

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Марти КАРХУТ

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент

к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів –2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент та безпека бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи **«Стратегія розвитку торговельного підприємства»**

керівник роботи Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.
(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні дані для роботи: наукова та навчально-методична література з стратегії розвитку підприємства, зміст та процес стратегічного планування, види стратегій, стратегічний аналіз ТзОВ «ТВП Полонина».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретичні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі.
2. Стратегічний аналіз ТзОВ «ТВП Полонина».

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, таблиці, які відображають зміст стратегії розвитку підприємства, аналітичні таблиці, які відображають аналіз ТзОВ «ТВП Полонина».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Кархут М. Стратегія розвитку торговельного підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі, зокрема зміст та процес стратегічного планування діяльності підприємства, види стратегії розвитку підприємства.

Другий розділ містить стратегічний аналіз ТзОВ «ТВП Полонина» проаналізовано внутрішнє та зовнішнє підприємства, розглянуто пропозиції та рекомендації щодо формування стратегії розвитку.

Ключові слова: стратегія, види стратегій, стратегічне планування, альтернативи розвитку.

ANNOTATION

Karhut M. Strategy for the development of a trade enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

The first chapter summarizes the theoretical principles of development and implementation of a strategy for the development of a retail trade enterprise, in particular, the content and process of strategic planning of the enterprise's activities, types of enterprise development strategy.

The second section contains a strategic analysis of "TVP Polonina" LLP, internal and external enterprises are analyzed, proposals and recommendations regarding the formation of a development strategy are considered.

Keywords: strategy, types of strategies, strategic planning, development alternatives.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	7
1.1 Зміст та процес стратегічного планування діяльності підприємства	7
1.2 Стратегія як комплексний довгостроковий план розвитку підприємства	11
1.3 Види стратегій та вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства сфери торгівлі	19
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТЗОВ «ТВП ПОЛОНИНА»	24
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	24
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Тзов «ТВП Полонина»	28
2.3 Пропозиції та рекомендації щодо формування стратегії розвитку Тзов «ТВП Полонина»	33
Висновки до другого розділу	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

В сучасних умовах сьогодення стратегія підприємства, відіграє важливу роль у його діяльності. Створення організації, процес визначення цілей та шляхів їхнього досягнення, є однією з основних функцій управління, що і є стратегічним плануванням.

Завдяки стратегічному плануванню багато вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність та отримати необхідний поштовх для майбутнього розвитку.

Саме тому, тема кваліфікаційної роботи є *актуальною*.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі та створення стратегічного аналізу ТзОВ «ТВП Полонина».

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- розглянути зміст та процес стратегічного планування діяльності підприємства;
- розглянути стратегію як комплексний довгостроковий план розвитку підприємства;
- розглянути види стратегій та вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства сфери торгівлі;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства ТзОВ «ТВП Полонина».
- здійснити аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «ТВП Полонина».
- здійснити аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «ТВП Полонина»
- проробити пропозиції та рекомендації щодо формування стратегії розвитку ТВП «Полонина».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку торговельного підприємства.

Предметом дослідження є методи розроблення та процес організації стратегії розвитку.

Методи дослідження. У кваліфікаційні роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, порівняння застосовані для дослідження теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі та розробка стратегічного аналізу ТзОВ «ТВП Полонина». Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «ТВП Полонина» виконувався із проводженням SWOT- аналізу та PEST- аналізу.

Інформаційну основу. Інформаційна база кваліфікаційної роботи складалася з наукових та навчально-методичних джерел з тематики стратегічного планування, стратегічних альтернатив та рекомендацій щодо формування стратегії розвитку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаної літератури. Вона містить 4 рисунки, 4 таблиці, 30 позиції використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Зміст та процес стратегічного планування діяльності підприємства

Стратегічне планування – це основа стратегічного управління.

Стратегічне планування, є однією з основних функцій управління і представляє процес визначення цілей, створення організації, а також шляхів їхнього досягнення.

Стратегічне планування — це процес, за допомогою якого керівники організацій визначають своє бачення майбутнього та визначають цілі та завдання своєї організації. Процес передбачає визначення порядку, в якому ці цілі повинні бути досягнуті, щоб організація досягла свого заявленого бачення.

Стратегічне планування зазвичай включає середньо- та довгострокові цілі на три-п'ять років, але може зайняти і більше часу. Це відрізняється від бізнес-планування, де основна увага приділяється короткостроковим тактичним цілям, таким як розподіл бюджету. Період, охоплений бізнес-планом, може становити від кількох місяців до кількох років.

Стратегічне планування полягає у розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають встановлення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечить ефективне функціонування підприємств. . довгострокова швидка адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища. Основною метою стратегічного планування є визначення можливостей і шляхів ефективного функціонування та розвитку компанії на ринку.

Зміст стратегічного планування полягає у створенні умов для:

- приборкати прагнення менеджерів максимізувати поточні прибутки за рахунок досягнення довгострокових цілей;

- орієнтація менеджменту на виявлення потенційних майбутніх змін у зовнішньому середовищі, а не на реакцію на зміни, що вже відбулися;

- визначення обґрунтованих пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів та їх мобілізації для вирішення конкретних завдань [21].

На зміну довгостроковому плануванню прийшло стратегічне. І це також правильно з точки зору фактору часу, оскільки стратегічне планування є загальним результатом розвитку теорії та практики планування на основі програмно-цільового підходу.

Стратегічне планування, на відміну від довгострокового екстраполяційного планування, є більш складним процесом, який впливає на організацію сьогодні та в майбутньому. Головною відмінністю довгострокового планування від стратегічного є інтерпретація майбутнього. У той же час цілі втілюються в програми дій, бюджети та плани прибутку, які розробляються для кожного з основних напрямків діяльності компанії. Потім ці програми та бюджети виконуються цими підрозділами.

Як і будь-який процес, стратегічне планування має свої недоліки: по-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, оскільки майбутнє, яке передбачається в стратегічному контексті, стосується не результатів, а шляхів їх досягнення, по-друге, незважаючи на наявність рекомендацій, Правил для вибору стратегії та реалізації стратегічного планування, їх неможливо використовувати для вирішення конкретних завдань [23].

У системі стратегічного планування:

1) Немає припущення, що майбутнє обов'язково має бути кращим за минуле, і не робиться припущення, що майбутнє можна вивчати шляхом екстраполяції;

2) екстраполяція замінюється детальним стратегічним аналізом, який з'ясовує ті тенденції, загрози, плани, а також окремі «надзвичайні» ситуації, які можуть змінити існуючі тренди;

3) Основною основою стратегічного планування є поточний стан і майбутній сценарій розвитку компанії.

Перехід від екстраполяційного планування до стратегічного планування з кількох причин:

- екстраполяційне планування з використанням інтерактивної (з орієнтованої на взаємодію) організації процесу планування (екстраполяція зазвичай не дозволяє реалізацію на одному рівні);
- методи екстраполяційного планування неефективні для диверсифікованих галузей економіки;
- екстраполяційне планування не працює в динамічно мінливому середовищі та конкуренції. Початковий підхід до стратегічного планування передбачав, що нова стратегія повинна спиратися на наявні сильні сторони компанії та усунути її слабкі сторони.

Зі збільшенням мінливості зовнішніх умов господарської діяльності надії на сильні сторони компанії як основу поточного та майбутнього успіху стали сумнівними з наступних причин:

1. Деяким компаніям не вдалося знайти способи диверсифікації, які б використали їхні попередні переваги.
2. Постійна мінливість сформованої сфери діяльності компанії часто перетворювала її сильні сторони на слабкі [29].

