

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент проєктів і консалтинг»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**На тему: «ВІЯВЛЕННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ
АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача

Кобринської Анастасії Олегівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прохорова Єлена Вікторівна

Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)
протокол №____
від «____»_____2023 р.

Завідувач кафедри д.е.н., проф.
Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми «Менеджмент
проектів і консалтинг» **В.А. Верба**

Завідувач кафедри менеджменту
М.П. Сагайдак



2022 р.



2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти

Кобринській Анастасії Олегівні

Денної форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

На тему: **«Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 19 » вересня 2022 р.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Арта-Хімгруп»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1

Теоретичні і методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

1.1. Поняття і ознаки стратегічних альтернатив. Методи виявлення стратегічних альтернатив.

1.2. Методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив.

1.3. Методи вибору стратегічних альтернатив.

Розділ 2

Діагностика ефективності діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп».

2.1. Характеристика діяльності товариства.

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства.

2.3. Дослідження стратегії розвитку організації і виявлення стратегічних альтернатив.

Розділ 3

Аналіз і вибір стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп».

3.1. Обґрунтування вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив.

3.2. Аналіз стратегічних альтернатив.

3.3. Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження:	Розвиток організації.
Предмет дослідження:	Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи	Узагальнення теоретичних і методичних основ виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації, аналіз результатів діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп», виявлення, аналіз і вибір стратегічних альтернатив розвитку товариства.

Конкретні завдання, які здобувач має виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1 Уточнити визначення поняття «стратегічна альтернатива». Визначити ознаки стратегічних альтернатив. Ідентифікувати методи і послідовність виявлення стратегічних альтернатив. Виявити методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив. Проаналізувати методи вибору стратегічних альтернатив.

У розділі 2 Дати коротку характеристику діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп». Проаналізувати результати діяльності підприємства. Дослідити стратегії розвитку організації, визначити їх види та оцінити їх ефективність. Виконати аналіз конкурентного середовища підприємства, використовуючи структурний аналіз п'яти конкурентних сил у галузі за М. Портером, побудову карт стратегічних груп конкурентів. Ідентифікувати стратегії розвитку найближчих конкурентів. Виявити стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

У розділі 3 Обґрунтувати вибір критеріїв порівняння стратегічних альтернатив. Виконати аналіз стратегічних альтернатив за обраними критеріями. Якщо альтернатива передбачає входження на нові ринки, виконати аналіз конкуренції на нових ринках і визначити можливість успішної конкуренції. Обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства з використанням методів, обраних у розділі 1.

Завдання підготував
науковий керівник



Є.В. Прохорова

«19» вересня 2022 р.

Завдання одержав
здобувач



А.О. Кобринська

«19» вересня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить: 118 сторінок, 35 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань, додатки.

«Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є процес розвитку організації

Предметом дослідження є виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації, аналіз діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп», виявлення, аналіз і вибір стратегічних альтернатив розвитку товариства.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність та виокремити ознаки стратегічних альтернатив, систематизувати методи виявлення стратегічних альтернатив;
- описати методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив;
- виокремити методи вибору стратегічних альтернатив
- провести організаційно-економічну діагностику ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- здійснити аналіз процесів стратегічного планування на підприємстві та процесу вибору стратегічних альтернатив;
- обґрунтувати вибір критеріїв порівняння стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- здійснити аналіз стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Полягає в опрацюванні інструментарію обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, що може бути використаний у діяльності торгівельних підприємств незалежно від форм власності у сучасних умовах.

Апробація: Прохорова Є.В., Кобринська А. О. Теоретичні й методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (21 жовтня 2022 р., м. Київ). К.: КНЕУ, 2022. С. 234-237.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: стратегія, вибір, розвиток, стратегічна альтернатива, аналіз стратегічних альтернатив.

В ІДГУК
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Кобринської Анастасії Олегівни
на тему «Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації»

Актуальність теми. Роботу виконано на матеріалах діючого підприємства. Потреба у впровадженні стратегічного менеджменту автором доведена.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. У роботі проведено ґрунтовний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Використано сучасний інструментарій конкурентного аналізу. Проведено опитування і розрахунок ступеню готовності підприємства до впровадження стратегічного управління. Застосовано метод експертного оцінювання і попарних порівнянь при виборі стратегічних альтернатив. Робота виконана самостійно, набуто компетенцій стратегічного аналізу і обґрунтування вибору стратегічних альтернатив.

Наявність самостійних розробок автора. Автором проведено опитування працівників підприємства про ступінь обізнаності про стратегію розвитку підприємства і про методи стратегічного аналізу, які використовуються.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. На основі ґрунтовного аналізу першоджерел автором сформовано пропозиції щодо критеріїв порівняння і вибору стратегічних альтернатив. Практичні рекомендації щодо вибору стратегії розвитку бізнесу можуть бути в нагоді керівництву підприємства при обґрунтуванні стратегічних рішень.

Наявність недоліків. Стратегічні альтернативи обрано на основі двох методів аналізу: структурного аналізу п'яти конкурентних сил за методикою М. Портера і SWOT-аналізу. У подальшому рекомендовано використовувати також інші методи для виявлення стратегічних альтернатив. Зазначені недоліки не знижують практичну цінність отриманих автором результатів.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: зміст кваліфікаційної магістерської роботи відповідає вимогам, оцінено на 56 балів, допускається до захисту перед ЕК.

Науковий керівник к.е.н., доцент
04 грудня 2023 р.



Єлена ПРОХОРОВА

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Кобринської Анастасії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

В сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища набувають особливої актуальності проблеми вибору стратегічних альтернатив розвитку. Розвиток компанії допомагає їй нарощувати свої можливості та залишатись конкурентоспроможною. Тому тема виявлення та оцінки стратегічних альтернатив розвитку є актуальною для підприємства «Арта-Хімгруп» і розроблення даної роботи є доцільним.

Якість проведеного дослідження

У роботі детально якісно розглянуто методи виявлення стратегічних альтернатив та методи їх вибору. Автором було проведено глибинний аналіз ТОВ «Арта-Хімгруп» у розрізі даних питань.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Автором було проведено аналіз стратегічних альтернатив для ТОВ «Арта-Хімгруп», в результаті чого, базуючись на критеріях вибору, було обгрунтовано вибір стратегічної альтернативи саме для даної компанії.

Зауваження

Зауваження відсутні

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати проведеного дослідження є корисними для компанії та будуть впроваджуватись в роботу підприємства, адже можуть позитивно вплинути на кінцеву результативність діяльності компанії.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, ученезвання (за наявності)

Директор ТОВ «Арта-Хімгруп»

М.М. Кучерук

Підпис засвідчую:



(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ...	6
1.1 Поняття і ознаки стратегічних альтернатив. Методи виявлення стратегічних альтернатив	6
1.2 Методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив	20
1.3 Методи вибору стратегічних альтернатив	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АРТА-ХІМГРУП»	34
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	34
2.2 Аналіз результатів діяльності підприємства	42
2.3 Дослідження стратегії розвитку підприємства і виявлення стратегічних альтернатив	55
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ І ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТОВ «АРТА-ХІМГРУП»	84
3.1 Обґрунтування вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив ..	84
3.2 Аналіз стратегічних альтернатив	89
3.3 Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства	94
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність функціонування та розвитку торговельного підприємства у довгостроковій перспективі обумовлено формуванням стратегічного бачення. Тому доцільно розглядати не просто економічну поведінку суб'єктів господарювання, а досліджувати стратегічний аспект цієї поведінки. У зв'язку з цим, виникає необхідність переходу від традиційних форм управління до нових форм, що ґрунтуються на застосуванні стратегічного управління та планування, а також розробки, вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив.

