку, перехідну.

Перша частина характеризується такими особливостями:

- виявлення та усунення вузьких місць у процесах і структурі реалізації спеціальних проектів (інновацій, інвестицій, виробництва, послуг), не зазначених у плані та проектах;

- обсяг реалізації продукції зростає, але підприємство не є прибутковим.

Метою цього типу стратегії є розвиток компанії таким чином, щоб компанія була економічно ефективною.

Ознаками та характеристиками інтегрованої та стратегічної складової є:

- вихід підприємства на товарний ринок, пошук нових каналів збуту;

- те саме збільшення обсягу продажів і прибутку (виручки);

- поява нових конкурентних переваг у окремих галузях діяльності.

Стратегія входу включає глибоке проникнення на ринок, збільшення зростання обсягів продажів, придбання (покупку) інших бізнес-структур, довгострокову координацію реалізації проекту з метою оновлення технологічної та технічної бази компанії та її фінансового зміцнення. ситуації.

Розташування і швидка стратегія розвитку супроводжуються стрімким зростанням обсягів продажів і доходів. В іншому все виглядає добре, за винятком того, що зростання доходів випереджає зростання бізнесу. Водночас є і негативний момент – необхідність вкладати великі кошти в технологічний розвиток виробництва та післяпродажне обслуговування. Метою такого типу

стратегії розвитку є максимальне використання внутрішніх можливостей компанії. Тому для компанії добре зберігати стратегію швидкого зростання якомога довше.

Перехідна частина виконує такі функції:

- динаміка обсягів реалізації та загальних доходів зменшується;
- наприкінці цього періоду виникає ситуація, коли компанія змушена перейти до іншої базової стратегії (стійкість або виживання).

Метою стратегії перехідного періоду є консолідація активів і операцій компанії з метою скорочення періоду ситуації. Використання цієї стратегії необхідно для початку бізнесу, щоб мати можливість утриматися на ринку та зміцнити свої позиції у разі збільшення попиту на продукцію тощо.

Отже, можна зробити такий висновок, що термін «стратегія розвитку» підприємства є дуже складним і багатоаспектним. Серед багатьох підходів до визначення цього терміну використовується той, що стратегія розвитку – це план дій компанії, за допомогою якого компанія намагається створити конкурентні переваги, засновані на стратегічній здатності будувати конкурентну позицію на ринку товарів і послуг в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Складність урахування багатьох зв'язків (лише мала частина з них була проаналізована вище) між ринковими та фінансовими умовами набагато більша, оскільки в більшості випадків розвиток бізнес-ринку та зусилля збільшити прибуток компанії та її цінність потрібно усвідомлювати не окремо, а в їх контексті. Тому коло проблем з підключенням розширюється в геометричній прогресії. Ви вирішуєте завдання вибору варіантів фінансування розвитку комерційної будівлі відповідно до цих кроків.

На першому етапі йдеться про розподіл робочих місць відповідно до розміру однакових витрат, виконання, необхідне для виконання цих робіт, з одного боку, розподіляється відповідно до розміру виконання, тобто на друга рука. сторони, їх мотивація неоднакова через зміну поточних цін на конкретну) кількість грошей.

У той же час необхідно по-іншому організувати згідно з «математичним очікуванням» величину продажів і прибутку, визначену ймовірністю отримання певних значень на основі дії зовнішніх речей. і з урахуванням середньозваженого значення вимірювань і коефіцієнта варіації для очікуваного обсягу для кожної події.

На другому етапі вибираються показники, що характеризуються високим відношенням зростання продуктивності до зростання цін, за допомогою чого визначається вплив кожного компонента на зміну продуктивності праці.

На третій фазі спочатку створюється кілька «наборів» заходів з метою забезпечення збільшення бажаного продукту та суми грошей, яку компанія може інвестувати для реалізації цих заходів, розглядаючи можливість отримання додаткових фінансових ресурсів.

В одному розділі інтегрований ефект кожної «групи» на зростання продукту, ймовірність досягнення цього зростання, зміни вартості та фінансового результату організації, а також інтегральний ефект, зміни середньозваженої вартості капіталу, оцінюється вартість компанії. На основі цього прогнозуються очікувані грошові потоки, перевіряється правильність інвестицій та аналізується відповідність фінансового стану підприємства бажаному.

Результати розрахунків третьої частини можуть бути використані для вибору найкращих частин роботи в четвертій частині, виконання яких гарантує досягнення компанією своїх маркетингових і фінансових цілей, і в кінцевому підсумку досягнення мети.

Досягнення стратегічних цілей підприємства – підвищення рівня справедливої вартості та підвищення вартості підприємства вимагає комплексного підходу до оцінки впливу кожного управлінського рішення, а особливо стратегії рішень, що реалізуються в управлінні, на місцях. маркетинг, управління персоналом і фінансові результати компанії. Здатність точно передбачити цей ефект після аналізу зв'язку між різними факторами є

високого рівня управлінською навичкою, яку повинні розуміти керівники компаній, які є найважливішими для успіху їхнього бізнесу.

fizmat@sspc.edu.ua  
Дотримуйтесь  
правил академічної  
добросовісності

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЛОГОС»

### 2.1. Аналіз особливостей функціонування ТОВ «ЛОГОС» на ринку

Підприємство ТОВ «ЛОГОС» складається з команди фахівців з великим досвідом організації заходів в Україні. Кампанія включає досвід співпраці з міжнародними корпораціями в організації загальнонаціональних і локальних маркетингових і PR-кампаній, включаючи навчання, міжнародні конференції, роуд-шоу в містах України та багато іншого. Компанія також надає інженерні та кадрові послуги. Професійна команда компанії дозволяє клієнтам надавати послуги на найвищому рівні.

Потім ми розглянемо структуру організації управління ТОВ «ЛОГОС», як показано нижче (рисунок 2.1).

Отже, можна зробити висновок, що структура управління робочою лінійкою є хорошою для управління цією компанією. Принцип розподілу влади та відповідальності через роботу та вертикальне прийняття рішень значно підвищує ефективність прийняття рішень. Ієрархічна структура роботи передбачає лінійну організацію управління, а розподіл праці допомагає лінійним керівникам виконувати необхідні управлінські завдання. Крім того, принцип організаційної структури передбачає, що функціональні менеджери мають повноваження безпосередньо впливати на ораторів.

При цьому, щоб виключити ймовірність отримання спікерами суперечливих інструкцій:

- 1) містить основну мету розпоряджень уповноваженого керівника;
- 2) виконавчий директор має лише частину повноважень;
- 3) лише правильність рекомендації доводиться до відома керівника робіт.