Стратегічне планування формує основу для прийняття всіх управлінських рішень, виконує організаційні, мотиваційні та контрольні функції та орієнтується на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Стратегічне планування встановлює основні цілі організації, ресурси, необхідні для їх досягнення, а також політику щодо придбання та використання цих ресурсів. Метою стратегічного планування є забезпечення довгострокової діяльності компанії та розвиток її нових можливостей. Для цього спочатку необхідно повністю розглянути зміни в навколишньому середовищі, які створюють потенційні загрози та майбутні можливості для бізнесу. Необхідно передбачити неконтрольовані сили та критичні тенденції з навколишнього середовища та обмежити їхній потенційний вплив на бізнес.

Застосування стратегічного планування створює переваги для функціонування компанії:

- готує підприємство до змін зовнішнього середовища;
- пов'язує свої ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- з'ясовує проблеми, що виникли;
- координує роботу структурних підрозділів;
- покращує контроль в компанії.

Метою стратегічного планування є забезпечення успіху компанії, закріплення завойованих позицій на ринку збуту та визначення перспектив подальшого зростання. Основні моделі стратегічного планування наведено на рис. 1.1

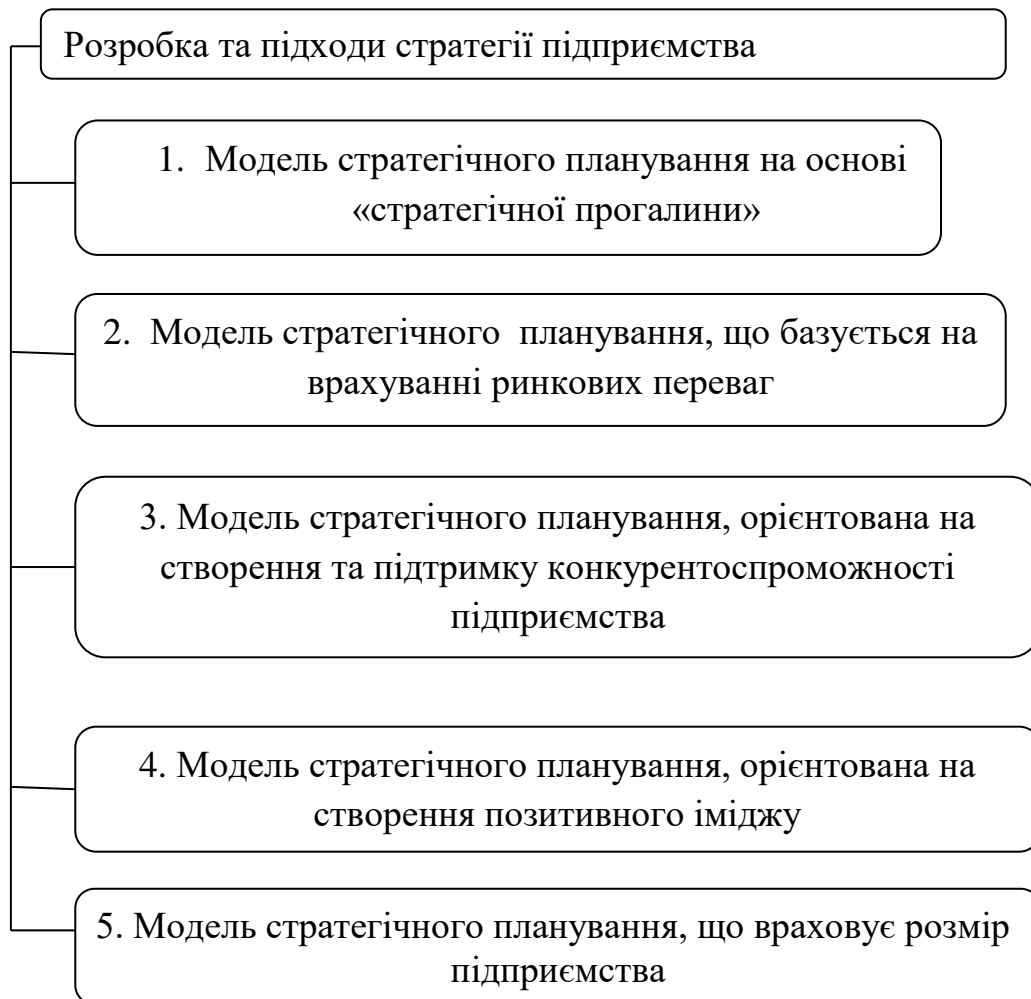


Рис. 1.1 – модель процесу стратегічного планування [30].

Ці обставини надають нового значення терміну «стратегічне планування», а також визначають його як спосіб реалізації прийнятої бізнес-одиницею стратегії. Якщо стратегія компанії - це бачення місця і ролі компанії на ринку товарів, які вона продає, то стратегічне планування - це конкретна вказівка шляху досягнення цього стану. Він ґрунтується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених під час розробки стратегії, а з іншого — на прогнозах із різних сфер суспільного розвитку (економіки, науки, техніки та технологій, демографії, екології тощо). Щоб підкреслити важливість стратегічного планування, можна сказати, що стратегічне планування характеризується спрямованістю процесу, рівнем невизначеності, часом і конкретним горизонтом планування. Рівень невизначеності у вітчизняних компаніях визначається як ринковою ситуацією, так і поточним історичним моментом, що характеризується політичною та економічною нестабільністю, а також недосконалістю ринкової інфраструктури та законодавчих актів, що впливають на виробничо-господарську діяльність компаній Компанії. Рівень невизначеності може бути високим, середнім і низьким, що визначає рівень ризиків (виробничий, економічний, торговельний, фінансовий тощо). Залежно від оцінки ступеня невизначеності необхідно передбачити відповідні заходи зниження ризику.

1.2 Стратегія як комплексний довгостроковий план розвитку підприємства

План — це кількісний виклад цілей і розробка шляхів їх досягнення.

Іншими словами, це результат плану, мотивована модель дій, яка створюється на основі економічного прогнозу економічного середовища та поставленої мети.

Бізнес-план — це заздалегідь розроблена система заходів, яка передбачає цілі, зміст, баланс ресурсів, обсяг, методи, порядок і умови виробництва і реалізації продукції чи надання послуг [18].

План дозволяє підприємству оцінити, наскільки реальним є досягнення поставлених цілей, що їм сприяє, а що заважає досягненню.

Стратегія — це загальна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні проблеми компанії, її місію, основні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення.

Стратегічне планування - це процес проведення серії систематизованих і скоординованих робіт для визначення довгострокових (на конкретний період часу) цілей і напрямків діяльності компанії.

Типи основних стратегій:

- стратегія зростання (вираження намірів компанії збільшити продажі, прибуток, капіталовкладення тощо)
- стратегія стабілізації (ділова активність в умовах значної нестабільності обсягів продажів і прибутку).
- стратегія виживання (стратегія захисту в разі серйозної кризи підприємницької діяльності) [11].

У рамках обраної базової стратегії можливі декілька варіантів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Реалізація базової та альтернативної стратегій забезпечується їх подальшою конкретизацією та розробкою функціональної та ресурсної підстратегій.

До функціональних субстратегій включають:

- стратегія дослідно-експериментальних та впроваджувальних робіт;
- стратегія виробництва;
- маркетингова стратегія.

Ресурсні стратегії включають:

- кадровий і соціальний розвиток;
- технічний розвиток;
- фізичний і технічний розвиток;
- фінансовий;
- організаційні;
- інвестиції [26];

Субстратегії є органічною частиною цілого – загальної стратегії розвитку компанії.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного менеджменту. Це процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного прогнозування (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища та внутрішньої організації.

Центральне місце в системі стратегічного управління займає процес стратегічного планування. Більшість західних і східних компаній використовують стратегічне планування для змін і виходу з безнадійних ситуацій, що склалися зовні і всередині компанії.