Таким чином, виникає необхідність удосконалення та модернізації системи управління підприємством на основі науково-теоретичних та методичних засад стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління, розробки практичного інструментарію для обґрунтування стратегічних альтернатив, що забезпечують виживання та розвиток торговельних підприємств у стратегічному періоді.

Теоретичними і практичними питанням стратегічного менеджменту та формування стратегічних альтернатив підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних вчених, серед яких М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Мінцберг, К.Рідінг, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Також слід відмітити таких вітчизняних дослідників, як М.Годлевський, В.Дикань, Л. Довгань, Л.Квасній, А. Корнійчук, М. Лесечко, В.Немцов, Є. Рудніченко, та ін. Водночас складність стратегічного планування діяльності торговельних підприємств шляхом формулювання стратегічних альтернатив та ідентифікації методів їх обґрунтування зумовлює необхідність проведення додаткових теоретичних та практичних розвідок у цьому напрямі. Зазначене вплинуло на вибір теми дослідження, визначило його мету, завдання, предмет та об'єкт.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій

щодо виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації, аналізу діяльності і стратегії розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп», виявлення, аналіз і вибір стратегічних альтернатив розвитку товариства. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

- визначити сутність та виокремити ознаки стратегічних альтернатив, систематизувати методи виявлення стратегічних альтернатив;
- описати методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив;
- виокремити методи вибору стратегічних альтернатив
- провести організаційно-економічну діагностику ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- здійснити аналіз процесів стратегічного планування на підприємстві та процесу вибору стратегічних альтернатив;
- обґрунтувати вибір критеріїв порівняння стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- здійснити аналіз стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організації.

Предметом дослідження є виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям роботи є дослідження у сфері стратегічного менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано методи: узагальнення і системного аналізу – для дослідження основ стратегічного планування розвитку підприємств та опрацювання понятійного апарату; критичний аналіз – для обґрунтування методичного інструментарію вибору стратегічних альтернатив; методи економічного аналізу – для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «АртаХімгруп»; SWOT – аналіз та метод аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера для формулювання стратегічних альтернатив; метод шкали переваг

Є.К. Харрінгтона та метод аналізу ієрархій Т. Сааті для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив.

Інформативними джерелами для проведення аналізу є фінансова звітність ТОВ «АртаХімгруп» за 2019-2022 рр., законодавча база України, нормативна документація, а також дані бухгалтерського обліку, робочих матеріалів фінансового відділу, наукова література з стратегічного менеджменту, економічного аналізу, менеджменту тощо.

Робоча гіпотеза дослідження аналіз стратегічних альтернатив та вибір коректних критеріїв їх оцінки дозволяє обрати найбільш ефективну стратегію розвитку організації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Полягає в опрацюванні інструментарію обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, що може бути використаний у діяльності торгівельних підприємств незалежно від форм власності у сучасних умовах.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (21 жовтня 2022 р., м. Київ) [40].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття і ознаки стратегічних альтернатив. Методи виявлення стратегічних альтернатив

Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства за умов ринкової економіки. У сучасній мінливій економічній ситуації та в умовах воєнного стану неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій та не прогножуючи наслідків. Проте вибору будь-якої стратегії та затвердження плану дій «на майбутнє» передбачає проведення попереднього стратегічного аналізу та формулювання стратегічних альтернатив, як варіантів дій суб'єкта господарювання за умови різної комбінації факторів зовнішнього середовища та внутрішніх чинників впливу. Аналіз понятійно-категоріального апарату нашого дослідження вважаємо за доцільне розпочати із конкретизації сутності дефініції «стратегія».

Поняття «стратегія» увійшло теорію стратегічного менеджменту в 50-х рр. XX ст, коли проблема негайної реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі набула важливого значення. Спочатку термін «стратегія» застосовувався виключно у військовій сфері та визначався як «мистецтво розгортання військ у бою». Сьогодні цей термін досить детально проаналізований у низьці наукових джерел, що дозволило сформувати ряд підходів до його трактування [30]:

1. Класичний підхід, який визначаючи стратегію прирівнює її до засобу досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такої думки дотримувалися у своїх наукових працях такі автори, як А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн.

Так, А. Дюпон Чандлер (1962 р.) характеризує дефініцію «стратегія» асоціював її із методом визначення цілей компанії довгострокового характеру, програми дій та перспективних напрямів із застосуванням ресурсів. Ключова відмінність класичного підходу полягає в формулюванні довгострокових цілей без їх перегляду (виключенням є лише певні суттєві зміни, які можуть мати місце, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування організації).

2. Концептуальний підхід, відповідно до якого трактування стратегії тісно пов'язане із дослідженнями, які проводили Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер.

Зокрема, розглядаючи стратегічну поведінку великих підприємств на конкурентних ринках, Г. Мінцберг визначав, що стратегія є не лише планом, але й цілою низкою рішень та дій, стартовою точкою, яка являє собою не послідовність реалізації запланованого, а протилежною до цього [61].

Науковець І. Ансофф у своїх наукових працях зробив визначення, що стратегія являє собою низку правил для ухвалення рішень задля досягнення стійкого зростання та розвитку господарюючого суб'єкта. Вчений розмежовував дві групи правил: правила щодо взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) та правила щодо досягнення рівноваги між особистими внутрішніми змінними (організаційна концепція) [57].

М. Портер зазначав, що стратегія являє собою формування унікального та вигідного становища, яке передбачає певну низку видів діяльності. У разі існування лише однієї ідеальної позиції, в стратегії не було би потреби. Завданням всіх компаній у даному випадку було б те, що будь-яка з них намагалася б першою віднайти зазначену позицію і дійти до неї. При цьому, значення стратегічного позиціонування є вибором видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів [63].

3. Комплексний підхід. Відповідно до даного підходу, стратегія являє собою програму діяльності господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з власними конкурентами, задоволення інтересів акціонерів, покращення існуючих конкурентних позицій, задоволення потреб

споживачів. Представниками цього підходу є: Дж. Джонсон, К. Скулс, Л. Є. Довгань та інші.

Відмітимо, що Л.Є. Довгань при трактуванні дефініції «стратегія» зазначає, що вона являє собою не лише засіб досягнення встановлених цілей, але і реалізації місії, тобто це програма функціонування господарюючого суб'єкта у зовнішньому середовищі, взаємовідносин з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, досягнення інтересів власників та персоналу, покращення конкурентних позицій на ринку [31].

Окрім цього, деякі українські автори характеризують стратегію як певний комплекс довгострокових цілей, а також план раціонального та ефективного розподілу ресурсів для його виконання. Так, М. Туленков характеризує стратегію як визначену на тривалий проміжок часу сукупність норм, певних орієнтирів, напрямів, галузей, сфер, способів та правил функціонування, які сприяють зростанню, досягненню високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які закріплюють позиції на ринку, підвищують спроможність до виживання в конкурентних умовах. Автор Ф.Ф. Бутинець зазначає, що стратегія – це низка правил, які є необхідними для ухвалення рішень, які господарюючий суб'єкт застосовує у власній діяльності [33].

Вітчизняні науковці З.Є. Шершньова та С.В. Оборська, зазначають, що на сьогодні мають місце дві ключові концепції стратегії, а саме філософська та організаційно-управлінська.

Відповідно до філософської концепції, увага концентрується на визначенні спектру розвитку підприємства, який відповідає на наступні запитання: в якому бізнесі функціонує підприємство та в якому воно має функціонувати. В свою чергу, стратегію бізнесу формують задля того, щоб пов'язати внутрішні можливості господарюючого суб'єкта, тобто його потенціал з зовнішнім середовищем. Враховуючи дану позицію представники філософської концепції стратегію визначають наступним чином:

–позиція, спосіб життя, які не дають можливості зупинитися на вже досягнутому, адже це направляє на постійний розвиток;

- інтегральний елемент менеджменту, який дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, певні інтелектуальні вправи, які вимагають додаткової підготовки, певних навичок та процедур;
- відтворювана цінність, яка дає змогу досягти більш значних результатів, активізувати виробничо-господарську діяльність всього персоналу господарюючого суб'єкта;
- еталон логічної, покрокової поведінки, яка формується на підприємстві раціонально, свідомо або ж стихійно [48].