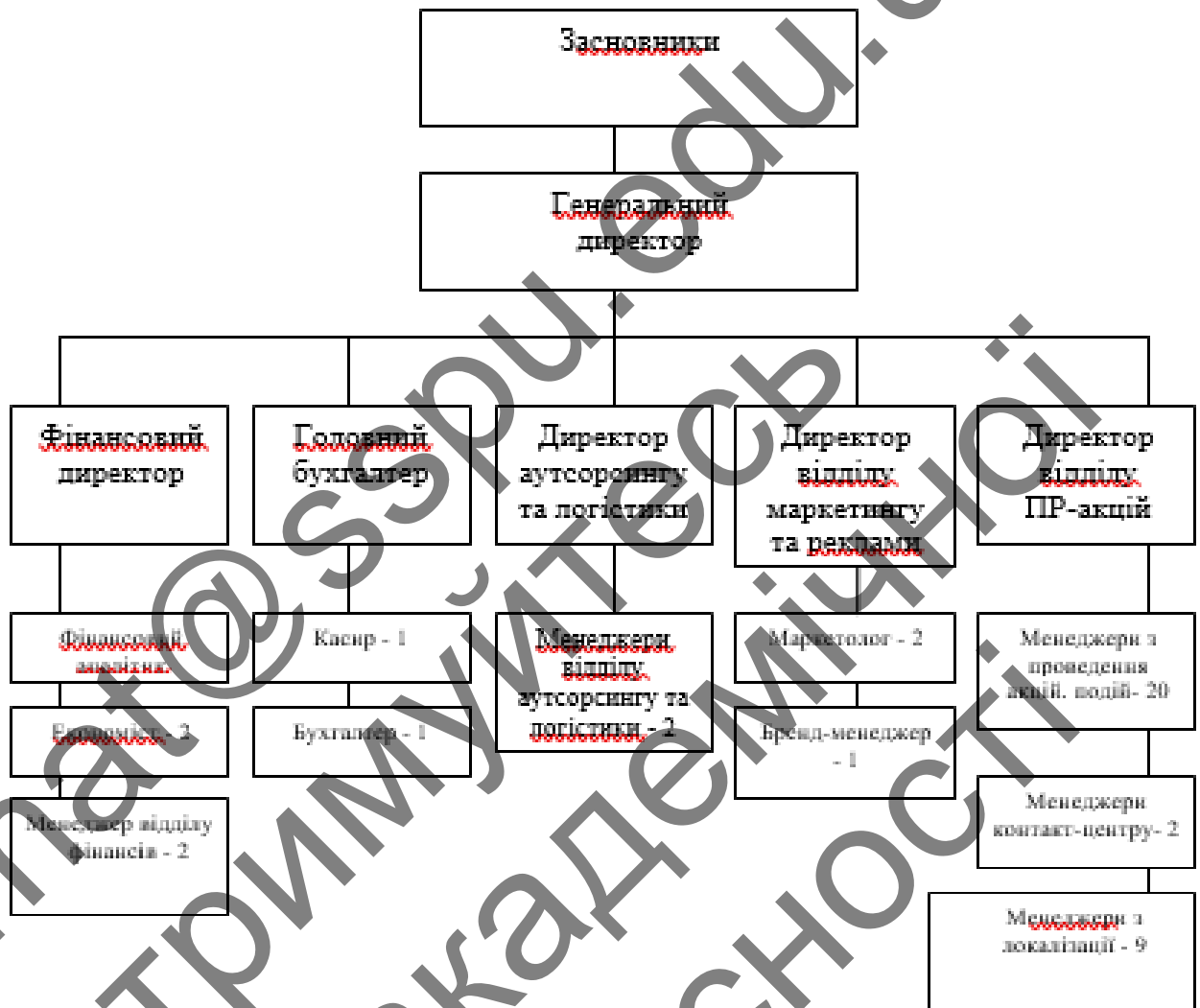


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЛОГОС»

Розглянемо розподіл праці між органами управління підприємства.

Засновники повністю контролюють діяльність компанії, визначають її пріоритети та ділять прибуток. Відповідно до статуту засновники:

- визначають основні напрямки діяльності підприємства та затверджують його плани і звітів про виконання;
- вносять та затверджують зміни до конституції;
- приймають рішення про зміну розміру статутного кошторису;
- призначають та звільняють виконавчого директора до закінчення строку повноважень;
- затверджують річні звіти та баланси, вирішення всіх питань щодо розподілу прибутку підприємства та покриття збитків ТОВ;



- приймають рішення про виключення учасника з ТОВ;
- визначають політику щодо виду, якості та кількості отриманих ТОВ позик чи кредитів;
- приймають рішення про припинення товариства з обмеженою відповідальністю, про створення ліквідаційної комісії та затвердження балансу товариства;
- визначають порядок створення, розмір та порядок зарахування коштів у фонди ТОВ;
- визначають порядок оплати праці представників компанії, її дочірніх підприємств, філій і представництв;
- притягують до відповідальності керівника (керівників) ТОВ у разі перевищення ними своїх повноважень чи прав;
- вирішують інші питання діяльності товариства відповідно до чинного законодавства, віднесених до компетенції загальних зборів учасників.

Органом управління ТОВ є рада директорів.

Дирекцію очолює Генеральний Директор підприємства.

Обов'язки генерального директора:

- розробка стратегій і методів реалізації цілей компанії та вимог учасників Асоціації;
- облік результатів господарської діяльності підприємства за звітний період (місячний, квартальний, річний);
- облік результатів роботи окремих підрозділів підприємства та їх керівництва та прийняття відповідних рішень за результатами;
- забезпечує реалізацію політики та керівних принципів Конференції учасників;
- управляти, передавати та розпоряджатися майном товариства;
- визначення цін купівлі-продажу товарів і послуг,
- прийом і звільнення працівників підприємства, контроль за ними, особливості визначення розміру заробітної плати та умов праці, підготовка робочих інструкцій.

- укладати контракти на суму не більше 1 млн. дол.

Основні завдання фінансового директора:

- здійснює керівництво фінансовим відділом;
- здійснює керівництво підлеглими, розподіляє їх робочі обов'язки, організовує роботу відділу;
- здійснює поточну роботу, в тому числі стратегічне планування діяльності відділу;
- у разі відсутності генерального директора має право підписувати важливі документи та підписувати рахунки на суму не більше 100 тис. грн.

Тож можна сказати, що основним повноваженням щодо затвердження стратегічних рішень є загальні збори засновників компанії. Вище керівництво також відповідає за розробку, координацію та впровадження цих рішень. Генеральний директор вирішує, здійснює та організовує всю діяльність товариства під керівництвом загальних зборів засновників товариства. Генеральний директор також здійснює керівництво всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу та контролює своєчасність і якість роботи працівників. Крім того, генеральний директор реалізує кадрову політику та контролює роботу працівників та організовує їх навчання. Генеральний директор представляє компанію перед державними установами, власниками та постачальниками. Головні завдання генерального директора - забезпечити безперебійну роботу компанії, щоб діяльність компанії була ефективною. Начальники робочих підрозділів здійснюють керівництво окремими підрозділами, організовують їх роботу та контролюють виконання роботи працівників.

Ми оцінюємо організаційну структуру та управління ТОВ «ЛОГОС» на основі таблиці нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Оцінка організаційної структури та менеджменту ТОВ «ЛОГОС»

№ з/п	Показник	Вага показника	Етапон	Підприємство значення / рейтинг	
1.	Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	7	0,14
2.	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,1	10	8	0,08
3.	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4.	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5.	Продуктивність праці, грн.	0,2	87,6	111,47	0,25
6.	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	958,0	1200,0	0,25
7.	Виробіток, грн.	0,05	0,1	0,1	0,05
8.	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
9.	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
10.	Рівень захворюваності, % до кількості працівників	0,05	30,0	12,0	0,02
Сума місць		1	х	х	1,03

Оцінку ефективності організаційної структури ТОВ «ЛОГОС» представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «ЛОГОС»

№ з/п	Показник	Позитивна якість (1)	Негативна якість (0)
1	Цілеспрямованість підприємства:		
1.1	наявність конкретних цілей	1	
1.2	реалізація цілей	1	
1.3	контроль за цілями	1	
2.	Гнучкість структури підприємства		
2.1	швидкість реагування на останні зміни	1	
2.2	швидкість прийняття рішення	1	
3	Чи добре проглядається організаційна структура		
3.1	для всіх співробітників	1	
3.2	для споживачів		0
3.3	наявність схеми структури організації, описання функцій та процедур	1	
4	Делегування повноважень		
4.1	достатність ступеня свободи різних рівнів управління		0
5	Що служить опорою організації		
5.1	залежність організації від декількох клієнтів	1	
5.2	залежність добробуту організації від передових досягнень у технології		0
5.3	наявність незамінних співробітників	1	
6	Робота підприємства з економічної точки зору		
6.1	достатність інформації про фінансовий стан	1	
6.2	достатність коштів на утримання менеджменту та інших обслуговуючих підрозділів	1	
6.3	дотримання економії витрат працівниками	1	
6.4	залежність оплати праці персоналу від виробничих досягнень	1	
7	Достатність часу для обговорення стратегічних завдань		
7.1	ефективність розподілу функцій менеджерів для їх зосередження на стратегічних завданнях	1	

8	Дух співробітництва на підприємстві		
8.1	сила психології «моя хата з краю»	1	
8.2	частота виникнення розбіжностей з питань внутрішньої компетенції	1	
8.3	використання системи «менеджмент проектом»		0
9	Достатність інформації для менеджерів		
9.1	швидкість повідомлення менеджерів про останні події	1	
9.2	завантаженість менеджерів великою кількістю цифр, які ні про що не свідчать по суті	1	
9.3	можливість прийняття відповідальних рішень на основі наявної інформації	1	

Як ми бачимо з наведених у табл. 2.1 та 2.2 даних організаційну структуру управління ТОВ «ЛОГОС» можна вважати позитивною, але вона має декілька недоліків, що негативно сказується на стратегічному управлінні підприємством:

1. Недостатня реакція системи управління на потреби зовнішнього середовища. Ситуація ускладнюється втратою гнучкості у відносинах між адміністративним персоналом внаслідок використання формальних правил і процедур. В результаті комунікація відбувається важко і повільно, що не впливає на швидкість і своєчасність прийняття рішень організацією.

2. Необхідність координації роботи різних служб праці значно збільшить роботу керівника організації та його представників. вищий рівень управління.

Далі наведемо оцінку основних техніко-економічних показників роботи ТОВ «ЛОГОС» (табл. 2.3).