Важливими передумовами для переходу до стратегічного планування є:

- необхідність реагування на зміни в умовах діяльності компанії;
- необхідність поєднання різних сфер діяльності компанії в рамках розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність виразних конкурентних переваг і необхідність їх підтримувати (для компаній, які їх мають) або створювати (для аутсайдерів), тим самим посилюючи конкуренцію;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток відносин з компаніями за допомогою системи стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні завдання та застосовувати систему стратегічного управління;
- розвиток теорії і практики, стратегічного планування, що сприяють переходу від методу «проб і помилок» до наукових методів прогнозування і підготовки до майбутнього і на майбутнє;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін компанії, зовнішнього середовища і конкурентних умов;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидкий розвиток нових ідей компаніями;

- необхідність впровадження високої управлінської культури, спрямованої на запобігання опору змінам і сприяння розвитку компанії [4, с. 10-11].

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічного виду діяльності є послідовним ітераційним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних фаз:

- визначити цілі;
- визначення стратегій і заходів щодо їх реалізації;
- прогнозувати хід дій на більш тривалий період часу і фіксувати його в планах, проектах і програмах різного типу, які є інструментами досягнення цілей і реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їх виконання [9].

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки потребують організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у підрозділах, де здійснюються заходи, визначені стратегічними планами та програмами [4, с.23].

Метою стратегічного планування є встановлення конкретного курсу дій для підготовки до ефективного функціонування конкурентного бізнесу.

При переході до ринкових відносин підприємствам надається можливість діяти самостійно в ринкових умовах. Тому особливого значення набуває можливість планувати свою діяльність, щоб не збанкрутувати, а ще краще – отримувати прибуток і тим самим підвищувати добробут населення. Виходячи з різноманіття характеристик компаній, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід говорить: на основі загальних принципів кожна компанія

обирає ту чи іншу систему, звертає увагу на ті чи інші аспекти корпоративної діяльності і вводить цей орієнтир в основу планування [15].

При розробці системи стратегічного планування кожна компанія вибирає для себе найбільш прийнятну схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, виконання яких потребує знань спеціалістів, а з іншого боку, передбачає поєднання елементи креативності зі здоровим глуздом менеджерів, які не дуже схильні витратити час на складні процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний потік» обставин для досягнення успіху, а базується на системі планів, які дозволяють цілі та стратегії втілити в реальні успіхи. Найважча проблема - зрозуміти, як повинен виглядати стратегічний план і з чого він повинен складатися, щоб задовольнити потреби, які роблять його незамінним для розвитку компанії. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна зрозуміти з визначення терміну «стратегічний план» різними авторами, які, залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, наголошують на певних аспектах цього явища [3, с. 76].

Головною метою організації є чітко сформульована причина її існування, місія.

Заява про місію детально описує статус компанії та містить інструкції та керівні принципи для визначення цілей, стратегії, тактики та керівних принципів для досягнення наміченого результату.

Добре сформульована місія компанії повинна включати:

1. Місія компанії з точки зору її основних послуг або товарів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, яким типом бізнесу займається компанія?

2. Опис зовнішнього середовища, пов'язаного з компанією, що визначає параметри компанії.

3. Характеристика культури організації. Яка робоча атмосфера в компанії? Яких людей приваблює цей клімат [7]?

Щоб отримувати прибуток, компанія повинна стежити за середовищем, в якому вона працює. Ні в якому разі не можна оголошувати прибуток головною метою організації, оскільки прибуток є виключно внутрішньою справою організації. Місія, з іншого боку, відображає шлях, яким має пройти компанія, щоб отримати прибуток і створити умови для свого процвітання.

В умовах ринкової економіки поняття місії має відображати намір тієї чи іншої компанії якомога ефективніше задовольнити потреби своїх клієнтів і власні потреби [6, с. 19-20].

Стандартного формулювання для місії немає. При цьому формулювання місії має відповідати його основним завданням і, за можливості, містити відповіді на вищезазначені питання. Щоб досягти цього коротке формулювання місії (одне-два речення) — завдання не з легких.

Існує два основних типи цілей і результатів: фінансові та стратегічні.

Фінансові цілі відображають нагальні потреби підприємства для забезпечення його нормального функціонування та ефективного досягнення результатів, тобто вони визначають загальні умови виживання компанії. Фінансові цілі, як правило, встановлюються на більш короткостроковій основі, ніж стратегічні цілі, і повинні відображати зміни в галузі, ринку або самій компанії.

Стратегічні цілі здебільшого стосуються напрямків зміцнення позицій підприємства в галузі та збереження та покращення конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Ці цілі, як правило, є більш довгостроковими, ніж фінансові цілі, і мають на меті мати вплив у віддаленішому майбутньому.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища все більшого значення набуває стратегічне планування. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки вітчизняні підприємства України повинні самостійно визначати цілі своєї діяльності на перспективу та обирати шляхи досягнення основних результатів своєї діяльності. Коли керівники або власники компаній націлені на

довгострокову присутність на ринку, зрозуміло, що система планування діяльності компанії набуває стратегічного характеру.

В українських компаніях стратегічне планування майже не здійснюється, а тому спеціалісти та керівники вітчизняних компаній, особливо комерційних, не мають досвіду та знань і не знають переваг стратегічного планування. Однією з причин цього є те, що методи стратегічного планування, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до внутрішнього ринку і тому результати їх використання не завжди задовільні [17].

Інша причина полягає в неузгодженості використовуваних методів і інструментів планування, що, в свою чергу, пояснюється недостатньо повним розумінням важливості існуючих взаємозв'язків між інструментами і методами стратегічного планування. Багато практиків, які звертають увагу на певні популярні методи та інструменти, ігнорують стратегічне планування в цілому [5, с. 17].

Сучасна компанія в міжнародній конкуренції повинна мати лідерські якості та високий рівень професіоналізму. Наполегливість у реалізації стратегії передбачає усвідомлене бажання вищого керівництва спрямувати ресурси та енергію організації на досягнення лідируючої позиції на ринку. Подібно до спортсменів, які змагаються на найвищому рівні, без правильного мислення та готовності йти на жертви заради перемоги, організації не мають шансів на успіх. Компанії, в яких топ-менеджмент не в змозі мотивувати співробітників досягати високих цілей, ніколи не досягнуть «вершини», оскільки у співробітників немає стимулів докладати додаткових зусиль і реалізувати свій потенціал.

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне домінування на всіх основних ринках. Для малого бізнесу, принаймні на початкових етапах, є сенс стати лідером у вибраних нішах, у конкретних каналах чи продажах у певному сегменті ринку. З іншого боку, концепція наполегливості стратегії — це визнання того, що компанії з невеликою часткою ринку надзвичайно вразливі.

Під час економічного спаду споживачам, посередникам і роздрібним торговцям, швидше за все, доведеться боротися зі своїми більшими конкурентами. Обсяг продажів малого підприємства з часом зменшиться, і він не зможе підтримувати необхідний рівень обслуговування та інвестицій у нові продукти та ринки.

Наполегливість у реалізації стратегії – це загальне бачення, ідея, яка живе не рік, а десяток і більше років, тягнучись у далеке майбутнє [28].

Основні бізнес-можливості та інфраструктура, необхідні для вдосконалення, не можуть бути придбані або створені за одну ніч, і після створення їх потрібно постійно адаптувати до змін і вдосконалювати. Складність полягає в тому, що деякі люди здатні зберегти ентузіазм і вірність цілям, які будуть досягнуті через десять-двадцять років. Тому топ-менеджери компанії розробляють програму. Це включає в себе послідовність етапів, які розроблені як короткострокові та водночас сприяють досягненню кінцевої мети. Ця програма включає завдання, пов'язані з впровадженням нових моделей, відкриттям нових ринків, зниженням витрат і підвищенням якості. Такі програми дають можливість співробітникам відчувати свою актуальність і вплинути на актуальність виконуваної роботи, розвинути необхідні якості, поставити віхи на шляху реалізації планів, провести аналіз досягнень. .