Відповідно до іншої, тобто організаційно-управлінської концепції – стратегія взаємопов'язана з конкурентними діями, певними заходами та методами здійснення стратегічної діяльності господарюючого суб'єкта. Вона включає відповідь на питання, щодо того, як підприємство діє на обраних ним ринках. Дану стратегію у наукових джерелах називають «конкурентною стратегією» та характеризують її, як довгострокові ідеї функціонування господарюючого суб'єкта, спосіб досягнення його цілей, який він встановлює для себе, беручи до уваги власні міркуваннями в колі умов, які визначає зовнішнє середовище.

Більш повним трактуванням дефініції «стратегія», можна вважати наступне: стратегія підприємства являє собою систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований на основі місії, довгострокових цілей, та шляхів і правил ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, нейтралізації слабких сторін та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді [60].

Існування різних наукових поглядів на визначення дефініції «стратегія» визначає широкий перелік підходів до формулювання сутності стратегічних альтернатив. Більшість авторів, які досліджують питання стратегічного менеджменту, поділяють схожі погляди на поняття стратегічних альтернатив. За словами Т.А. Забазнової, поняття альтернативності широко використовується не лише в контексті стратегічного менеджменту, а й в управлінні загалом, і воно

означає розгляд різних можливостей та варіантів. У загальному розумінні стратегічна альтернатива – це інструмент, який може бути використаний для досягнення поставленої мети, вирішення проблеми або реалізації можливості [56].

В.С. Кузнецов розглядає розробку альтернативних стратегій як процес створення набору можливих засобів досягнення цілей різними способами [64, с.11]. Проте важливо відрізняти цей набір альтернативних стратегій від портфелю бізнес-одиниць підприємства [2, с.13].

Л.І. Федулова визначає стратегічні альтернативи як різні шляхи дій всередині основної стратегії організації [49, с. 234]. І. Ансофф підкреслює гнучкість стратегічних альтернатив та їх здатність забезпечувати досягнення цілей за різних комбінацій [57, с.241].

Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Д. Лемпел застерігають від передбачуваності при розробці стратегічних альтернатив через неможливість передбачити зміни в оточуючому середовищі [62, с. 59]. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд пропонують використовувати матрицю вибору стратегії, яка залежить від динаміки ринкового зростання та конкурентоспроможності підприємства [64, с.97].

Важливо відзначити, що стратегічні альтернативи відрізняються за певними характеристиками: вони є важливими для організації, визначають її позицію на ринку, вимагають часу для розробки та характеризуються невизначеністю. Також важливо відрізняти стратегічні альтернативи від типів стратегій, оскільки базові стратегії призначені для досягнення різних цілей, тоді як стратегічні альтернативи слугують одній конкретній меті [39].

Отже, стратегічні альтернативи – це можливі напрями дій, вибори чи рішення, які організація може приймати для досягнення своїх стратегічних цілей і завдань. Основними ознаками стратегічних альтернатив є:

1. Орієнтація на майбутнє: стратегічні альтернативи спрямовані на досягнення довгострокових цілей та враховують тенденції і можливості, які можуть виникнути у майбутньому.

2. Вибірковість: стратегічні альтернативи обираються з числа різних можливостей, які можуть бути доступні організації.

3. Узгодженість з місією та цілями організації: стратегічні альтернативи повинні корелювати з місією та стратегічними цілями організації.

4. Диверсифікованість: стратегічні альтернативи можуть включати різні напрями діяльності або підходи для різних сегментів ринку чи ділових одиниць, передбачати багатоваріантність рішень.

5. Ризикованість та ймовірнісний характер настання наслідків: кожна стратегічна альтернатива пов'язана зі своїми ризиками і можливостями, тому при їх виборі враховується ймовірність настання тих чи інших подій, які і визначатимуть умови функціонування організації в майбутньому.

6. Аналіз та оцінка: формулювання стратегічних альтернатив здійснюється на основі стратегічного аналізу та визначення передумов формування альтернативних варіантів розвитку організації в довгостроковій перспективі.

7. Реалізація та контроль: після вибору стратегічної альтернативи необхідно розробити план реалізації та здійснювати контроль за його виконанням.

Стратегічні альтернативи допомагають організаціям приймати обдумані та обґрунтовані рішення про те, як досягти своїх стратегічних цілей в умовах невизначеності та змін у бізнес-середовищі.

Множина факторів, таких як рівень споживання, конкуренція, економічні, технологічні, ринкові та соціальні умови, впливає на формування стратегічних альтернатив [56, с.267]. Балабанова Л.В. додає до цих чинників розмір підприємства, організаційно-правову форму, напрями діяльності та стиль управління, які також впливають на процес розробки стратегій [2, с.122].

Л.І. Федулова вказує на інші важливі чинники, такі як цілі організації, інтереси та пріоритети вищого керівництва, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фінансові ресурси та ступінь ризику реалізації альтернативної стратегії [49, с. 235].

Існування обґрунтованих стратегічних альтернатив дозволяє керівництву підприємства зупинитися на найбільш вдалому (для вже сформованого стану чинників зовнішнього середовища) варіанті дій, здійснити оперативну адаптацію

організації до наново створених умов здійснення бізнесу, зберегти існуючі темпи її розвитку.

В свою чергу, власне самі альтернативи в залежності від стану того, як вони логічно продовжують існуючі стратегії господарюючі суб'єкти, можуть бути наступних типів, а саме найбільш радикальні та непередбачувані стратегічні альтернативи, які, в свою чергу, кардинально руйнують існуючі в організації правила, враховують можливість відмови від раніше вживаного на підприємстві.

Альтернативи поступового покращення розвивають або змінюють діючі в організації стратегії. Дані стратегії вважаються найбільш зрозумілими та доцільними з боку керівництва організації. Альтернативи поновлення визначаються виходячи з існуючих поточних стратегій суб'єкта господарювання, але менеджери прагнуть суттєво змінити напрямок дій підприємства. Зазначені стратегії спричиняють великі зміни у меті та масштабах стратегії. Та суцільні зміни стратегії організації спричиняють інноваційні стратегічні альтернативи, адже передбачають нові продукти, нові методи конкурентного змагання, управлінські рішення. В свою чергу, радикальні пропозиції, які присутні в інноваційних альтернативах спричиняють конфлікт відносно норм поточної стратегії та відмови від визначення зазначених пропозицій. Для вирішення конфлікту варто включати інноваційні альтернативи у процес визначення і ухвалення рішень вже на початкових стадіях досліджень [35].

Розглядаючи різні умови розробки стратегічних альтернатив теоретики стратегічного менеджменту не досягли одностайності щодо конкретизації методів розробки стратегій, які формують альтернативний портфель. Основні з них розглянемо нижче, групуючи їх наступним чином [17].

1. Перша група, яку формують прості методи виявлення стратегічних альтернатив. В першу чергу, дана група включає рішення власника. Власники господарюючого суб'єкта не мають потреби звітувати менеджменту та надавати пояснення щодо причин ухвалення саме такого конкретного рішення. Зазвичай, такі рішення є можливими, виходячи з політичних мотивів або ґрунтуються на

амбіціях власника та ухвалюються на основі застосування відповідної (політичної) моделі ухвалення рішень.

Визначення стратегічних альтернатив завдяки корпоративній культурі. А саме, виходячи з впливу колективного досвіду створюються ментальні моделі альтернатив, які є тими, що максимально підходять конкретній організації. З іншого ракурсу, корпоративна культура в певній мірі стримує дії менеджерів, чинячи опосередкований вплив на визначення напрямку розвитку господарюючого суб'єкта.