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛОГОС»  
за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна, за три роки, %
1. Об'єм реалізованого товару, всього, тис. грн.	30205	29515	35195	16,519
2. Чисельність працівників, осіб	48	48	49	2,08
3. Продуктивність праці, тис. грн. (п.1 : п.2)	62,28	61,23	71,68	15,095
4. Собівартість товарів, тис. грн.	24014,50	24172,9	25171	4,816
5. Витрати на 1 грн. товару, коп. (п.4. : п.1)	79,50	81,90	71,52	-10,044
6. Прибуток від основної діяльності, тис. грн. (п.1. – п.4)	6190,6	5341,9	10023,7	61,918
7. Рентабельність основної діяльності, % (п.6. : п.1 x 100%)	20,50	18,10	28,48	38,963
8. Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	15671	14612,95	11477,05	-26,762
9. Фондовіддача, грн./ грн. (п.1 : п.8)	1,927	2,020	3,067	59,098

Дані в таблиці 2.3 показують, що обсяг продажів підприємства за останні роки збільшився, тобто продано товарів на суму 35 195 тис. грн., що на 16,52% більше показника 2021 року. При цьому кількість працівників збільшиться з 48 осіб. у 2021 році до 49 осіб. у 2023 р. Все це позитивно впливає на такий показник, як результат праці, значення якого з 2023 р. до 2021 р. зросло на 14,14% і 2023 р. до 718,26 тис. грн/особа.

Також необхідно врахувати подорожчання товарів, вартість у 2023 році становитиме 25 171 000 злотих. грн, що на 4,82% більше, ніж у 2021 р. Водночас видатки на 1 грн. запас зменшився з 79,50 коп. на 2021 рік до 71,52 коп. на 2023 рік. Це вказує на покращення вартості цього токена як прибутку від основної діяльності, сума збільшення з 6 190,6 тис. грн у 2023 році до 10 023,7 тис. грн. на 2023 рік. Ця зміна торкнеться показника, який показує ефективність організації – рентабельності, у 2022 році він становитиме 20,50%, а у 2023 році – 28,48%.

Оцінюємо кадровий потенціал ТОВ «ЛОГОС» (табл. 2.4).

## Характеристика кадрового потенціалу ТОВ «ЛОГОС»

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1. Чисельність персоналу, всього	48	49	1	2,08
У тому числі:				
Керівники	6	6	-	-
Фахівці	17	17	-	-
Основний персонал	25	26	1	4,00

У таблиці 2.4 бачимо, що у 2023 році загальна кількість робочих місць на підприємстві досягла 49 осіб, що на 2,08% більше, ніж у минулому році. Цього вдалося досягти шляхом збільшення штатних працівників компанії з 25 осіб у 2022 році до 26 осіб у 2023 році.

Далі аналізуємо фінансовий стан ТОВ «ЛОГОС».

Аналіз вартості та структуру активів ТОВ «ЛОГОС» за 2021-2023 роки розглянемо в таблицях 2.5-2.6.

Таблиця 2.5

## Аналіз вартості й структури активів ТОВ «ЛОГОС» станом на 31.12.2021-31.12.2022 рр.

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		Зміна за рік		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Темпи приросту, %
Усього активів з них	36246,4	100	34941,8	100	-1304,6	-3,60	-
1. Необоротні активи	21663,5	59,77	14853	42,51	-6810,5	-31,44	-17,26
2. Оборотні активи	14525,6	40,07	19967,4	57,14	5441,8	37,46	17,07
- запаси	6150,5	16,97	5130,1	14,68	-1020,4	-16,59	-2,29
- дебітори	5260,4	14,51	5077,5	14,53	-182,9	-3,48	0,02
- кошти і їхні еквіваленти	3114,7	8,59	9759,8	27,93	6645,1	213,35	19,34

У структурі активів ТОВ «ЛОГОС» за 2021-2022 рр. відбулися наступні зрушення: необоротні активи зменшились на 31,44% і їх розмір становить

станом на 31.12.2022 р. 14853,0 тис. грн., оборотні активи за 2022 рік збільшилися на 37,46% та становлять на 31.12.2022 р. 19967,4 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшилися у 2022 році на 1304,6 тис. грн.

Таблиця 2.6

## Аналіз вартості й структури активів ТОВ «ЛОГОС»

Станом на 31.12.2022-31.12.2023 рр.

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		Зміна за рік		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Темпи приросту, %
Усього активів з них	34941,8	100	34317,3	100	-624,5	-1,79	-
1. Необоротні активи	14853	42,51	15587,8	45,42	734,8	4,95	2,91
2. Оборотні активи	19967,4	57,14	18559,9	54,08	-1407,5	-7,05	-3,06
- запаси	5130,1	14,68	4781,4	13,93	-348,7	-6,80	-0,75
- дебітори	6313,7	18,07	8942,5	26,06	2628,8	41,64	7,99
- кошти і їхні еквіваленти	8523,5	24,39	4832,6	14,08	-3690,9	-43,30	-10,31
- поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0
3. Витрати майбутніх періодів	121,4	0,35	169,6	0,49	48,2	39,70	0,15

У структурі активів підприємства, що є об'єктом дослідження даної роботи, за 2022-2023 рр. відбулися наступні зміни: необоротні активи збільшилися на 4,95% і становлять на 31.12.2023 р. 15587,8 тис. грн., оборотні активи зменшилися на 7,05% та становлять на 31.12.2023 р. 18559,9 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшилися на 624,5 тис. грн.

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ЛОГОС» за 2021-



2023 рр. наведено у табл. 2.7– 2.8.

Таблиця 2.7

Аналіз капіталу ТОВ «ЛОГОС»  
станом на 31.12.2021–31.12.2022 рр.

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		Зміна за рік		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Пито ма вага, %	Абсолютне відхилен ня, тис. грн.	Відносне відхилен ня, %	Темп и приро сту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього капіталу (валюта балансу)	36 246,40	100	34 941,80	100	-1304,60	-3,60	-
1. Власний капітал	7 984,10	22,03	8086,8	23,14	102,70	1,29	1,12
2. Позиковий капітал	28 262,30	77,97	26 855,00	76,86	-1407,30	-4,98	-1,12
- довгострокові зобов'язання	15 042,20	41,50	11218,7	32,11	-3823,50	-25,42	-9,39
- поточні зобов'язання за розрахунками	13 220,10	36,47	15 636,30	44,75	2416,20	18,28	8,28

У 2022 році капітал компанії збільшиться на 102,70 тис. грн., а загальний борг капіталу зменшився на 1407,3 тис. грн. Проте ці зміни не призвели до покращення незалежності компанії у 2022 році, про що свідчить значення навантаження на незалежний капітал на 31 грудня 2022 року, яке становить 23,14%, що свідчить про відсутність особистих доходів для фінансування діяльності.

Аналіз капіталу ТОВ «ЛОГОС» станом на 31.12.2022-31.12.2023 рр.

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		Зміна за рік		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолют- не відхилен- ня, тис. грн.	Відносне відхилен- ня, %	Темпи прирос- ту, %
Усього капіталу (валюта балансу)	34 941,80	100	34 317,30	100	-624,50	-1,79	-
1. Власний капітал	8 086,80	23,14	9 490,4	27,65	1 403,60	17,36	4,51
2. Позиковий капітал	26 855,00	76,86	24 826,90	72,35	-2 028,10	-7,55	-4,51
- довгострокові зобов'язання	11 218,70	32,11	7 401,5	21,57	-3 817,20	-34,03	-10,54
- поточні зобов'язання за розрахунками	15 636,30	44,75	17 425,40	50,78	1 789,10	11,44	6,03

Дані, представлені в таблиці 2.8, показують, що за 2023 рік компанія має таку структуру капіталу: власний капітал компанії збільшився на 1 403,6 тис. грн., борговий капітал зменшився з 2 028,10 тис. грн., але питома вага власного капіталу підприємства становить на 31.12.2023 р. 27,65%, цього є недостатньо для функціонування підприємства.

Це свідчить про фінансову залежність ТОВ «ЛОГОС» від зовнішніх джерел фінансування.

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Слід підкреслити, що компанія надає добре відому послугу, яка має особливий вплив на клієнтів і тому важлива на ринку завдяки сильній

рекламній діяльності та ефективному управлінню зв'язками з громадськістю.

Ми аналізуємо стратегічне позиціонування послуг, що надаються ТОВ «ЛОГОС», за допомогою матриці «Дженерал Електрик – McKinsey». Відповідно до матриці ДЕ-МК стратегічна бізнес-одиниця може займати одну з дев'яти стратегічних позицій:

Переможець 1. Дуже гарна і міцна основа. Категорія є лідером ринку. Стратегія полягає в тому, щоб захистити те, що було досягнуто шляхом активного інвестування.

Переможець 2. Висока привабливість, середня основа. Стратегія вимагає розвитку шляхом наполегливої роботи, щоб створити сильні сторони та розвинути слабкі сторони.

Переможець 3. Привабливість середня, сильна основа. Стратегія передбачає інвестиції в найбільш привабливі сектори для захисту від конкуренції та підвищення прибутковості.

Знак питання. Висока привабливість, слабка позиція. Стратегія залежить від сильних сторін інших бізнес-одиниць компанії. Це може бути важка робота, знайти нішу і зосередитись на ній або залишити бізнес.

Середній бізнес. Середня привабливість, середня позиція. Стратегія: інвестування в прибуткові проекти без зайвого ризику.

Створювач прибутку. Привабливість мала, а основа міцна. Стратегія: інвестуйте дуже мало (щоб підтримувати короткострокову прибутковість), оскільки бізнес може постраждати та піти.