Визначаючи або розробляючи короткострокові програмні завдання, ви можете постійно адаптувати стратегію компанії. Наполегливість у виконанні стратегії — це широке бачення горизонту компанії, а не детальна карта, що показує шлях вперед. Сучасне ринкове середовище є надто непередбачуваним для точних довгострокових прогнозів ринкової ситуації, появи нових товарів і технологій. Проте, плануючи нові етапи, топ-менеджмент отримує можливість адаптувати стратегію компанії до нових можливостей і нових технологій.

1.3 Види стратегій та вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства сфери торгівлі

За визначенням Ф. Котлера, стратегічне планування – це процес управління створенням і підтримкою стратегічного узгодження між цілями компанії, її потенційними можливостями та маркетинговими можливостями [22].

Стратегічне планування як явище та процес прогнозування та підготовки до майбутнього визначається досить широко: як цілісний процес підготовки та прийняття рішень певного роду, як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення, як забезпечення готовності компанії до конкурентної боротьби на ринках тощо. Отже, стратегічне планування є адаптивним процесом, за допомогою якого відбувається регулярна розробка та корекція системи достатньо формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх реалізації на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються ззовні та всередині компанії.

Стратегічне планування включає систему довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, проектів і програм, але основна увага приділяється довгостроковим цілям і стратегії їх досягнення [18]. Стратегічне планування полягає в розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), які передбачають встановлення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування Підприємство в довгостроковій перспективі швидко адаптується до мінливих умов зовнішнього середовища. Основною метою стратегічного планування є визначення можливостей і шляхів ефективного функціонування та розвитку компанії на ринку.

Зміст стратегічного планування полягає у створенні умов для:

- приборкати прагнення менеджерів максимізувати поточні прибутки за рахунок досягнення довгострокових цілей;

- орієнтація менеджменту на виявлення потенційних майбутніх змін у зовнішньому середовищі, а не на реакцію на зміни, що вже відбулися;

- визначення обґрунтованих пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів та їх мобілізації для вирішення конкретних завдань [29, с.54].

Концепція стратегічного планування базується на врахуванні таких факторів:

1. Стратегія як логічно струнка і послідовна система прийняття рішень повинна носити ініціативний характер (уникати впливу зовнішнього середовища). Науково-практична інтернет-конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку»

2. Стратегія визначає мету компанії, її довгострокові цілі, плани дій і розподіл ресурсів.

3. Вибір стратегії означає визначення конкурентної ніші організації та сфери її діяльності.

4. Стратегія враховує сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.

5. Стратегія логічно конкретизує розподіл завдань на вищому та середньому рівнях управління, що забезпечує координацію функцій та організаційної структури.

6. Стратегію можна розглядати як сенс існування організації: вона повинна описувати економічні та інші вигоди власників (акціонерів).

Найбільш поширеними на даний момент моделями стратегічного планування є:

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічного розриву». «Стратегічний розрив» — це «поле стратегічних рішень», яке необхідно прийняти керівникам компанії, щоб трансформувати існуючі тенденції в потрібному напрямку з метою досягнення бажаних параметрів розвитку компанії (верхня межа «стратегічного розриву»). Цей підхід наголошує на кореляції між «те, що можливо» і «те, що має бути досягнуто». «Сфера стратегічних рішень» може включати широкий спектр пропозицій щодо нового

ринку, продукту, доданої вартості, розвитку сильних сторін і пропозицій щодо пом'якшення наслідків. усунути) слабкі сторони діяльності компанії, використовуючи весь арсенал моделей і методів для обґрунтування стратегічних рішень, які в основному допомагають закрити «стратегічний розрив» через розробку нових продуктових стратегій» дає можливість відповісти на питання «Чи компанія є шанси вижити?».

2. Стратегічна модель планування з урахуванням ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень щодо дій, що забезпечують довгостроковий розвиток компанії. Використання цього підходу обмежене труднощами виявлення та збалансування інтересів великої кількості акціонерів. Ринкові переваги по-різному інтерпретуються різними групами акціонерів, що призводить до труднощів у формуванні стратегічних і тактичних планів, контролю за їх виконанням та інтерпретації досягнутих результатів.

3. Модель стратегічного планування, спрямована на створення та підтримку конкурентоспроможності компанії. Визначення конкурентоспроможності є складним і багатограним процесом, який зачіпає різні аспекти підприємницької діяльності і вимагає вирішення специфічних для підприємства завдань, які можуть бути вирішені різними способами. Зосередження на довгостроковій конкурентоспроможності вимагає ширшого спектру стратегічних дій порівняно з моделлю «стратегічного розриву», де інколи достатньо провести дослідження та розробити стратегії, не виходячи за межі системи продукт-ринок. У рамках цієї моделі актуальною проблемою є ідентифікація ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації. Головною метою є підвищення інноваційної сили всієї компанії. Конкурентна модель відіграє важливу роль у розвитку міжнародних відносин, коли конкуренція виходить за межі країни.

4. Модель стратегічного планування, спрямована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу компанії в умовах ринкової

економіки є інвестиційною можливістю для забезпечення довгострокового функціонування, оскільки компанії з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредиту тощо. Ця модель укладає в собі широко поширену концепцію корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством, соціально орієнтовану філософію корпоративного існування. Незалежно від того, яку з наведених моделей буде використовувати компанія, кожна організація визначає завдання стратегічного планування незалежно від характеру своєї діяльності [24, с.255].

У загальному вигляді завдання стратегічного планування організації зводяться до наступного:

- 1) планування зростання прибутку;
- 2) планування витрат організації і тим самим їх скорочення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) Удосконалення соціальної політики підприємства [19, с.108].

Висновки до першого розділу

Отже, створення стратегії це комплексний процес довгострокового планування.

Створення стратегії допомагає підприємствам розробляти цілі, стратегічні напрямки та інструменти для забезпечення їх реалізації. Створення стратегії дозволяє підприємствам вчасно оцінити поточний стан та майбутні перспективи розвитку, також стратегія дає відповідь на важливі питання

- У який спосіб підприємство намагається досягти поставлених цілей?
- Яку цінність створює підприємство?
- Які можуть бути можливості та загрози у підприємства?
- Яка довгострокова ціль підприємства?

Під стратегічним плануванням слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

Слід зазначити, що корпоративна стратегія має бути цілісною і визначати як довгострокові, так і короткострокові цілі. Бізнес-стратегія підприємства та корпоративна стратегія є складовими загальної стратегії підприємства на найближче майбутнє. Основним завданням підприємства при розробці цих стратегій є визначення своєї позиції на ринку, оцінка майбутніх змін попиту і технологій, опис подальших сценаріїв дій, визначення основних цілей бізнес-напрямків і складання плану реалізації стратегічних дій. Дуже важливо, щоб бізнес-стратегії та стратегія підприємства були логічно узгоджені - реалізація бізнес-стратегії повинна сприяти реалізації (довгострокових) цілей підприємства. Тому основним завданням планування є отримання максимальної вигоди від діяльності та виконання її найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інноваційної діяльності тощо.

Найбільша ефективність планування досягається в стабільній, чіткій, формалізованій і передбачуваній форм. У цьому випадку ви зможете заздалегідь передбачити всі важливі події і своєчасно вжити всіх необхідних заходів, включаючи ефективне розміщення і використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТЗОВ «ТВП ПОЛОНИНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Характеристика статусу підприємства:

- дата створення підприємства – 24 березня 2010 року.
- скорочена назва – ТзОВ “ТВП Полонина”
- код ЄДРПОУ – 37030563
- форма власності – недержавна власність

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Види діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна

Місія підприємства – підприємство здійснює виробничу, торгівельну та іншу господарську діяльність в порядку, передбаченому законом, з метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку.