Нав'язаний вибір, тобто, різні організації мають різний ступінь свободи здійснення стратегічного вибору. При цьому, зовнішнє оточення здатне накладати доволі жорсткі межі на стратегічні дії та фактично з'ясовувати можливі стратегічні альтернативи. При здійсненні оцінки ступеня свободи господарюючого суб'єкта щодо вибору перспектив розвитку доцільно виявити існуючі заборони. Допустимі дії визначають поле вибору стратегічних альтернатив.

Окрім вище зазначених методів виявлення стратегічних альтернатив, також до простих доцільно віднести такі загальновідомі методи прийняття управлінських рішень, як: мозковий штурм, розроблення сценаріїв, моделювання, а також інші підходи, які ґрунтуються на застосуванні експертних оцінок.

2. Матричні методи. Дана група методів є детально описаною в науковій літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу. При цьому, матричні методи не допомагають у прямому виявленні стратегічних альтернатив, але позитивно впливають на спрощення проблем щодо простих ситуацій, які дозволяють приймати зважені, обґрунтовані рішення відносно розвитку господарюючого суб'єкта або товару. До зазначених прийомів доцільно віднести матрицю BCG, модель McKinsey, SNW-аналіз, PEST-аналіз, модель ADL-LC, модель Фахі і Нараяна, модель аналізу зацікавлених сторін, карти стратегічних груп, модель І. Ансоффа [14].

Всі вище вказані моделі використовуються в стратегічному менеджменті та маркетингу для здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища

функціонування організації, оцінки конкурентного стану в галузі, з'ясування становища компанії відносно конкурентів, визначення слабких та сильних її сторін, визначення напрямів розвитку товару чи послуги. На основі результатів, отриманих завдяки застосуванню вищеперерахованих прийомів, формуються можливі стратегічні дії, які спрямовані на зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта завдяки покращенню товарів, мінімізації слабких сторін і підсилення переваг.

Хоча матричні методи і є вельми розповсюдженими, та все ж вони мають низку недоліків, основні з яких наведено нижче [14]:

- ці методи є статичними та не беруть до уваги динамічний характер існуючої конкуренції;

- одержані результати можна вважати справедливими у короткостроковому періоді;

- моделі здатні доволі чітко описати різного характеру зміни, які мають місце в бізнес-середовищі, при цьому не вказують на момент, впродовж якого зміни здатні спричинити якісні модифікації структури галузі;

- моделі здатні виявитися достатньо привабливими та зрозумілими для менеджменту організації, тобто побудова стратегічних альтернатив може обмежитися використанням одного із перерахованих прийомів;

- наведені моделі не можна назвати універсальними та максимально ефективними в доволі обмежених умовах функціонування, особливих для кожної конкретної моделі.

В цілому, матричні моделі є досить простими і не потребують спеціального навчання персоналу.

3. Графічні та аналітичні моделі, які включають: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз, який включає 4 активні поля, ресурсна модель Р. Гранта, SPACE-аналіз.

Зазначимо, що у моделі типових стратегій М. Портера існує багато прихильників, що пояснюється її простотою. Дана модель дозволяє прямо визначити стратегічні альтернативи, сприяє оцінці сильних та слабких сторін

конкурентів, спрямовує господарюючого суб'єкта на вибір оптимального варіанту стратегії, окрім цього, полегшує здійснення позиціонування організації на ринку. Серед недоліків моделі типових стратегій доцільно назвати: статичність здійснення аналізу, що не є відповідним до складних та швидких змін, які мають місце в умовах нестабільності; типові стратегії, які нівелюють те, що стратегія формується та руйнується впродовж певного проміжку часу.

Через що, доцільно здійснювати додаткові оцінки ситуації, а також можливих стратегічних альтернатив, які відбуваються поза межами типових стратегій. При застосуванні моделі типових стратегій має місце небезпека того, що господарюючий суб'єкт обов'язково спробує розмістити стратегію в певний квадрант матриці.

SWOT-аналіз із 4 активними полями дозволяє прямо визначити ймовірні стратегічні альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта. Варіанти альтернатив визначаються з можливостей, які виникають шляхом поєднання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В дану модель перш за все включаються лише «вагомі» фактори бізнес-середовища, які мають істотний вплив на дії підприємства. Здійснення аналізу та побудова матриці здійснюються за умов досить жорстких правил. Модель SWOT-аналізу з 4 активними полями ще має назву «матриця вибору стратегічних альтернатив». Даний прийом можна вважати універсальним, адже надає можливість визначити альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта, корпорації, галузі, або ж, навіть, певного окремого товару.

Що стосується ресурсної моделі Р. Гранта, то можна відмітити, що вона також дозволяє прямо виявити стратегічні альтернативи розвитку суб'єкта господарювання, але, в свою чергу, відрізняється від інших підходів головним чином тим, що обґрунтування формуються на існуючих ресурсах та можливостях організації. Дана модель визначає етапи здійснення аналітичних дій, результатом яких є отримання альтернативи розвитку суб'єкта господарювання.

Доволі своєрідним підходом до визначення стратегічних альтернатив можна вважати SPACE-аналіз, який передбачає здійснення в табличній формі

оцінку стану зовнішнього і внутрішнього середовища за 4 ключовими блоками, такими як: фінансовий стан суб'єкта господарювання; базова конкурентна перевага; рівень привабливості галузі; стабільність зовнішнього середовища в цілому[19].

Відповідно, за кожним окремим блоком формується самостійна таблиця. Чинники, які доцільно навести в таблиці, визначаються завдяки експертній оцінці. Значення цих факторів визначається за трьома основними показниками, а саме низькою, високою та фактичною оцінками. В той же час, оцінка може здійснюватися як у кількісних, так і в якісних визначеннях. Фактична (підсумкова) оцінка, яка наводиться у графі, розраховується, як середній арифметичний показник за кожною таблицею, тобто блоком і є нижчою за «б». Відповідно до отриманих результатів аналізу, будується граф, ймовірні стратегічні альтернативи визначаються спрямуванням зсуву графа та обираються відповідно до заданих умов. SPACE-аналіз дозволяє брати до уваги різні чинники, які визначають ефективність функціонування господарюючого суб'єкта, які можуть бути віднесеними до позитивних рис даного механізму. Те, що SPACE-аналіз диктує обмежений вибір стратегічних альтернатив доцільно вважати недоліком методу.

Систематизація існуючих наукових доробок у цій сфері дозволяє сформулювати перелік існуючих науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до розробки стратегічних альтернатив

Назва підходу, автори	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Організаційний підхід (залежно від стилю управління) А. А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	Виділяються чотири організаційні підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (поєднання перших двох) та ініціативний підхід.	Враховує особливості стилю управління і організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	Акцентує увагу лише на організації процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методики розробки стратегічних альтернатив

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
SWOT - підхід (на підставі результатів SWOT – аналізу) Ф.Котлер, В.С. Кузнецов	Виділення чотирьох SWOT – альтернатив стратегій: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії використання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT – аналізу, орієнтує стратегічні альтернативи на посилення сильних сторін і використання можливостей цільових ринків	Орієнтований на врахування при розробці стратегічних альтернатив лише особливостей ринкової позиції, можливостей та загроз цільових ринків.
Товарно – ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, Майкова С.Е.	Розробка стратегічних альтернатив на підставі аналізу бізнес - портфелю підприємства (стратегічних бізнес – одиниць)	Враховує традиційні бізнес-одиниці, обґрунтовує необхідність створення нових бізнес-одиниць та виходу на нові цільові ринки	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими, базовими стратегіями розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства
Підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) Пономаренко В.С.	Розробка стратегічних альтернатив залежно від етапу життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, ріст, рання зрілість, зрілість, старіння, припинення діяльності).	Врахування при розробці стратегічних альтернатив етапу життєвого циклу підприємства	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими стратегіями розвитку підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)
Матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрат матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної позиції на даному ринку.	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Моделний підхід Г. Мінцберг, З.Є Шершньова	Запропонування трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької “навчання на досвіді”	Врахування трьох базових моделей розробки стратегії	Підхід не пропонує методики розробки стратегічних альтернатив.