Той, що програв 1. Середня привабливість, слабкий статус. Стратегія полягає в тому, щоб використати сильні сторони кожної людини та зменшити обсяг роботи.

Той, що програв 2. Привабливість низька, середня позиція. Стратегія схожа на попередню. Якщо запропонують хорошу ціну, пристрій можна буде продати.

Той, що програв 3. Привабливість низька, слабка позиція. Найкраще стратегічне рішення — продати бізнес якомога швидше.

Побудова матриці здійснюється в наступному порядку.

Розраховуємо координату за віссю X, тобто середньозважений показник конкурентної сили підприємства:

$$X = \sum f \cdot x_i; \quad (2.1)$$

де,  $f$  – вага показника;  $x_i$  – значення  $i$ -го показника.

Розраховуємо координату за віссю Y, тобто середньозважений показник довгострокової конкурентної привабливості галузі:

$$Y = \sum f \cdot y_i; \quad (2.2)$$

де,  $f$  – вага показника;  $y_i$  – значення  $i$ -го показника.

Радіус „бульбашки” розраховуємо виходячи з обсягів продажу у галузі за співвідношенням:

$$R = \sqrt{(\text{Продажі} / \pi)}$$

Радіуси можна збільшувати, або зменшувати у одній і тій самій пропорції для всіх підрозділів, щоб забезпечити гарний вигляд матриці. За наявності лише одного підрозділу, як у нашому прикладі, радіус можна взяти довільним.

В першу чергу визначимо вхідні дані для побудови даної матриці (табл. 2.9 – 2.10).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови матриці McKinsey оцінка привабливості ринку і обсяг наданих послуг ТОВ «ЛОГОС»

Продажі підприємством, тис. грн.	Надані послуги, тис. грн.			Привабливість ринку		
	Логістичні послуги	ІР-послуги	Аутсорсинг персоналу		Вага	Бали
35195	10990	12662	11543	Цінова еластичність	0,1	4
				Прибутковість	0,1	7
				Місткість	0,6	7
				Купівельна спроможність	0,2	5

За результатами наведених даних визначимо привабливість ринку:

$$Y = 0,1*4 + 0,1*7 + 0,6*7 + 0,2*5 = 6,3;$$

Таким чином, привабливість ринку є вище середнього.

Далі визначимо конкурентні позиції досліджуваного нами підприємства і його основних конкурентів (табл. 2.19).

Таблиця 2.10  
Оцінка конкурентних позицій товарних груп ТОВ «ЛОГОС»

Конкурентна пропозиція	Вага	Товарні групи		
		Інжиніринг	PR-послуги	Аутсорсинг персоналу
Реклама	0,2	9	4	3
Фінанси	0,3	7	6	4
Персонал	0,2	8	6	2
Менеджмент	0,3	8	4	4
Показник конкурентної позиції		7,9	5	3,4

Отже, за отриманими даними ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ЛОГОС» має високий рівень конкурентоспроможності у послуг груп «Інжиніринг». Будемо матрицю (рис. 2.2).

Привабливість ринку	Висока 1,00		PR-послуги 20%	Переможець №1
	Середня 0,67	Переможець №2	Переможець №2	Інжиніринг 18%
		Аутсорсинг персоналу 11%	Переможець №3	Переможець №3
	Низька 0,33	Переможець №1	Переможець №3	
0	Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00	
Конкурентоспроможність товарної групи				

Рис. 2.2. Матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey»

Таким чином, виходячи з отриманих результатів послуги групи «Інжинірінг» займають позицію «Переможець-1», тому вони повинна нарощувати обсяг продажу, а також розширення асортименту даної групи. Послуги групи «PR-послуги» на ТОВ «ЛОГОС» є «Переможцем-2», а послуги групи «Аутсорсинг персоналу» займає позицію «Той, що програв – 3».

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Застосування та розвиток стратегічного планування для покращення ринкових позицій підприємства

Для того, щоб поглибити концепцію та метод зміни технології, створивши бізнес-модель для покращення ринкової позиції підприємства, необхідно визначити продуктивність та аналітичні інструменти кожної частини. Зокрема, обґрунтувати необхідність створення ланцюжка пріоритетів клієнта як нового елементу традиційної маркетингової програми аналізу потреб клієнта, яка має функцію прогнозування його майбутніх потреб на ринку (або в його певному сегменті). Відомо, що бізнес-модель підвищення компетенцій і цінності кожної компанії є індивідуальною, оскільки в процесі її створення використовується певний набір стратегічних ресурсів і можливостей. Термін «ключової компетенції» слід розуміти як набір накопичених знань і ділового досвіду, які разом з іншими речами вербального та інтелектуального характеру становлять незамінний засіб самостійного отримання конкурентної переваги, які не виробляються іншими компаніями галузі.

В умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища необхідно оцінити ефективність бізнес-моделі для покращення позиції компанії на ринку, зрозуміти, які можливості можуть змінитися у разі зниження конкуренції, появи нового клієнта. пріоритети. Дослідження традиційних методів оцінки фінансово-економічного стану підприємства дозволяє зробити висновок, що потреби нової організації задовольняються не повністю.

Коригувальна технологія створення бізнес-моделі, що покращує ринкову позицію підприємства, повинна базуватися на таких напрямках:

пріоритети клієнта; поточні та потенційні стратегічні ресурси; основні компетенції компанії; системи бізнес-процесів; бізнес-портфель компанії (рис. 3.1).

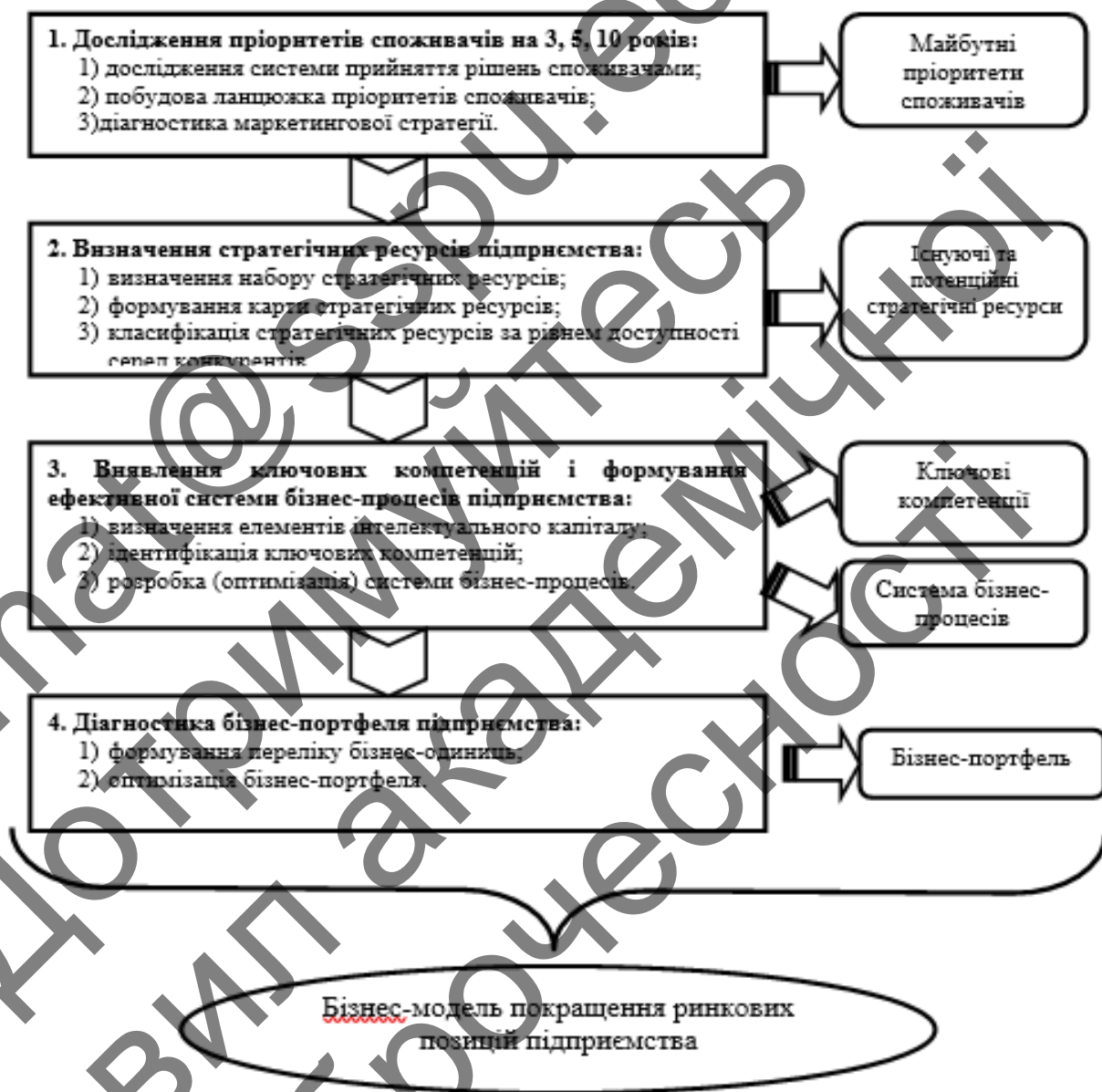


Рис 3.1. Модифікована технологія формування бізнес моделі

Необхідність змін для захисту капіталу, створеного або залученого бізнес-моделлю, і підвищення його конкурентоспроможності є важливою для лідерів ринку та нових компаній. Провідні компанії з великою часткою ринку приділяють велику увагу питанням трансформації бізнесу, які є найбільшою загрозою грошовим потокам для малого бізнесу, але є сильнішими, гнучкішими та інноваційнішими у стратегічному управлінні.