Права підприємства:

- здійснювати без обмежень будь-яку підприємницьку діяльність, не заборонену законом;
- про недоторканність його ділової репутації, таємницю листування, конфіденційність інформації та інші особисті немайнові права;
- самостійно визначати форми, систему і розміри заробітної плати та інших видів доходів осіб, які працюють в умовах праці;
- набувати майно повністю або частково та набувати права власності;
- самостійно організовувати підприємницьку діяльність, вибирати постачальників, встановлювати ціни і тарифи, вільно розпоряджатися прибутком;

- укладати з громадянами трудові договори про використання їх працівників (контракти, угоди);

- брати участь у зовнішньоекономічних зв'язках, проводити валютні операції, користуватися державною системою соціального забезпечення та соціального страхування.

Обов'язки підприємства:

- укладати з прийнятими на роботу громадянами трудові договори (контракти, угоди);

- виплачувати працівникам заробітну плату не нижчу від встановленого законодавством мінімального розміру з метою забезпечення гідних умов і охорони праці та інших соціальних гарантій;

- дотримуватись прав на реалізацію законних інтересів споживачів та забезпечення надійної якості вироблених товарів (послуг);

- отримати дозвіл на здійснення діяльності на територіях, які згідно з чинним законодавством потребують дозволу.

Сфера діяльності підприємства: роздрібна торгівля.

Державна реєстрація: товариство з обмеженою відповідальністю діє на основі нотаріально затвердженого статуту.

Характеристика господарської діяльності підприємства

- спеціалізація підприємства: роздрібна торгівля, продаж продуктів харчування, алкогольних напоїв та тютюнових виробів.

- види бізнес-операцій: розробка і надання послуг, маркетинг і збут, постачання, сервіс, управління, забезпечення.

ТзОВ «ТВП Полонина» - у своєму асортименті має велику кількість продукції, а саме: солодкі батончики, вода, чай, соки, печиво, спеціальні дитячі суміші, тютюнові вироби та алкогольні напої. Дане підприємство налічує у своєму арсеналі понад сотні фірм, такі як: Fanta, Coca Cola, Sprite, Snickers, Lion, Аха, Roshen, АВК і так далі. Головними клієнтами підприємства є: продуктові магазини, готелі, ресторани, бари.

Організаційна структура ТЗОВ «ТВП Полонина»;

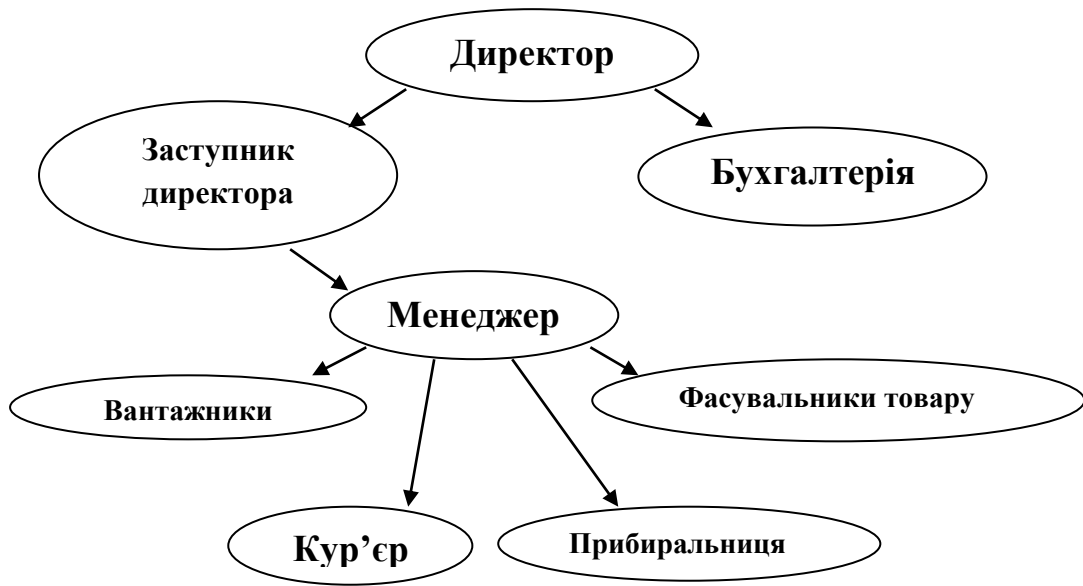


Рис. 2.2 Організаційна структура ТзОВ «ТВП Полонина».

Організаційна структура ТзОВ «ТВП Полонина» є лінійно-функціональною. Це означає, що існує лінійна вертикаль управління, за якою лінійно віддаються накази та приймаються загальні рішення, і водночас існує спеціалізація управління за принципом дії.

Функціональні керівники та спеціалісти надають інформацію, розробляють пропозиції та підтримують лінійне керівництво у прийнятті конкретних рішень. Така організаційна структура поєднує в собі переваги лінійної та функціональної структур: підвищує ефективність управління та функціональних сфер і забезпечує єдність управління в загальному управлінні компанією.

Виконавчим органом товариства є директор.

Завдання та обов'язки директора:

1. Визначає та формує політику розвитку та управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства, спрямовує діяльність підприємства на досягнення максимального прибутку, забезпечує підвищення продуктивності

праці, раціональне використання всіх ресурсів, впровадження ефективних методів організації підприємства, вдосконалення господарського механізму.

2. Підбирає кандидатури на посади своїх заступників та керівників структурних підрозділів, визначає їх обов'язки та завдання, повноваження та порядок їх делегування, ступінь відповідальності, організовує взаємодію структурних підрозділів.

3. Розпоряджається бюджетом підприємства в межах своїх повноважень, контролює витрати та ефективне використання ресурсів.

4. Організовує реальний аналіз витрат підприємства, складає фінансову звітність з урахуванням обов'язкових витрат, аналізує витрати на комунальні послуги та вживає заходів щодо їх раціонального витрачання.

5. Вживає заходів щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та сприяє вирішенню трудових спорів і конфліктів.

6. Визначає кадрову політику підприємства, основні напрямки управління персоналом, аналізує нормативні розрахунки професійно-кваліфікаційної структури та кадрового складу, коригує їх значення.

7. Організовує ведення бухгалтерського обліку, відображення всіх господарських операцій у первинних документах, зберігання оброблених документів, реєстрів та звітності в установленій термін.

Директор має право:

- керувати й координувати роботу структурних підрозділів, визначати межі компетенції їх керівників, складати і підписувати документи, які стосуються його компетенції.
- укладати і розривати від імені товариства будь-які види договорів, у тому числі трудові.
- відкривати всі види рахунків товариства в банках.
- видавати накази.
- затверджувати штатний розпис та інші організаційні документи, що підлягають затвердженню згідно з Інструкцією з діловодства у товаристві.

- розпоряджатися майном та грошовими коштами.
- видавати довіреності.
- заохочувати і притягати до дисциплінарної та матеріальної відповідальності працівників товариства.
- визначати систему, форми і розмір оплати праці й матеріального заохочення працівників.

Якщо підприємство не хоче втрачати своїх позицій на ринку, потрібно постійно працювати над удосконаленням діючої організаційної структури управління та шукати перспективи її позитивних змін у відповідності до вимог сучасного економічного середовища.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «ТВП Полонина»

Аналіз PEST (політичний, економічний, соціальний і технологічний) — це метод управління, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на її роботу, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку [29].

На основі аналізу зовнішніх факторів генеральний менеджер компанії повинен оцінити фактори, що впливають на компанію або галузь, в якій вона працює. Рекомендовано згрупувати макроекономічні та галузеві зовнішні фактори за моделлю PEST: політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори. Визначивши ключові зміни, які відбуваються на момент аналізу або можуть відбутися в майбутньому, керівництво може оцінити їх потенційний вплив на діяльність компанії.