Джерело: [1]

Поміж загальних аспектів діяльності підприємства, які враховуються під час стратегічного планування, науково-методичні підходи до формування стратегічних альтернатив, які описані в роботах Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда і Д. Лемпеля (таблиця 1.2), займають особливе місце у теорії стратегічного планування.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до розробки стратегічних альтернатив на основі різних шкіл стратегічного планування

Назва підходу, школа	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Формування стратегії як процес осмислення (школа дизайну)	Формування стратегії на підставі співпадіння зовнішніх (ключові фактори успіху) та внутрішніх (компетенції, що відрізняють) можливостей підприємства з урахування внутрішніх цінностей менеджменту і соціальної відповідальності	Узгодженість потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачуваність розробки адаптивних реакцій на зміни, досяжність за рахунок врахування внутрішніх можливостей	Обмеженість врахуванням внутрішніх можливостей, обмеження перспективного концентрованого зростання, організаційна недосконалість
Формування стратегії як процес планування (школа планування)	Формування стратегії як стратегічного плану розвитку підприємства, що є у свою чергу системою узгоджених планів, розроблених з використанням методики програмування та бюджетування	Розділення стратегії на “субстратегії”, побудова ієрархії стратегій, використання методу сценаріїв, розширення меж стратегічного контролю	Не враховує особистої індивідуальності, недосконалість прогнозів, що є підставою формування планів, недосконалість інформаційного забезпечення
Формування стратегії як процес вибору із обмеженого кола базових (школа позиціонування)	Формування стратегії на підставі вибору із базових з урахуванням економічних чинників: зростання-частки ринку (матриця БКГ), впливу ринкових стратегій на прибуток (модель PIMS, GE), елементів структури галузі (стратегії М. Портера).	Урахування при розробці стратегії економічних чинників, наявність моделей вибору базової стратегії, урахування особливостей галузі, визначення стратегічних реакцій на зовнішні зміни	Обмеженість чинників, що враховуються в запропонованих базових стратегіях, концентрація уваги на аналізі замість синтезу, непередбаченість змін чинників, що впливають на вибір базової стратегії
Формування стратегії на підставі стратегічного бачення (школа підприємництва)	Формування стратегії на підставі стратегічного передбачення, особистого розуміння стратегії та перспективного розвитку підприємства керівником. Формування стратегії як процес зародження перспектив, концепцій, карт, схем на підставі отримання інформації із зовнішнього середовища	Акцент на особистості керівника – підприємця, що може передбачити зміни і має власне, унікальне бачення стратегії, притаманне саме йому та “його” підприємству	Обмеженість особистого стратегічного бачення, відсутність аналізу, великий ризик стратегічних помилок, відсутність гнучкості і альтернативності в процесі формування стратегії
Формування стратегії на підставі моделей навчання (школа навчання)	Формування стратегій на підставі стратегічних ініціатив на різних рівнях менеджменту, розвиток стратегії на підставі врахування попередніх помилок	Постійне оновлення стратегії як реакція на зміни зовнішнього середовища, роль керівництва	Орієнтація на постійне навчання може привести до втрати самої стратегії

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Формування стратегії на підставі процесу переговорів (школа влади)	Формування стратегії визначається владними та політичними силами як на підприємстві, так і в навколишньому середовищі. Стратегія формується методами переконання на підставі переговорів	Можливість скористатися методами переконання і переговорів для досягнення переваг в тих аспектах, де існує влада	Стратегії, що формуються владними силами, мають спонтанний характер і форму певної позиції, але не перспективи
Формування стратегії як колективний процес (школа культури)	Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальному переконанні і розумінні. Культура (домінуючи на підприємстві цінності) впливає на загальний образ мислення і на процес формування стратегії.	Культура допомагає зменшити протистояння стратегічним змінам, культура і ідеологія сприяють підтримці стратегії	Орієнтація на постійність і ігнорування необхідності змін. Ототожнення стратегічної переваги з корпоративною унікальністю
Формування стратегії як реактивний процес (школа зовнішнього середовища)	Формування стратегії на підставі адаптації до зовнішнього середовища з використанням теорії ситуаційних чинників	Врахування під час розробки стратегії ситуаційних чинників, що забезпечує адаптацію стратегії до зовнішнього середовища	Керівництво виступає пасивним елементом процесу створення стратегії, ситуаційні чинники зовнішнього середовища, що враховуються, мають невизначений характер
Формування стратегії як процес трансформації (школа конфігурації)	Формування стратегії як стабільного плану або схеми дій. Розгляд організації як стійкої конфігурації складових частин, які в певні моменти швидко трансформуються в іншу конфігурацію.	Чергування періодів стабільності в організації відображає певну схему (життєвий цикл організації), головна задача стратегічного менеджменту – підтримка стабільності	На практиці більшість підприємств не є ані простими структурами, ані великими бюрократичними машинами. Більшість підприємств змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Джерело: [1]

Аналіз таблиць 1.1 та 1.2 вказує на те, що кожен науково-методичний підхід до створення стратегічних альтернатив, який може бути ідентифікований за методологічними ознаками або розглядатися як окрема наукова школа, має декілька основних характеристик.

По-перше, ці підходи обмежені і фокусуються на конкретних аспектах, які враховуються під час розробки стратегії, такі як організаційна структура, стиль управління, ринкова позиція, етап життєвого циклу продукту, особисті якості керівника, організаційна культура і т.д.

По-друге, важко виділити одну єдину методологію, оскільки ці підходи взаємодіють і мають спільні елементи.

По-третє, кожен підхід має свої переваги, але також і суттєві недоліки, які можуть ускладнити або навіть унеможливити його використання. Таким чином, незважаючи на велику кількість розглянутих підходів, можна зробити висновок, що наразі не існує одного загального підходу до формування стратегічних альтернатив, що вимагає їх комплексного використання.

В цілому, зазначимо, що виявлення стратегічних альтернатив є першим кроком до формування або адаптації стратегії господарюючого суб'єкту. На наступному кроці доцільно здійснити оцінку якості альтернатив, які мають бути різноманітними, досяжними та мати можливість реалізації, відповідати поточній ситуації, орієнтувати підприємство на досягнення головних цілей.

1.2 Методичні підходи до вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив

Етап стратегічного відбору включає генерацію стратегічних варіантів (альтернатив), їх подальшу оцінку і відбір. Запорукою успіху стратегічного вибору є широкий і різноманітний набір сформованих альтернатив розвитку, які поступово звужуються в процесі їх оцінки і остаточного вибору базової стратегії. Формування альтернатив доцільно починати з встановлення граничних меж пошуку можливих рішень, які можуть бути задані двома компонентами: критеріями оцінки альтернатив і прийнятими обмеженнями на реалізацію рішень. Поєднання критеріїв та обмежень оцінки визначає поле для майбутніх рішень та сприяє кращому таргетуванню альтернатив.

Якщо критерії оцінки обрані помилково, створюється тільки видимість правильного рішення.