Стратегічною метою кожної компанії є збільшення його вартості.

Досягнення цієї мети значною мірою залежить від здатності керівників підприємств визначити багато факторів, які впливають на вартість бізнесу, оцінити напрямок (позитивний чи негативний) цих факторів і важливість наслідків, а також відповідним чином реагувати на них. У той же час розробка дій, спрямованих на максимізацію та повне використання можливостей, які надають «позитивні» фактори, і належне уникнення (або обмеження) загроз від «негативних» факторів є складною з двох причин. .

По-перше, один і той же фактор є різним в залежності від конкретних обставин, і вплив на досягнення мети компанії може змінюватися від позитивного до негативного і навпаки.

По-друге, планування та реалізація конкретних дій, спрямованих на посилення впливу позитивних факторів або зменшення впливу негативних факторів, може дати несподівані результати через численні зв'язки цих факторів з дією інших факторів.

Ситуація може бути проблематичною, оскільки ці взаємопов'язані аспекти впливають на операційні сфери компанії: виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Тому, щоб робота керівного персоналу компанії була ефективною, вони повинні повністю усвідомлювати наявність таких зв'язків.

Комплексний погляд на проблеми, які виникають через «зустріч інтересів» маркетингу та фінансового менеджменту, сьогодні дуже важливий для керівників українських компаній, адже для них це нова сфера управлінського мистецтва.

Якщо маркетинг – це «комбінація» діяльності та заходів, які є результатом загального дослідження ринку (дослідження ринку, його сегментація, вибір цільових ринків тощо) та розробки маркетингового ринку, що використовується в багатьох українських компаніях. Тільки «просунуті» компанії показують ринок як філософію управління бізнесом і управління.

З іншого боку, в управлінні фінансами українських компаній, хоча це менше, ніж очікувалося, впроваджуються нові методи та процедури, і

компанія погано працює на ринку.

Так, якщо коло питань, пов'язаних з виробництвом, є традиційним, а менеджери мають великий досвід їх вирішення, то конкретні проблеми маркетингу та фінансового менеджменту є новими для цих менеджерів і для них це так звана «незнана земля». Однак неправильне уявлення та ігнорування цих зв'язків може призвести до прийняття управлінських рішень, які мають незначну цінність або взагалі її не мають.

Наша мета – оцінити взаємозв'язок між маркетинговими рішеннями, прийнятими при створенні та реалізації комплексу маркетингу, та фінансовими аспектами діяльності підприємства.

Насправді забезпечення зростання вартості підприємства вимагає маркетингового рішення для забезпечення необхідного обсягу продажів, що є основою для збільшення прибутку підприємства та повернення капіталу. Ми говоримо про те, що стратегія збільшення продажів полягає у збільшенні частки ринку (навіть без фокусування на прибутковості). Однак, якщо ці зусилля не призводять до збільшення прибутку в довгостроковій перспективі, можна побачити, що компанія використовує значну частину ресурсів неефективно і не заробляє на них. У цьому випадку компанія фактично «реалізує» іншу гарну стратегію без цінового лідера (за прикладом М. Портера). Таким чином, можна побачити ефективність управління стратегічним планом.

У свою чергу, підприємство може збільшити обсяг продажів на конкурентному ринку шляхом організації, підтримки та систематичного підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Рекомендаціями щодо вдосконалення є, по-перше, покращення технічних аспектів, функціональних аспектів та якості виготовлення продукції; по-друге, проведення ефективної цінової політики, особливо структури ціни, яка не перевищує «споживчу ціну» товару на одиницю корисності, ніж ціну конкуруючої продукції. По-третє, створення ефективної системи оплати для клієнтів і дистриб'юторів, фінансової системи для торгового персоналу, створення власних торгових

мереж. По-четверте, оптимізація реклами, сервісне та гарантійне обслуговування тощо. Визначені групи напрямів є важливою частиною розвитку таких сегментів маркетингу, як «товари», «ціни», «товарорух» та «товаропросування». Тому підвищення конкурентоспроможності товару є одним із найважливіших завдань розвитку торговельного комплексу.

Аналіз конкретних заходів, реалізація яких дозволяє підприємству розробити та впровадити маркетинговий комплекс і забезпечити підвищення обсягу реалізації продукції до конкурентоспроможного рівня, показує, що можливе об'єднання цих заходів у дві групи. До перших належать види діяльності, які потребують одноразових додаткових витрат або поточних витрат. Другий пов'язаний з діями, пов'язаними зі зниженням собівартості продукції.

Зв'язок цих маркетингових заходів з економічними результатами діяльності компанії очевидний. Необхідність підвищення цін та інвестування в реалізацію шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та забезпечення збільшення обсягів реалізації повинна вирішити багато фінансових проблем.

Це пов'язано з впровадженням певних заходів щодо вдосконалення технології та модернізації обладнання для виробництва найсучаснішої та якісної технічної продукції, налагодження прямих продажів та інфраструктурних послуг тощо, а часто потребують додаткових інвестицій для збільшення основних виробничих фондів.

Однак збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, як правило, потребує збільшення оборотних активів у цілому, а також чистого оборотного капіталу - тієї частини оборотних активів, яка фінансується довгостроковими фінансовими ресурсами: власним або довгостроковим капіталом. -строкові зобов'язання. Як інвестиції у збільшення (якісне оновлення) основних фондів, так і інвестиції у збільшення чистого оборотного капіталу, необхідно адекватно обліковувати. Цей процес посилюється, коли реалізація великих колекцій продукції викликана падінням ціни.

Правильність маркетингового процесу, що викликає потребу в інвестиціях, можна перевірити в наступному порядку.

1. Визначити потребу підприємства в додаткових фінансових ресурсах для здійснення цих інвестицій.

2. Проаналізувати достатність фінансових ресурсів підприємства, необхідних для задоволення цього попиту. Якщо власних ресурсів недостатньо, оцініть і виберіть шляхи збільшення фінансових ресурсів, враховуючи витрати на отримання грошей з різних джерел і вимоги до їх оптимальної структури.

3. Результати розвитку комплексу маркетингу, що забезпечують підвищення рівня конкуренції товарів і збільшення обсягу їх продажу, необхідно змінити на фінансові показники - збільшення кількості грошей. прибуток і дохід компанії.

Оцінюючи ці результати, можна перевірити всі фінансові розрахунки, пов'язані з правильністю ефективності інвестицій, одним з обов'язкових критеріїв є перевищення рівня внутрішньої норми прибутку над рівнем зваженої норми прибутку - середнього витрати; капітал підприємства; та відслідковувати вплив інвестицій на показники фінансового стану підприємства та його вартість.

При цьому зв'язок питання розвитку бізнесу з комплексом фінансового менеджменту не обмежується місцем цього очевидного зв'язку. Проте є й інші, більш «приховані».

Збільшення частки постійних витрат у загальному їх зборі за рахунок збільшення фінансових витрат, внаслідок залучення позикових коштів, збільшення суми постійної частини загальновиробничих витрат, ще один елемент постійних витрат, пов'язаний із здійсненням заходів, спрямованих на посилення маркетингового та ділового потоку, що призводить до підвищення рівня операційного важеля. Нагадуємо, що цей показник показує, як «прибутку до виплати процентів та податків» (ЕВІТ – Earnings Before Interest and Tax) реагує на зміни обсягів продажів. Немає сумніву, що при досягненні

цільових обсягів продажів збільшення відсотка значно збільшить прибуток порівняно з темпами зростання обсягу продажів.

Проте варто зазначити, що посилення операційного левериджу супроводжується підвищенням рівня «ренти беззбитковості», тобто обсяг продажів досягає переломного моменту в бізнесі. З іншого боку, виникнення проблем і збільшення обсягу продажів до запланованих значень, а також зволікання з умовами такого збільшення не дозволяють отримати бажаний продукт, дії підприємства будуть неефективними, особливо придбання. Тому операційний леверидж вважається мірою бізнес-ризиків.