- Аналіз PEST означає політичний, економічний, соціальний і технологічний.
- Цей тип аналізу використовується для оцінки зовнішніх факторів, які можуть вплинути на прибутковість компанії.

- PEST-аналіз зазвичай використовується в поєднанні з SWOT-аналізом, який означає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози.

Таблиця 2.1

Опис зовнішніх чинників PEST [6, с.15].

Політичні чинники	Державне втручання в економіку(наприклад:гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
Економічні чинники	Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, податки, інфляція, економічне зростання)
Соціальні чинники	Зміни соціальних тенденцій, які впливають на послуги або продукти, пропоновані компанією(такі, як старіння населення)
Технологічні чинники	Нові технології, що впливають на бізнес-процеси(наприклад, інтернет-магазини, нове обладнання)

При застосуванні PEST- аналізу, я оцінила підприємство та поставила оцінки по 5-ти бальній шкалі на власний розсуд (5 – сильний вплив; 1 – відсутність загрози).

Аналіз показав, що на підприємство ТзОВ “ТВП Полонина” в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Порушена логістика внутрішньої торгівлі в Україні могла призвести до глобальної продовольчої кризи. У березні 2022р. ми на власні очі бачили, як зникали товари з магазинів.

Міністерство економіки в ручному режимі координувало роботу ритейлерів і вирішувало проблеми логістики. Крок за кроком ми відновлювали нормальну роботу харчових мереж. Незважаючи на мужність, сміливість і небажання підкорятися обставинам, підприємства закривались. За статистикою,

в перші місяці повноцінної війни близько 47% підприємств припинили або майже припинили роботу [14].

Незважаючи на значні збитки, українська економіка продовжує працювати повноцінно. Головне, що економіка в Україні та світі вірить у перемогу та післявоєнну відбудову. Тому 2023 рік для нас – рік відновлення економіки.

Таблиця 2.2

PEST- аналіз для ТЗОВ «ТВП Полонина» .

<u>Політичні чинники</u>		<u>Економічні чинники</u>	
▪ Законодавча база	4	▪ Загальний стан економіки країни	4
▪ Державне галузеве регулювання	5	▪ Інфляція	4
▪ Кредитна політика держави	3	▪ Корупція	2
▪ Формування парламенту України	4	▪ Витрати на енергію та водопостачання	5
ЗАГАЛОМ:	16	ЗАГАЛОМ:	15
<u>Соціально-культурні чинники</u>		<u>Технологічні чинники</u>	
▪ Демографічні зміни	4	▪ Державна технологічна політика	2
▪ Екологія середовища	3	▪ Значні зміни в НТП	3
▪ Відношення до перетворень (реформ)	3	▪ Нові технології та вплив на підприємництво	3
ЗАГАЛОМ:	10	ЗАГАЛОМ:	8

SWOT-аналіз – оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, також розглядає можливості та загрози. Це один із найпоширеніших аналітичних методів [4].

Таблиця 2.3

SWOT- аналіз для ТЗОВ «ТВП Полонина».

<p>STRENGTHS(сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Постійні потреби на продукти харчування ▪ Значна кількість постійних замовників ▪ Високий рівень сервісу ▪ Широкий асортимент товарів ▪ Доступні ціни 	<p>WEAKNESSES(слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність сторінок у соціальних мережах, які представляють компанію ▪ Слабка маркетингова політика ▪ Брак інвестицій ▪ Застарілі технології
<p>OPPORTUNITIES(можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Розширення мережі магазинів ▪ Збільшення замовлень ▪ Збільшення клієнтів ▪ Розробка сайту та додання інформації про підприємство у платформу google. ▪ Збільшенні клієнтів, через еміграцію переселенців зі сходу країни. 	<p>THREATS(загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Загроза виходу на ринок нових конкурентів ▪ Загострення конкуренції ▪ Зниження доходів клієнтів ▪ Інфляція на ринку ▪ Погіршення військового стану в країні. ▪ Порушення логістики

Матриця SWOT включає:

- **STRENGTHS** (сильні сторони) - характеристики бізнесу, що відрізняють його від конкурентів Те, що ваша компанія робить добре.
- **WEAKNESSES** (слабкі сторони)- ознаки, які роблять компанію вразливою над ринком.
- **OPPORTUNITIES** (можливості) -що компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу.
- **THREATS** (загрози)- те що може завдати шкоди компанії. Все, що становить ризик для самої вашої компанії або для її ймовірності успіху чи зростання [3].

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники та результати ТЗОВ «ТВП Полонина» за 2018-2022 роки.

Стаття фінансової звітності, тис грн.	Роки					2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис грн.	разів
Баланс на кінець року	904,6	1698,3	1659,7	1204,3	973,5	68,9	1,076
Необоротні активи, на кінець року	345,5	351,4	763,0	617,1	473,2	-127,1	1,380
Оборотні активи, на кінець року	559,1	1346,9	896,7	587,2	500,3	-58,8	0,895
Власний капітал на кінець року	787,1	1201,9	1005,7	854,8	838,1	51	1,065
Довгострокові зобов'язання на кінець року	0,0	0,4	176,8	0,4	0,4	0,4	-
Поточні зобов'язання на кінець року	117,1	496,0	472,2	349,1	135,0	17,9	1,153
Чиста виручка за рік	5654,8	7884,6	6270,2	6927,5	6011,2	356,4	1,063
Чистий прибуток за рік	113,8	462,7	0,0	2,7	2	-111,8	0,018

Як бачимо з табл. 2.4., загальний потенціал ТЗОВ «ТВП Полонина» зменшився у 2022 р. у порівнянні з 2019-2021 рр., проте, є на 7,6 % більшим, ніж у 2018 р. Зменшення потенціалу відбулося, в основному за рахунок нематеріальних активів, а саме – зносу основних засобів.

Також, у порівнянні з 2019-2021 рр. зменшився власний капітал підприємства. Хоча, порівняно з 2018 р. – він є більшим. Підприємство є достатньо фінансово незалежним: його коефіцієнт автономії станом на кін. 2022р. складає 0,86.

Негативним фактом є скорочення чистого доходу ТЗОВ «ТВП Полонина» у 2022 р., порівняно з 2019-2021 р. Найбільшим він був у 2019 р. (до карантину). Якщо порівнювати виручку від реалізації продукції, яку отримало підприємство у 2022 р. з виручкою 2019 р., то вона зменшилася аж на 23,8 %. Можна припустити, що підприємство втрачає частку ринку. Також слід відзначити і падіння прибутку підприємства у 2020-2022 рр., порівняно з 2018-2019 рр. Якщо така негативна тенденція збережеться, це може загрожувати фінансовою кризою та банкрутством. Аналізуючи причини такого скорочення чистого прибутку, слід назвати зростання собівартості та інших операційних витрат.

2.3 Пропозиції та рекомендації щодо формування стратегії розвитку ТзОВ «ТВП Полонина»

Стратегія - це орієнтир, який допомагає компанії зрозуміти, в якому напрямку вона рухається. Стратегія орієнтована на досягнення поставлених цілей і дозволяє швидше та ефективніше досягати мети.

Стратегічні пріоритети корпоративного розвитку являють собою основні, чітко сформульовані стратегічні цілі компанії, які є основою для розробки стратегії, орієнтиром для її реалізації та критерієм її ефективності. Стратегічні пріоритети розвитку мають відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Також зазначено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку компанії необхідний аналіз поточного стану компанії, визначити «сильні» та «слабкі» сторони компанії, прогнозувати розвиток ринку, визначити перспективні напрямки та види діяльності та сегменти ринку, аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства.

В умовах нестабільної економічної ситуації для вдосконалення організаційних структур можна запропонувати наступні заходи:

1. Потрібно чітко сформулювати поточні та майбутні цілі підприємства, мету підприємства та пріоритети розвитку.

2. Більшість підприємств намагається розширити асортимент продукції та збільшити обсяги виробництва, розширюючи при цьому свій технологічний парк.