Систематизація різних уявлень про напрямки, методи і критерії оцінки стратегічних альтернатив в науковій літературі дозволяє виділити наступні основні види критеріїв оцінки: досяжність цілей організації, відповідність ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі, створення переваги, обґрунтованість, прийнятність для організації і суспільства, гармонія, здійсненність, послідовність. Стратегічні альтернативи необхідні для вибору найприйнятніших для компанії стратегій, які б відповідали загальній концепції стратегічного її розвитку. Для опрацювання стратегічних альтернатив рекомендують ураховувати таку інформацію [17]:

- основний напрям діяльності компанії;
- місія та бачення, цінності;
- фінансові показники;
- виробничі потужності;
- якісний кадровий склад;
- технологічні та технічні можливості тощо.

Доцільні етапи вибору стратегії на основі аналізування можливих стратегічних альтернатив наведено на рис. 1.1.

Ключові проблеми, які спричиняють ризики та можуть виникати під час вибору стратегії, такі [25]:

1. Нечітко сформульовані місія та бачення компанії, що не дає змоги визначитися зі стратегією розвитку в межах ключових пріоритетів.
2. Недостатній рівень компетентності працівників, залучених до проєкту розроблення стратегії розвитку компанії.
3. Вузкий набір використаного інструментарію під час оцінювання та вибору стратегічних альтернатив.
4. Користування неточною інформацією, інформацією, яка не стосується вибору стратегії, сумнівними джерелами інформації.
5. Ставлення до процесу вибору стратегії на основі стратегічних альтернатив як до формальності тощо.



Рисунок 1.1 – Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив

Джерело: [35]

Зазвичай, виникають й інші труднощі під час реалізації процесу вибору стратегії розвитку. Однак, формуючи план управління ризиками, у якому можна описати різні варіанти проблем, їх можна мінімізувати або повністю усунути. Але для цього, важливим є визначення вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив.

За словами О.С. Віханського, процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому підсумку підпорядкована одному: чи призведе вона до досягнення поставлених цілей [36]. Це прийнято вважати основним критерієм оцінки обраної стратегії.

Як зазначає К. Ендрюс, Дж. Джонсон, К. Скоулз і Р. Румелт, стратегія повинна враховувати дії конкурентів, які також прагнуть діяти відповідно до змінених ключових факторів успіху. Таким чином, стратегія повинна передбачати адаптивне реагування на зовнішнє середовище і зміни, що відбуваються в ній. Оцінка з точки зору придатності стратегічних альтернатив до ситуації, що склалася, на думку практично всіх дослідників, вимагає, щоб стратегія базувалася на використанні наявних ресурсів і ключових технологій, заснованих на сильних внутрішніх сторонах організації і сприятливих зовнішніх можливостях.

Джордж Дей пропонує в рамках аналізу ситуації перевірити ступінь привабливості ринкових можливостей і здатність бізнесу забезпечити конкурентну перевагу в обраній сфері діяльності та зберегти її [9]. Критерій переваги також розроблений К. Ендрюсом, який наголошує, що стратегія повинна давати можливості для творчості. Р. Румелт вважає, що стратегія повинна забезпечувати створення і підтримку конкурентних переваг в наступних вимірах: виняткові знання, навички та досвід персоналу; унікальні ресурси і технології; виключно ефективне позиціонування на ринку.

Девід Кемпбелл також вказує на те, що стратегічний вибір буде невдалим, якщо в результаті слідування йому показники організації будуть нормальними або середніми для даної галузі.

Прийнятність стратегії відноситься до очікуваних результатів розвитку компанії (наприклад, прибутковість і ризик), якщо стратегія реалізована, і оцінка

того, наскільки вони відповідають очікуванням зацікавлених сторін. Цей критерій підтримує О. С. Віханський, Я. Джонсон, К. Скоулз [58], Д. Кемпбелл. Стратегічний вибір є прийнятним, якщо його приймуть усі, хто має схвалити стратегію. Та партія, яка має найкраще поєднання двох факторів – можливості (влади) і бажання (зацікавленості) впливати на діяльність організації – буде найбільш впливовою силою в реалізації стратегічного вибору. Якщо дві (або більше) сторони мають рівний ступінь впливу, ймовірність конфлікту збільшується. У більшості випадків найбільш зацікавленою особою є рада директорів.

Критерієм гармонії пропонує керуватися Р. Румелт. Він стверджує, що стратегія повинна забезпечувати створення соціальної цінності в довгостроковій перспективі, відповідно до місії організації, а також мінливих суспільних потреб. Про необхідність оцінки соціальної та екологічної прийнятності заявляє також Г. Клейнер [16].

Особлива увага при здійсненні аналізу стратегічних альтернатив приділяється критерію технологічної здійсненності (Г. Клейнер) і техніко-економічної доцільності (Д. Кемпбелл). Це пов'язано з багатьма обмеженнями в технічній сфері і в сфері виробництва.

Оцінка здійсненності стратегії більш детальна, багато в чому кількісна і стосується ступеня ресурсного забезпечення і стратегічних можливостей організації.

Стратегія не повинна перевантажувати існуючі ресурси і не повинна призводити до нерозв'язних проблем. За словами Дж. Джонсона, К. Скоулза, Р. Ромельта.

Перш за все, стратегія повинна бути забезпечена необхідними ресурсами (фінансовими і часовими), певним рівнем активності, розвитком персоналу, його знаннями і навичками, стратегія не повинна призводити до різкої реакції з боку конкурентів, з якими організація може не впоратися.

Отже, Дж. Дей пропонує дослідити три умови для забезпечення результату:

1) комплаєнс – чи має бізнес-процес необхідні знання, навички та ресурси? Першими обмеженнями є фінансові ресурси (фінансування капіталу або грошові потоки); доступ до ринків, технологій та характеристики послуг. Найбільші обмеження за своєю природою пов'язані з персоналом і організаціями (чи може організація забезпечити високий ступінь координації та інтеграції навичок і умінь, необхідних для впровадження змін в обраній стратегії?);

2) наявність підтримки – розуміння стратегії та залучення до виконання ключових співробітників;

3) узгодженість елементів стратегії з підтримуючими функціональними стратегіями.

Ендрюс також зазначає, що стратегія розвитку компанії не повинна містити суперечливих цілей і програм. Р. Румелт вважає, що стратегія повинна забезпечувати єдиний напрямок для всієї діяльності організації, а отже, бути орієнтованою на досягнення стратегічних цілей в результаті подальшої діяльності.

Серед критеріїв стратегічного вибору зазвичай розрізняють: відповідність місії та цілям, відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища, відповідність внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам, загальна реалістичність реалізації стратегії (наявність необхідних ресурсів, сумісність з внутрішньою організацією і культурою, допустимість можливих наслідків, тобто рівень ризику), узгодженість в часі, між стратегічними одиницями бізнесу, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, між такими видами стратегій підприємства: корпоративною, конкурентними, функціональними, а також операційними.

Проте у переліку наведених вище критеріїв відсутні показники, що характеризують економічний, технічний, соціальний та інші ефекти від стратегії розвитку. До таких показників треба віднести фінансові і нефінансові показники, що можуть бути згруповані за такими блоками, як: конкурентоздатність, фінанси, якість сервісу, гнучкість, використання ресурсів, інновації. Узагальнення критеріїв стратегічного вибору наведено на рис.1.2.