Слід також зазначити, що в окремих випадках можуть бути встановлені негативні сторони підвищення рівня операційного прибутку. Наприклад, при плануванні реклами можна виходити з однієї з двох концепцій - циклічної і ациклічної. Перший – визначити рекламний бюджет як реальний відсоток від обсягу продажів. При цьому рекламна активність зростає при збільшенні обсягу продажів і знижується при зменшенні обсягу продажів. Але, з маркетингової точки зору, друга концепція є логічною та ефективною, оскільки дії та здатність реклами обертати різницю в обсязі продажів, тобто потрібно збільшувати рекламу, коли вона приходить вниз. спосіб у продажу. обсяг і зміна. У цьому випадку збільшення витрат на рекламу, яке є постійним, збільшить вплив операційного прибутку, якщо зменшиться обсяг продажів і прибуток зменшиться. Тому необхідно знайти ідеальний компроміс між маркетинговими інтересами та фінансовими причинами.

З іншого боку, збільшення деяких різних витрат, наприклад, на використання більш високої якості, тому підвищити технічний рівень і якість продукту буде дорожче, може призвести, що називається. наступні версії. У ситуації, коли підвищення ціни продукту не супроводжується підвищенням ціни продукту, і, отже, прибуток цього продукту зменшиться, то тоді підприємство буде отримувати лише базисний дохід виробу, а можливо і не покриє витрати повністю.

Цього можна уникнути, потрібно збільшити ціну на товар, щоб

додатковий дохід не впав у вигляді змінних витрат і зростання ціни. Однак ці дії — підвищення ціни — можуть не дати бажаного результату щодо збільшення кількості продукту, якщо попит на цей товар є еластичним. Зрештою, для товарів, які мають високу ціну, реакцією ринку на підвищення ціни цього продукту буде значне зменшення обсягу продажів. При цьому зменшення не буде компенсовано зростанням рівня прибутку одиниці, що зменшить загальний прибуток компанії. Чим вищий попит, тим нижчий рівень продуктивності, щоб зменшити втрати продуктивності в таких ситуаціях. Чим більша сила попиту, тим більший спад обсягу продажів, тим більший спад прибутків і тим більший рівень операційного левериджу. Якщо на товар немає попиту, то ціна на товар буде зростати, а прогнозна вартість зростатиме, якщо обсяг продажу зменшиться. Однак при нееластичному попиті значення коефіцієнта еластичності буде близьким до одиниці, а приріст обсягу продажу буде меншим (за оцінкою ціни). Тому в цьому випадку можна досягти зростання високих доходів і високих операційних витрат. Насправді дії, які забезпечують збільшення продажів при зниженні собівартості продукції і собівартості продукції, не змінюються, збільшать прибуток компанії в разі легкого попиту. При цьому, чим нижче ця гнучкість, тим вище значення операційного важеля для підвищення продуктивності. Через незадіяний попит чим вище значення операційного прибутку, тим більша втрата прибутку та збільшення рівня операційного прибутку, якщо ціна падає нижче фіксованої ціни (яку можна встановити лише шляхом зменшення додаткових грошей при зменшенні ціна.частини товару) відбувається майже автоматично.

Господарська діяльність компанії ТОВ «ЛОГОС» розширює сферу фінансово-господарської діяльності, тим самим збільшуючи обсяг інформації про цю діяльність, визначену в контрольно-аудиторському процесі. Бухгалтерам стає все важче керувати бухгалтерськими процедурами за допомогою найпростіших комп'ютерних засобів. Таким чином, аудитори обіцяють використовувати бізнес-інформацію та програмне забезпечення під час виконання методів управління-просування-просування, щоб дізнатися про

ситуацію на ринку, дізнатися правильні стандарти споживання сировини для виробництва продукції, виробництва безкоштовна праця, використання конвеєру, підвищити рентабельність товару тощо. Аудитор також виконує роль користувача ЕОМ.

Для підвищення рівня ефективності та вартості компанії доступні комп'ютерні системи фінансового аналізу та бізнес-планування на базі ПЕОМ. Ця група комп'ютерних систем відноситься до комп'ютеризованих систем бухгалтерського обліку, оскільки дані балансу та фінансової звітності використовуються для фінансового аналізу за кілька періодів моніторингу (кварталів, років). На основі фінансового аналізу виявляються зміни у складі активів та їх ресурсах та розраховуються наступні показники:

- прибутки та збитки підприємства за різні періоди;
- ефективність конкретної діяльності;
- доходи;
- розподіл майна та інших складових оборотних коштів;
- фінансова стійкість, що свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування (рівень власного капіталу, ступінь перекриття основних засобів і довгострокового позикового капіталу);
- вартість чистих активів, надійність структури балансу за показниками: поточний коефіцієнт, коефіцієнт левериджу, коефіцієнт прибутковості (збитковості) та інші.

У нових економічних умовах діяльність підприємства ТОВ «ЛОГОС» є предметом уваги багатьох учасників ринку, зацікавлених у результатах його діяльності. На підставі наявної бухгалтерської інформації всі зацікавлені особи намагаються оцінити фінансовий стан підприємства. А для самої компанії важливо не судити про її фінансове становище, а продовжувати робити кроки для його покращення. Для цього на підприємствах проводиться аналіз фінансово-господарської діяльності, який включає вивчення економіки підприємства, створення аналізів і проміжних цілей, розробку шляхів їх досягнення без обліку та з урахуванням резервів виробництва.

Оцінка вартості підприємства передбачає виконання наступного набору ключових завдань (символи використані на рисунку 3.2):

1. Аналіз структури капіталу підприємства;
2. Аналіз дієздатності та додаткового капіталу;
3. Аналіз зміни капіталу підприємства;
4. Аналіз показників ефективного капіталу підприємства;
5. Аналіз показників фінансової стійкості на основі аналізу капіталу;
6. Аналіз звітності про капітал компанії.

Аналіз може бути виконаний - з урахуванням усіх вибраних видів діяльності - і, якщо необхідно, вибірка - з конкретного виду діяльності. Для комплексного автоматичного аналізу діяльності підприємства створюється модель послідовності її реалізації (рис. 3.2).

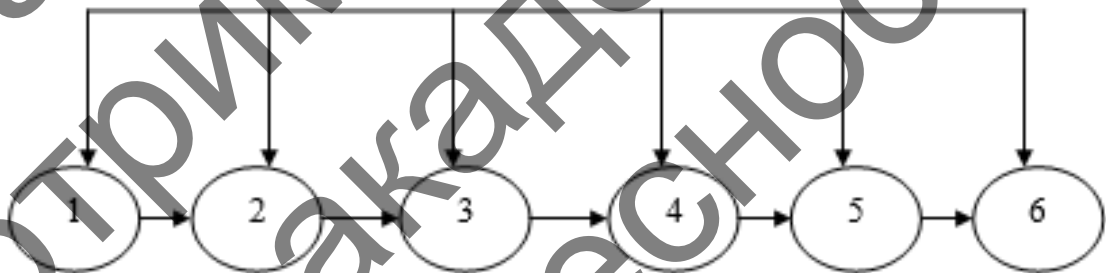


Рис. 3.2. Модель послідовності проведення аналізу роботи підприємства

Останньою частиною комп'ютерного управління капіталом є розширення та реалізація результатів управління, класифікація виявлених слабких місць і зібрана в хронологічному порядку їх реалізації, встановлення порушень законів і нормативних актів у фінансово-господарській діяльності відповідно до економічної інформації, а також місце походження та відповідальність уряду за порушення шкоди власнику.

### 3.2. Напрями розробки стратегії розвитку ТОВ «ЛОГОС»

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку компанії



в ТОВ «ЛОГОС» базується на оцінці інноваційного та творчого потенціалу досліджуваних підприємств. Дослідження інноваційного потенціалу включає аналіз цих сукупних ресурсів: інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, структурних та інших джерел підвищення результатів інноваційної діяльності. На даний момент найважливішим фактором управління компанією є фінансова спроможність компанії розвивати інноваційний простір.

Таблиця 3.1

## Коефіцієнти інноваційної активності ТОВ «ЛОГОС»

Показник	Коефіцієнт				
	Забезпеченості інтелектуальною власністю (КІВ)	Персоналу, зайнятого в НДКР (КІР)	Освоєння нової техніки (КНТ)	Освоєння нової продукції (КНП)	Інноваційного росту (КІР)
Еталонне значення коефіцієнту, стратегія лідера/стратегія послідовника	$\geq 0,10-0,15 / \leq 0,1-0,05$	$\geq 0,2-0,25 / \leq 0,2-0,15$	$\geq 0,35-0,4 / \leq 0,35-0,30$	$\geq 0,45-0,50 / \leq 0,45-0,40$	$\geq 0,55-0,6 / \leq 0,55-0,5$
ТОВ «ПРОМТЕХ СЕРВІС» 2021-2022 рр.	0,457 0,345	0,069 0,106	- 0,710	0,400 0,460	0,123 0,550

Детальний аналіз характеристик інновацій включає розрахунок коефіцієнтів інноваційності. Інновація - це здатність працювати в розробці та впровадженні нових методів і технологічних продуктів. Розрахунок інноваційних змінних (див. таблицю 3.1) дозволяє визначити напрямок інноваційної стратегії (лідер чи послідовник), відповідно до якого здійснюється інноваційна політика підприємства ТОВ «ЛОГОС». Значення індексу інтелектуального захисту 0,345 свідчить про те, що компанія працює у сфері патентного захисту застосовуваних технологій та захисту промислової власності.