3. Максимально спростити структуру управління. Проте, це не означає максимальне її скорочення.

4. Здійснення вдосконалення організаційної структури має відбуватись разом із розвитком підприємницької діяльності та із аналізом основних економічних показників [27].

Якщо підприємство не хоче втратити позиції на ринку, необхідно постійно працювати над удосконаленням діючої організаційної структури управління та шукати перспективи її позитивних змін відповідно до вимог сучасного економічного середовища.

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів:

- аналіз поточної ситуації;
- формулювання майбутніх перспектив;
- розробка плану дій.

Поточний стан

- де ми перебуваємо зараз?
- аналіз середовища;
- формування місії підприємства.

Майбутні перспективи

- що ми прагнемо у майбутньому?
- формування стратегічної концепції підприємства;
- формування стратегічних напрямків та цілей на 5-10 років.

План дій

- як ми плануємо перейти з поточного стану до запланованого майбутнього?
- визначення заходів та цілей для реалізації стратегічних цілей [20].

Проведення аналізу бізнес-середовища допоможе виявити фактори, що впливають на діяльність ТзОВ «ТВП Полонина». Фактори поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори визначають сильні та слабкі сторони ТОВ «ТВП Полонина». Зовнішні фактори знаходяться поза контролем ТзОВ «ТВП Полонина». Вони або відкривають нові можливості розвитку, або створюють загрози, з якими необхідно боротися. Аналіз сприяє розумінню поточного стану компанії та допомагає визначити можливі тенденції розвитку та дії, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Формування корпоративної стратегії – це логіко-аналітичний процес визначення майбутньої позиції підприємства в залежності від зовнішніх умов. У цьому випадку використовуються наступні принципи [12].

1. Динамічний зворотний зв'язок – врахування змін у зовнішньому середовищі та підтримання тісного зв'язку між підприємством та зовнішнім середовищем.

2. Альтернатива – розробка та аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища та поведінки підприємства.

3. Специфіка - стратегічна поведінка компанії визначається її специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями та прагненнями власників і співробітників.



Рис.1.3 Основні етапи формування стратегії [26]

Кожна з цих фаз являє собою систему дій, яка складається з багатьох взаємопов'язаних елементів і може бути реалізована різними методами.

Стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

З точки зору І. Ансоффа, одного із засновників стратегічного менеджменту, концепція бізнес або корпоративної стратегії складається з чотирьох основних компонентів:

- 1) Визначення можливостей товарного ринку та його перспектив щодо можливостей диверсифікації;
- 2) Розробка та деталізація вектора зростання або напрямку, в якому змінюються можливості;
- 3) висвітлення унікальних можливостей як товарних ринків, так і векторів зростання, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;
- 4) Досягнення ефекту синергії шляхом об'єднання корпоративних компетенцій [26].

Стратегічний план надає підприємству визначеність, індивідуальність, відкриває перед підприємством перспективу, якою керуються її співробітники, залучає нових працівників і допомагає продавати товари чи послуги.

Існує багато визначень стратегічного плану, який має допомогти розкрити його властивості:

- міст, що з'єднує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент для врахування та подолання невизначеності внутрішнього середовища, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності компанії;
- «орієнтир», який компанія розробляє для себе, щоб пройти найкоротший шлях до поставленої мети за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про проблеми ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності в цілому;
- зафіксоване в документах певної форми бачення керівником майбутнього
- стану суб'єкта управління та шляхів досягнення цього майбутнього стану;

- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у правильний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає можливе пов'язування дій різних зацікавлених груп та осіб в єдиний процес [13].

Г. Мінцберг наголосив на можливості використання різних підходів до розробки стратегії. Він описує три основні моделі:

- «планова» - стратегія розроблена, реалізована та оцінена плановий режим із залученням спеціального штату висококваліфікованих спеціалістів, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати та знаходять найбільш ефективний шлях досягнення мети;
- «підприємницький» – використовуються більш неформальні методи розробки стратегії, засновані на особистому досвіді менеджера-підприємця та його знаннях логіки роботи галузі; ці фактори використовуються для розробки «бачення» майбутнього бізнесу, яке потім включається в плани, проекти та програми;
- «навчання через досвід» - використовується в нестабільних умовах околиці; Основним питанням тут є врахування зовнішніх імпульсів і можливість перегляду розроблених стратегій, тоді як процес розробки та адаптації стратегій може бути досить спонтанним і погано контрольованим; Велику роль відіграє менеджер-підприємець [19].

Ці моделі наголошують на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки мети в контексті довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) та стратегічно (і використовуючи широкий спектр формальних і неформальних методів).

Крім стратегічного планування модель стратегічного управління включає реалізацію розробленої стратегії, включаючи її оцінку та контроль. Система стратегічного управління визначається як технологія управління підприємством, що визначає його довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та забезпечує своєчасне

реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та цінової ситуації, що призводять до необхідності для стратегічних маневрів і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії. Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в корпоративній діяльності, дозволяє розглядати систему стратегічного управління як сукупність наступних підсистем: стратегічного маркетингового управління, стратегічного управління людськими ресурсами, стратегічного фінансового управління, стратегічне управління виробництвом та ін. Такий підхід до побудови системи стратегічного управління відображає «проникнення» стратегічного мислення в усі функціональні сфери підприємства.

У процесі стратегічного управління розвитком підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного управління: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль. Особливостями цього процесу є безперервність процесу стратегічного управління, специфіка його часового горизонту та трудомісткість.

Стратегічний підхід до корпоративного управління визначає конкретну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі корпоративного управління.

При розробці корпоративної стратегії розвитку насамперед доцільно визначити структурно-функціональну структуру системи стратегічного управління, яка в майбутньому дасть можливість розробити модель стратегічного управління. Структурно-функціональна структура системи стратегічного управління вимагає її розгляду з точки зору сукупності підсистем. У системі управління підприємством виділяють такі підсистеми, як інформаційно-аналітична, плануюча, мотиваційна, прийняття рішень та організаційна. Система стратегічного управління підприємством базується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними, а також механізмом коригування та контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес реалізації функцій

управління включає такі підсистеми, як стратегічне планування, реалізація стратегій та організація стратегічного управління. Такий підхід акцентує увагу на таких важливих складових, як процес формування стратегії та її реалізація.



Рис. 2.4 Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [23].

Для підприємства ТзОВ «ТВП Полонина», щоб покращити свою діяльність, я рекомендую використати стратегію зростання, тобто розвитку.

Дана стратегія використовуються тоді, коли підприємство намагається максимально використати можливості зовнішнього середовища та сильні сторони для збільшення обсягів виробництва і продажів завдяки входження в нові ринки і їх завоювання та підвищення ефективності виробництва.

Ця стратегія включає:

- стратегію концентрованого зростання(інтенсифікація) - це допоможе розширитись ТзОВ «ТВП Полонина», і підвищити ефективність за рахунок кращого використання наявних ресурсів;

- стратегію диверсифікованого зростання(диверсифікація)- це допоможе підприємству ТзОВ «ТВП Полонина», вийти на нові ринки, розширюючи асортимент за рахунок розробки нових видів продукції.

- стратегію інтегрованого росту(інтеграція)- це доможе розширитись діяльності ТзОВ «ТВП Полонина», на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття, створення спільної компанії тобто внутрішнє розширення.

- техніко-технологічний розвиток: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових продуктів, послуг, технологій, організаційних форм для ТзОВ «ТВП Полонина».

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши фактори, варто виділити ключові фактори, що впливають на результати діяльності компанії та її майбутній розвиток. Висновки аналізу рекомендується згрупувати за моделлю SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). SWOT-аналіз має бути тісно пов'язаний з аналізом внутрішніх і зовнішніх факторів. Даний аналіз допомагає зрозуміти

сильні та слабкі сторони компанії та можливі шляхи підвищення її ефективності.