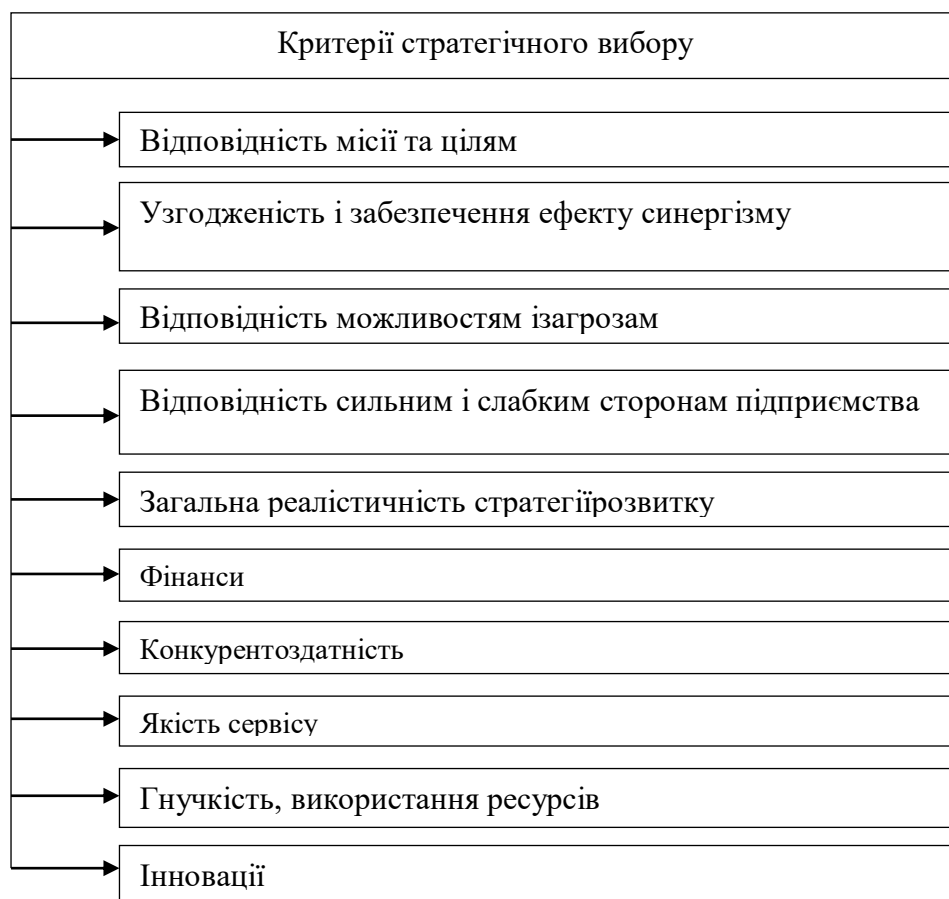


Рисунок 1.2 – Критерії стратегічного вибору

Джерело: [3]

Таким чином, необхідно проводити оцінку альтернативних стратегій розвитку підприємства з використанням зазначених критеріїв. Це дозволить зробити обґрунтований вибір стратегії. Критерії – це своєрідні індикатори, що дозволяють зробити вибір на користь певної стратегії розвитку. Вони можуть бути кількісні і якісні, об'єктивні і суб'єктивні.

1.3 Методи вибору стратегічних альтернатив

Процес прийняття рішень зводиться до вибору однієї кращої стратегічної альтернативи з деякого набору варіантів. Розроблення можливих альтернатив передбачає визначення переваг і недоліків кожної з них і об'єктивний аналіз

можливих наслідків її реалізації. Для того щоб зробити правильний вибір, необхідно провести ретельний аналіз і оцінку можливих наслідків кожної альтернативи, визначити їх реалістичність та ефективність. Для такої оцінки стратегічних альтернатив керівнику необхідно визначити конкретний метод, за допомогою якого вони будуть порівнюватися.

Найбільш поширеними методами оцінки стратегічних альтернатив в практиці бізнесу є критеріальні, експертні, фактографічні і комбіновані. Їх загальна характеристика наведена в таблиці 1.3. Проведемо аналіз представлених методів і розглянемо більш детально їх основні переваги та недоліки [32].

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив

Назва підходу, Методу	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Критеріальні методи	оцінювання стратегічних альтернатив здійснюється за рядом наперед визначених критеріїв.	дають змогу оцінити результат дії кожної альтернативи конкретним числом, а потім провести порівняння цих показників	суб'єктивності визначення особи, що приймає рішення, стосовно ранжування важливості критеріїв, складності визначення оцінок якісних критеріїв
Експертні методи <i>(метод простого ранжування, метод безпосередньої оцінки, метод парних порівнянь, метод Дельфі)</i>	формування експертних груп, проведення опитування експертів, обробка виставлених оцінок.	відносна простота і досить широка сфера застосування.	відсутність гарантії в отриманні достовірного результату опитування, існують певні складнощі в обробці отриманих результатів, під час підбору експертів слід враховувати особисту зацікавленість, що може стати суттєвою перешкодою для отримання об'єктивної думки
Фактографічні методи	кількісний метод, заснований на екстраполяції відомих моделей та тенденцій.	можливим аналіз перспектив розвитку об'єкта з недостатніми відомостями щодо його попередньої історії. Ці методи дають можливість використовувати об'єктивні дані ретроспективного характеру, моделювати весь процес розвитку	можливість виникнення непередбачених обмежень, що може привести до помилок у прогнозах
Комбіновані методи	об'єднують прогнозування на основі експертних і фактографічних методів	поєднання експертного опитування з прогнозуванням показників розвитку	неможливість якісного прогнозування при дефіциті попередньої фактичної інформації та суб'єктивізм думок експертів

Примітка. Систематизовано автором

1. Критеріальні методи. Такі методи часто використовується для врахування одного і більше параметрів під час оцінки стратегічної альтернативи. Розроблення критеріїв проводиться для порівняння варіантів рішення. Стратегічні альтернативи, що оцінюються за єдиним кількісним критерієм, наприклад, таким як прибуток, є суб'єктивними. Оцінка вважається більш об'єктивною за багатокритеріальних альтернатив, проте у цьому разі складність полягає в тому, що набір критеріїв повинен відповідати певним вимогам, таким як [37]:

- забезпечення адекватної оцінки ступеня досягнення мети;
- однозначність розуміння проблеми особою, яка приймає рішення;
- оптимальність кількості критеріїв – велику кількість критеріїв доцільно об'єднувати в групи для зручності одночасної роботи з ними.

У зв'язку з тим, що під час порівняння та вибору варіантів вирішення певна частина критеріїв вибору має велику значущість, інша частина - меншу, необхідно це врахувати шляхом присвоєння критеріям за допомогою експертних методів вагового коефіцієнта, що показує ступінь важливості одних критеріїв вибору перед іншими. Експертом у цьому разі може бути особа, яка приймає рішення. Варто зазначити, що величина кожного коефіцієнта пріоритету повинна бути позитивним числом, меншим за 1, а сума всіх вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1. Запропоновані критерії можуть мати однаковий ступінь значущості для розглянутих альтернатив, і тоді значення їх повинні бути однаковими.

Основний недолік методів оцінки та порівняння багатокритеріальних альтернатив полягає в суб'єктивності визначення особи, що приймає рішення, стосовно ранжування важливості критеріїв.

Шкали для оцінки за критеріями можуть бути і кількісні, і якісні. Кількісні оцінки дають змогу судити про зміни, що відбуваються з об'єктом у динаміці. Таким чином, ще одна складність проведення методів оцінки та порівняння багатокритеріальних альтернатив – у складності визначення оцінок якісних критеріїв.

Для того щоби всі оцінки привести до одних одиниць виміру, якісні критерії переводять у кількісні за допомогою вербально-цифрових шкал, зміст яких полягає в смисловому і числовому вимірі ступеня інтенсивності прояву певної властивості, що є критерієм оцінки рішення [29].

Критеріальні методи дають змогу оцінити результат дії кожної альтернативи конкретним числом, а потім провести порівняння цих показників. Найкращою альтернативою є та, яка визначена найбільшими або ж найменшими значеннями критерію залежно від самого критерію.

2. Методи експертної оцінки. Суть методу полягає у процедурі інтуїтивно-логічного аналізу розроблених альтернатив у поєднанні з кількісною оцінкою їх якості, що дає змогу оцінити показники якості стратегічних альтернатив під час вирішення завдань низького рівня формалізації [29].