Керівні посади для отримання співробітників, здатних брати участь у дослідженнях і розробках, сприятимуть вдосконаленню або розробці нових технологій і продуктів. Компанія прагне стати лідером ринку та посилити свою конкурентоспроможність, базуючись на впровадженні нових технологій.

Однак наведені дані не можуть оцінити зміни в КНТ, але за підсумками 2022 року компанія є лідером у розробці нових технологій у дизайні. Відповідно до розвитку нових технологій підприємство має можливість впроваджувати нові продукти та вдосконалювати їх, про що свідчить значення коефіцієнта розвитку нового продукту  $KНП = 0,46$ . Значення коефіцієнта інноваційного зростання свідчить про наявність у ТОВ «ЛОГОС» досвіду реалізації інноваційних проектів, у тому числі створення та виведення на ринок нових продуктів і технологій. Щоб прийняти остаточне рішення щодо лідера чи подальшої стратегії повідомлення групи «Інжиніринг», необхідно порівняти творчу та інноваційну діяльність ТОВ «ЛОГОС» на ринку цих послуг. Такий підхід дозволяє визначити здатність підприємства реалізувати обрану стратегію інноваційного розвитку на основі використання наявних ресурсів.

Забезпечення виконання встановлених вимог розвитку можна розглядати у створенні свого роду системи стратегічного планування, як набору спеціальних інструментів, правил, структурних органів, інформації та процедур, спрямованих на організацію та координацію реалізації інноваційних планів. Тому під системою планування творчої праці слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на вплив на мету планування на основі здійснення діяльності, спрямованої на досягнення гармонії, підтримання її у зовнішньому та внутрішньому середовищі, з метою підвищення ефективності управління, засноване на безперервній інтеграції досягнень і нових наукових методів для виробничого процесу на підприємстві. Для досягнення цільової конкурентної переваги з урахуванням різних аспектів забезпечення інноваційного розвитку необхідно обрати проект (рекомендацію), у стратегічних напрямках інноваційного розвитку та роз'яснити та конкретизувати методику складання стратегічного використовується матриця. Можливими еталонними інноваційними стратегіями згідно з описаною морфологічною матрицею (параметрами є умови та обмеження інноваційного розвитку та умови організаційного впливу підприємства на динаміку інноваційного розвитку) є: пошук ринкової ніші;

розвиток ринку; рух за лідерство; конкуренція; захист лідерства; передбачуваний творчий напрямок; діапазон потужності; повзуча диверсифікація.

У рамках основних стратегій, розглянутих у попередньому розділі, можна реалізувати різні стратегії для кожної частини запланованої діяльності та правильних витрат, необхідних для впровадження та розрахунку очікуваного результату (прибуток або економічний ефект) від їх реалізації. При створенні стратегії нового розвитку підприємства важливим методом є перевірка її ефективності та організація відповідних матеріалів, робіт та інших ресурсів, а також забезпечення реалізації цієї стратегії та інших стратегічних і поточних ініціатив. метод. Цю проблему можна вирішити за допомогою методу, зображеного на рис. 3.3 схема стратегічного планування інновацій.

Суть цього методу полягає в поєднанні трьох підходів: моделі стратегічного планування, заснованої на «стратегічному розриві», моделі стратегічного планування, заснованої на ринкових перевагах, і моделі структури та підтримки конкуренції.

Наявність складного комплексу різноманітних факторів, які довгостроково впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо вдосконалення різних продуктів підприємства, має формувати стратегічний підхід до вирішення цієї роботи. З точки зору автора, використання такого підходу потребує розробки нової товарної політики як частини товарної стратегії компанії.

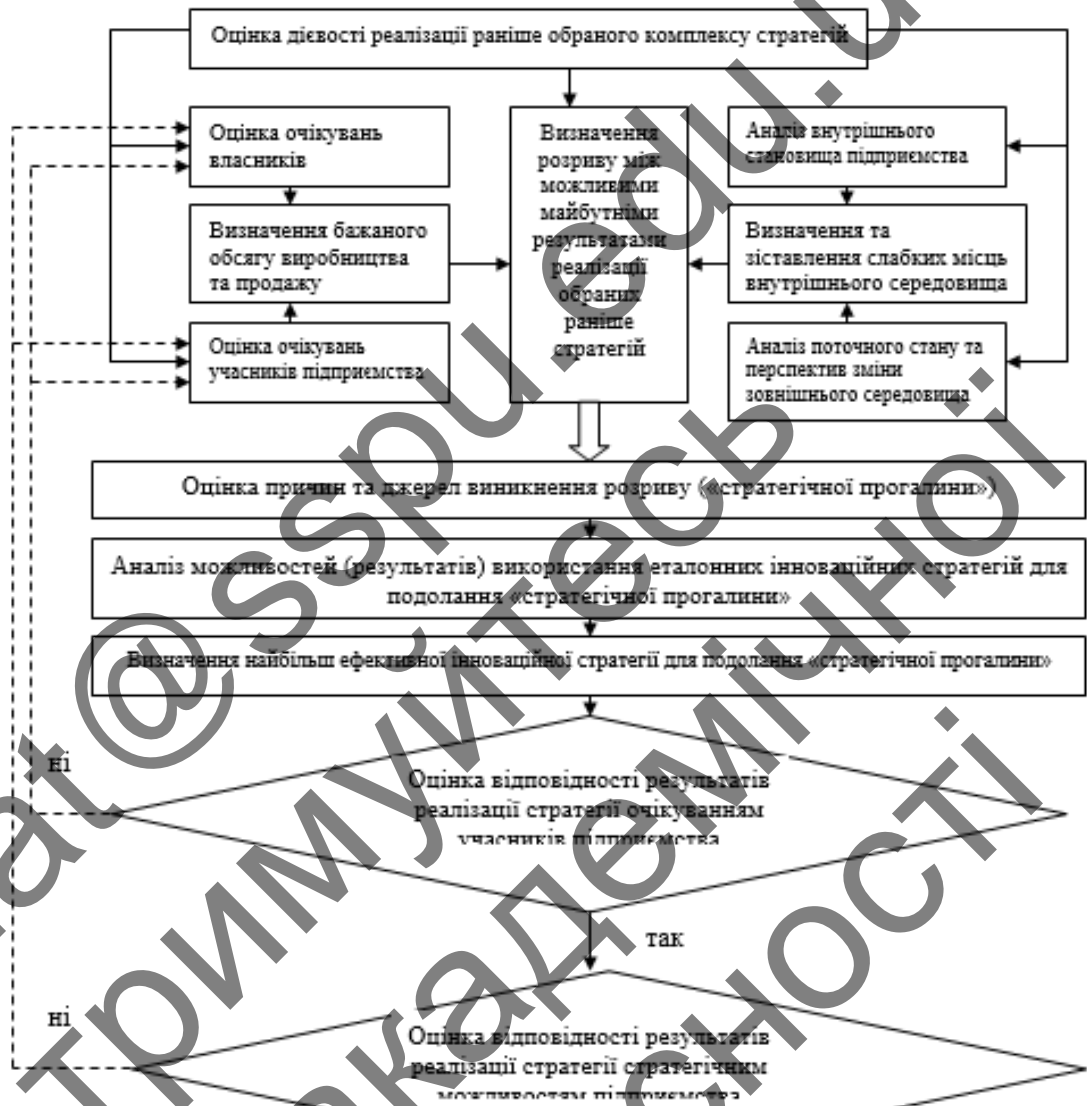


Рис. 3.3. Послідовність стратегічного планування діяльності

Ця політика являє собою сукупність загальних принципів, форм і процедур прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості асортименту підприємства, що використовується в збутовій діяльності на конкретних товарних ринках з метою задоволення специфічних вимог обраних груп покупців у вибраних галузях. товарна стратегія компанії.

Роль управлінських рішень у діяльності ТОВ «ЛОГОС» є визначальною. Від її ефективності залежить стабільність і перспективи подальшого розвитку підприємницької структури.

Центральну роль у системі управління компанією відіграє широкий набір внутрішніх процедур, що забезпечують фінансову стабільність.

Ефективне використання цих методів може позбавити підприємство необхідності використовувати позиковий капітал для прискорення темпів свого фінансово-економічного розвитку.

Фінансова стабілізація підприємства здійснюється з метою усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової фінансової рівноваги. Фінансова стійкість досягається лише тоді, коли підприємство в процесі розвитку створює довгострокову фінансову рівновагу, тобто створить умови для зниження середньої вартості інвестованого капіталу та постійного збільшення його прибутку та ринкової вартості.