Описана вище модель PEST не дає відповідей на конкретні питання, але допомагає оцінити середовище, в якому працює суб'єкт господарювання, у стратегічному та структурованому аспекті і зосередитися на найважливіших факторах. При цьому слід оцінювати не лише поточну ситуацію, а й минулу динаміку та можливі зміни зовнішніх факторів у майбутньому.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на повне використання можливостей і сильних сторін підприємства. У той же час компанія повинна знати про свої слабкі сторони. Їх усунення або максимальна нейтралізація важлива для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Також важливо враховувати можливі загрози та бути готовим діяти, коли вони виникнуть.

При визначенні бізнес-сценарію, стратегічного напрямку та цілей на основі факторного аналізу також доцільно оцінити необхідні фінансові та організаційні ресурси компанії. Обмежені ресурси спонукають до пошуку рішень і планувати найефективніший спосіб їх використання, дбаючи про створення максимально можливої цінності, а також визначати пріоритетність запланованої діяльності.

Для підприємства ТЗОВ «ТВП Полонина», щоб покращити свою діяльність, я рекомендую використати стратегію зростання, тобто розвитку.

Дана стратегія використовуються тоді, коли підприємство намагається максимально використати можливості зовнішнього середовища та сильні сторони для збільшення обсягів виробництва і продажів завдяки входження в нові ринки і їх завоювання та підвищення ефективності виробництва.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ та стратегічний аналіз ТзОВ «ТВП Полонина» дозволив зробити такі висновки.

Стратегічне планування - це планування від майбутнього до сьогодення на основі глобальних ідей і поставлених цілей компанії.

Стратегія – це не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, конкретного, просторово орієнтованого на майбутнє напрямку розвитку. Він ґрунтується, з одного боку, на цілях і специфікаціях, визначених під час розробки стратегії, а з іншого — на прогнозах у різних сферах розвитку. Слід завжди пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги для функціонування компанії:

- готує підприємство до змін зовнішнього середовища;
- пов'язує свої ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- з'ясовує виникаючі проблеми;
- координує роботу різних своїх структурних підрозділів;
- покращує контроль в компанії.

Також необхідно, щоб стратегічне планування спрямоване на вирішення фундаментальних проблем підтримувалося постійним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. Звичайно, при цьому повинна забезпечуватися спадкоємність планів та їх взаємозв'язок, хоча структура планувальних рішень, методи планування та умови реалізації будуть різними. На мою думку, саме стратегічне планування дозволяє багатьом вітчизняним компаніям стабілізувати свою діяльність і отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

Аналіз фінансових результатів ТзОВ «ТВП Полонина» за 2018-2022 рр. свідчить про нестабільність його господарської діяльності, зокрема, у 2021-2022 рр. зменшився майновий потенціал, знизився дохід підприємства та прибуток у порівнянні з 2018-2019 рр. Це загрожує втратою ринкової частки та

збитковістю. В цілому ринкова позиція ТзОВ «ТВП Полонина» задовільна, оскільки це прибутковий та ефективний бізнес.

Проте, враховуючи результати SWOT-аналізу, який визначив основні зовнішні загрози – наявність великої кількості конкурентів і слабку маркетингову діяльність, високу плинність кадрів, низький ступінь організації збутової діяльності – існує потреба у вдосконаленні діяльності компанії, управління шляхом реструктуризації його організаційної структури.

У результаті нами були розроблені пропозиції та рекомендації щодо організаційної структури управління досліджуваного підприємства ТзОВ «ТВП Полонина». При побудові нової альтернативної організаційної структури ми враховували, що сьогодні компанія стрімко розвивається, з кожним роком збільшується обсяг виробництва, розширюється асортимент продукції, збільшується кількість співробітників, а виробництво стає все більш спеціалізованим. поглиблюється і підвищується продуктивність праці.

Значна кількість публікацій і навчальних посібників присвячена питанням стратегічного управління компанією чи організацією. По-перше, розглядаються окремі аспекти розробки та реалізації стратегії, які для теоретиків, як правило, недостатньо вичерпні, мають суттєвий характер, методичний характер, який у свою чергу, не знаходить підтримки у практиків, тобто керівників компаній та організацій.

Звідси можна говорити про наявність певної нестачі матеріалу, який дає короткі, але це все при цьому детальні рекомендації щодо формування стратегічної поведінки господарюючого суб'єкта.

Аналіз літератури зі стратегічного менеджменту показує, що думка авторів щодо процесу розробки та реалізації стратегії неоднозначна.

За результатами стратегічного аналізу менеджери мають можливість спроектувати склад, структуру та відповідне поєднання компонентів інвестиційного портфеля та продуктового портфеля підприємства, вибрати тип глобалізації бізнесу та досягти бажаного ефекту.

Оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного аналізу та вміле їх застосування у зв'язку з поглибленим вивченням корпоративної стратегії підприємства є однією з важливих складових забезпечення успішного функціонування суб'єктів господарювання в майбутньому.

Розглянувши основні теоретико-методологічні основи стратегії на ринку, ми виявили, що практичне вирішення завдань, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, залежить від ступеня володіння методологією та методами стратегічного підходу у корпоративній діяльності. Формування корпоративної стратегії є комплексною системою управління, яка базується на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробці методів адаптації підприємства до його змін. При розробці стратегії керівництво підприємства детально аналізує зовнішнє бізнес-середовище та напрямки його розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього бізнес-середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для розробки та вибору стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення: 23.03.23)
2. Strategic planning. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning> (дата звернення: 14.04.23)
3. Swot-аналіз з прикладами. URL: <https://esputnik.com/blog/swot-analiz-s-primerami> (дата звернення: 23.03.23)
4. SWOT-аналіз: елементи, матриця. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 23.03.23)
5. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, № 7(49). 2005.115 с.
6. Аналіз зовнішніх чинників. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 03.03.23)
7. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр Учбової Літератури, 2012. 224 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч.посібник. Київ. ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення: 23.03.23)
10. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. Тернопіль: Крок, 2014.С. 165 – 167.
11. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб. Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2005. 40 с.

12. Денисевич Н. Корпоративна стратегія як основа розвитку ресурсного потенціалу підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/12_103434.doc.htm (дата звернення: 01.03.23)
13. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., [та ін.]. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2013. 272 с.
14. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695585/index.amp> (дата звернення: 26.02.23)
15. Євсейцева О.С., Кухар О.С. Аналіз ринку роздрібною торгівлі. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/12.pdf (дата звернення: 29.03.23)
16. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*, № 1. 2005. 72 с.
17. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. *Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. № 1.2014. 113 с.
18. Кіш Г.В. Модель стратегічного планування як інструменту управління національної економіки. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/.pdf> (дата звернення: 10.03.23)
19. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. Т. 1. 2011. 110–121с.
20. Методичні рекомендації складання стратегічних планів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 26.02.23)
21. Нікіфорчук Ю.В., Сакал О.В. Стратегічне планування: теоретичні основи та його відмінності. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76614> (дата звернення: 26.03.23)

22. Олейникова О.О., Буцик В.О. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства. Одеса 2018. URL: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2018/119.pdf (дата звернення: 03.04.23)
23. Олійник Л.В, Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf (дата звернення: 05.04.23)
24. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури, 2005. 255 с.
25. Стратегічне планування діяльності підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19736/ (дата звернення: 26.03.23)
26. Стратегія підприємства. URL: https://nmetau.edu.ua/file/strategiya_pidpriemstva.doc (дата звернення: 15.03.23)
27. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf> (дата звернення: 05.04.23)
28. Федоркін М.С. Резерви конкурентоспроможності підприємства. Холодний Г.О. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. 119 с.
29. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. Харків. *Вісник економіки*. 2011. 54 с.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 387 с.