Рис. 3.4. Послідовність розроблення стратегічних рішень щодо охоплення ринку збуту ТОВ «ЛОГОС»

Стратегічні цілі, рекомендовані для рішень щодо продажу та прямих каналів дистрибуції ТОВ «ЛОГОС», які є частиною бізнес-політики, показані

на рисунку 3.4.

Синхронізація системи управління компанією, фінансових та інформаційних потоків, інтеграція всіх новітніх фінансових та інформаційних функцій дозволяє:

- впроваджувати різноманітну бізнес-статистику та на основі цієї статистики створювати стратегію розвитку компанії;
- аналізувати та контролювати використання коштів у компанії та виправляти виявлені відмінності в внутрішньому середовищі;
- оцінка поточних та інвестиційних рішень та їх вплив на кінцеві результати;
- створити ефективну систему управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- створити базу ресурсів для прийняття оптимальних управлінських рішень.

На основі аналізу стратегічної позиції товарних груп керівництво ТОВ «ЛОГОС» може запропонувати наступні дії щодо покращення галузі:

- розширення спектру послуг групи «Інжиніринг» та «PR-послуги»;
- обмежити сферу послуг групи «Аутсорсинг персоналу», щоб взагалі не пропонувати послуги з цієї групи.

У цей час керівництво ТОВ «ЛОГОС» має розуміти важливість ведення господарської діяльності шляхом розвитку мережі представництв в Україні.

## ВИСНОВКИ

Зараз далеко не всі вітчизняні компанії ведуть свою конкурентну боротьбу на одному рівні. Незважаючи на конкурентні результати, деякі підприємства не можуть скористатися цією перевагою, оскільки не використовують усі засоби комплексу: цінову політику, ефективні методи стимулювання, гарне враження тощо. За цих обставин компанії повинні належним чином оцінити ринкове середовище та власні можливості для забезпечення належного рівня конкуренції.

Ефективне управління бізнесом у період становлення ринкових відносин неможливе без передбачення майбутнього, перспектив його розвитку та створення конкретних умов для відкриття. Тому запланована діяльність повинна бути основою загальної стратегії управління компанією.

Визначення стратегічного напрямку розвитку дозволяє компанії підготуватися до несподіваних змін і криз. Також зростає усвідомлення того, що в дуже динамічному конкурентному середовищі традиційний спосіб розробки стратегій розвитку не приносить бажаних результатів, компаніям слід зосередитися на більш динамічних проєктах, оскільки умови змінюються до того, як передбачені стратегії будуть реалізовані. При цьому загальна стратегія розвитку менеджменту охоплює наступні напрямки: розвиток і коригування загальної структури управління підприємством, окремих видань, цехів та інших об'єднань; вдосконалення системи роботи та адміністративного персоналу; розвиток технологій управління процесами тощо.

Ключовими етапами розробки корпоративної стратегії є:

1. Стратегічний аналіз бізнес-операцій;
2. Оцінка бізнес-середовища;
3. Створення мети та місії компанії;
4. Розробка стратегічних планів компанії;
5. Контролювати реалізацію стратегії компанії.

Для розробки стратегії розвитку бізнесу необхідно використовувати

наступний методичний інструментарій:

1. Оцінити фактори успіху конкурентного бізнесу;
2. Оцінити співпрацю компанії;
3. SWOT аналіз компанії.

Проаналізувавши економічне управління та ведення господарської діяльності ТОВ «ЛОГОС», можна зробити наступні висновки.

Обсяг продажів компанії в останні роки зростає, так у 2023 році продано товарів на 16,52% більше, ніж у 2021 році. Також в цей час збільшується чисельність працівників. Все це позитивно вплинуло на якісний показник, який є результатом продуктивності праці, значення якого зросло на 14,14%.

На кінець 2023 року підприємство має дефіцит власних обігових коштів для будівництва запасів і матеріалів. Порівняно з 2021 роком відсоток забезпеченості власними обіговими коштами на будівництво матеріально-технічних засобів склав 45,14%.

Усі змінні, що свідчать про незалежність підприємства, мають значення нижче звичайних показників (коефіцієнт незалежності має нормативне значення не менше 0,5, коефіцієнт фінансової залежності – не переміщатися більше 2,0, коефіцієнт фінансової стійкості – не менше 0,5, коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами – не менше 0,1). Це означає, що товариство з обмеженою відповідальністю «ЛОГОС» фінансує свою діяльність за допомогою позичених коштів.

Рентабельність чистого прибутку ТОВ «ЛОГОС» у 2023 році становить 3,99%, з 2021 року – 0,68%. При цьому сума прибутку зменшилася на 18,19%. За звітний період використання капіталу в галузі покращилося. Таким чином, у 2021 році розмір дивідендів компанії становитиме 12,52%, а у 2023 році – 14,79%, тобто. буде на 2,28% вище.

ТОВ "ЛОГОС" є підприємством з сильним потенціалом і сформованою конкурентною позицією. Найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Сервіс МК», яке також займає 6 місце в структурній матриці ККР (при виборі стратегії конкурентної поведінки підприємство має орієнтуватися на



конкуренцію, яка є найсильнішою). ТОВ «Партс» знаходиться в осередку, що свідчить про його слабку, але кращу конкурентну позицію. Для порівняння, товариство з обмеженою відповідальністю «ЛОГОС» має конкурентну перевагу за ціновою політикою та найвищим рівнем якості обслуговування.

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку бізнесу в ТОВ «ЛОГОС» базується на оцінці інноваційного потенціалу та інноваційної роботи досліджуваних компаній. Дослідження інноваційного потенціалу включає аналіз цих сукупних ресурсів: інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, структурних та інших джерел підвищення ефективності інноваційної діяльності. Нині найважливішим фактором управління компанією є фінансова спроможність компанії розвивати інноваційний простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. В. Менеджмент. – К.: Видавничий Дім "Максимум", 2015. – 315 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук//. – К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
3. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методи та прийоми. – К.: Знання-Прес, 2015. – 876 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
5. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська – К.: «Кондор», 2014. – 336 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.
7. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. Посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
8. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар – К.: Видавництво А. С. К., 2014. – 400 с.
9. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник /М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.
10. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник / П. Ю. Буряк. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 528 с.
11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
12. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О. В., Остапенко О. А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – №4
13. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент.

– К.: НАУ, 2015. – 656 с.

14. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
15. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.
16. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Е. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.
17. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.
18. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.
19. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент організацій. – К.: КНТ, 2015. – 681 с.
20. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013 – 272 с.
21. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.
22. Ковальчук В. М. Загальна теорія економіки (теоретична економіка): навч. посібник / В. М. Ковальчук – Тернопіль: ТАНГ – «Астон», 2012. – 367 с.
23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.
24. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. – К.: Парламентське вид-во, 2015. – 59 с.
25. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. – К.: Університет "Україна", 2015. – 330 с.
26. Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств: виробничо-практичний посібник / В. В. Красник, – К.: Знання, 2018. – 97 с.

27. Кураков Л. П. Економіка і Право: словник-довідник / Л. П. Кураков – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 18 с.
28. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.
29. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. – Львів: Світ, 2012. – 272 с.
30. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науковопрактичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164. с.
31. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с. 133
32. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2015. – 580 с.
33. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 412 с.
34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с
35. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко. – Бізнес-інформб, 2013. – 232-237 с.
36. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2012. – 472 с.
37. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. – Львів: «Новий світ-2014», 2014. – 680 с.
38. Півторак М. В. Класифікація основних засобів: вітчизняний досвід / М. В. Півторак / Агроінком. – №5. – 2016 – 6-11 с.
39. Поддєрьогін, А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький. – Фінанси України, 2017. – 119-127 с.

40. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.
41. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №27. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – 202-210 с.
42. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 630 с.
43. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.
44. Приятельчук А. О. Структура філософії економіки / А. О. Приятельчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 48. – 70-78 с.
45. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.
46. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.
47. Рєпіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія / І. М. Рєпіна. – К.: КНЕУ, 2012. – 274 с.
48. Роїна О. М. Договори у господарській діяльності: практичний посібник / О. М. Роїна – К.: КНТ, 2015. – 732 с.
49. Русак В. А. Фінансовий аналіз суб'єкта господарювання: довід. посібник / В. А. Русак, Н. А. Русак. – Мінськ: Вища школа, 2017. – 309 с.
50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с. 135
51. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.
52. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч.

для студ. вищ. навч. закл. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. – 496 с.

53. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

54. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М.

55. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.

56. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015. – 19 с.

57. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: навчальний посібник / Р. А. Фатхутдінов. – М.: ИНФРА-М., 2016. – 312 с.

58. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств / О. К. Філатов. – К.: КНЕУ, 2019. – 30 с.

59. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фрутова. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. – 253 с.

60. Шаповал М. І. Менеджмент якості. – К.: Знання, 2015. – 472 с.

61. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства – К.: Знання, 2015. – 615 с.

62. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.

63. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. – 384 с

64. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.