Стандартними процедурами процесу реалізації методів експертної оцінки є формування експертних груп, проведення опитування експертів, обробка виставлених оцінок. У ситуаціях, коли неможлива або недоцільна безпосередня оцінка, застосовується метод експертного ранжування. На практиці часто застосовуються такі методи ранжирування, як метод простого ранжування, метод безпосередньої оцінки, метод парних порівнянь тощо.

Метод простого ранжування полягає в розташуванні об'єктів у порядку зменшення їх значущості. Кожен експерт виносить судження щодо кожного критерію, за якими підраховують суму рангів (від 1 до p , де p - кількість рангів), отриманих від усіх експертів, і таким чином визначають ранги об'єктів, від найменшого до найбільшого.

Метод безпосередньої оцінки є модифікацією методу простого ранжування. Відмінність полягає у виставленні експертами балів за реалізованість кожного показника. Наприклад, від 0 до 10 - відповідно до переваг за будь-якою ознакою.

Метод парних порівнянь – експерту послідовно пропонуються пари варіантів, з яких він повинен вказати кращий. Якщо експерт щодо будь-якої пари

об'єктів вагається, він має право визначити варіанти рішень рівноцінними або непорівнянними. Далі визначається порівняльна перевага за оцінками експерта.

Головними перевагами описаного методу є відносна простота і досить широка область застосування. До недоліків варто віднести відсутність гарантії в отриманні достовірного результату опитування. Крім того, існують певні складнощі в обробці отриманих результатів. Під час підбору експертів слід враховувати особисту зацікавленість, що може стати суттєвою перешкодою для отримання об'єктивної думки.

Під час узагальнення суджень експертів прогнозується розвиток об'єкта дослідження на короткострокову та/або довгострокову перспективу. Використовуються під час прогнозування об'єктів, які не піддаються математичній оцінці. Основна умова добре розробленого прогнозу - чітка робота фахівців, достовірна своєчасна інформація, правильно сформована система оцінок і коректна інтерпретація результатів [53].

Часто робота експерта зводиться до аналізу великого обсягу інформації, що значно збільшує тимчасові витрати. У такому разі спочатку виключаються стратегічні альтернативи, реалізація яких сумнівна або ж ймовірність їх виконання низька. У результаті визначаються можливі варіанти зміни внутрішніх і зовнішніх умов для решти альтернатив. Експерти оцінюють ключові події, ймовірність настання яких в прогнозованому періоді досить висока.

Наступним етапом є вибір способів організації та проведення експертизи. До складу експертних методів входять як індивідуальні, так і колективні методи. До найбільш доступних відносять метод «мозкової атаки» та метод Дельфі зі своїми різними модифікаціями.

Перевагами методу, вважається застосовність під час прогнозування практично будь-яких ситуацій, у тому числі в умовах неповної інформації. Основною позитивною рисою застосування цього методу є наявність у експертів досвіду, інтуїції, почуття перспективи, що у поєднанні з інформацією допомагає фахівцям точніше вибрати найважливіші цілі і напрями розвитку, знайти

найкращі варіанти вирішення складних науково-технічних і соціально-економічних завдань.

Метод Дельфі – це систематичний процес отримання думок, експертних оцінок і прогнозів від групи кваліфікованих учасників, які спеціалізуються у певній галузі або мають відповідний досвід. Цей метод використовується для вирішення складних проблем, розробки стратегій, оцінки стратегічних альтернатив, передбачення майбутніх подій та інших задач, де необхідно об'єктивно оцінити ситуацію в умовах невизначеності.

Основні етапи методу Дельфі включають такі кроки:

1. Формулювання проблеми: спеціалісти визначають проблему або завдання, для якого потрібно отримати експертні думки і прогнози.

2. Відбір експертів: обираються кваліфіковані експерти з відповідними знаннями та досвідом в сфері, пов'язаній з проблемою.

3. Раунди опитування: у першому раунді опитування відібрані експерти опитуються з приводу думок та прогнозів щодо проблеми. Результати цього раунду аналізуються, і подаються учасникам для другого раунду опитування. Процес повторюється кілька разів, із кожним раундом уточнюються думки та прогнози.

4. Зведення даних: результати всіх раундів опитування аналізуються та обробляються для формулювання узагальнених висновків.

5. Заключні рекомендації: на основі узагальнених даних і відгуків експертів формулюються заключні рекомендації або стратегії для вирішення проблеми.

Переваги методу Дельфі включають можливість використання знань багатьох експертів, зменшення впливу особистих упереджень і вирішення складних завдань. Однак цей метод також має свої обмеження, такі як високі витрати на організацію та проведення, можливість виникнення конфліктів між експертами та необхідність великої кількості часу для проведення процедури. Метод Дельфі значно поширений в галузі стратегічного планування,

прогнозування майбутніх подій, прийняття рішень та розв'язання складних проблем.

3. Фактографічні методи. Цей метод застосовується під час вирішення проблем широкого профілю, коли ймовірність збереження чинників розвитку в минулому більша за ймовірність їх зміни [29].

Одним із негативних аспектів застосування фактографічних методів є можливість виникнення непередбачених обмежень, що може привести до помилок у прогнозах. Однак вони роблять можливим аналіз перспектив розвитку об'єкта з недостатніми відомостями щодо його попередньої історії. Ці методи дають можливість використовувати об'єктивні дані ретроспективного характеру, моделювати весь процес розвитку. Головним же недоліком можна вважати складність проведення опитувань, а також неможливість уникнути суб'єктивізму оцінок.

4. Комбіновані методи. Об'єднують прогнозування на основі експертних і фактографічних методів. Використовуються у разі виникнення проблем як формалізованих, так і неформалізованих. Найчастіше комбіновані методи застосовуються під час прийняття рішень на вищому рівні управління [25].

Оскільки процес прийняття рішення досить складний, якісний аналіз розроблених стратегічних альтернатив вибору необхідний для прискорення цього процесу і зниження ймовірності допущення невірних дій і помилок. Кожне підприємство може підібрати для себе метод вибору стратегічних альтернатив, найбільш ефективно оптимізує часові витрати на проведення процедури оцінки і порівняння наявних альтернатив.

Однак розглянуті вище методи вибору альтернативних стратегій розвитку бізнесу говорять про наявність безлічі подібних елементів оцінки, основним з яких є присутність експертних груп. Це дає змогу судити про наявність суб'єктивності прийнятих рішень. Це і є основним недоліком описаних методів. Для мінімізації суб'єктивності прийняття рішень доцільно буде використовувати метод оцінки вибору альтернативних стратегій із використанням диференційованих складів експертних груп.

Узагальнюючи вищезазначене, зауважимо, що стратегічні альтернативи слід вважати відправною точкою розроблення і реалізації стратегії розвитку організації. Методичний арсенал стратегічного менеджменту пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних ініціатив компанії. Більшість таких методів добре описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. В умовах конкретного підприємства потрібно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками. Комплексне використання методів вибору стратегічних альтернатив і досвіду роботи, а також інтуїції керівника робить можливим всебічне вирішення наявної проблеми і вибір її найкращого рішення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АРТА-ХІМГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Арта-Хімгруп» є продавцем азотних та комплексних мінеральних добрив. Компанія ТОВ «Арта-Хімгруп» є офіційним дистриб'ютором та імпортером компанії Yara International ASA, постійно розширюючи асортимент, обсяги імпорту та ринки збуту. ТОВ «Арта-Хімгруп» належить до приватної власності, його майно сформовано за рахунок виділених власником фінансових ресурсів. Підприємство діє на принципах самокупності та самофінансування, виконуючи завдання, визначені установчими документами.

Метою діяльності товариства є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від провадження господарської діяльності шляхом здійснення виробництва, торгівлі, посередництва, виконання робіт, надання послуг, тощо. Предметом діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп» є: неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах; торгівельно-закупівельна та комерційно-посередницька діяльність; проведення зовнішньоекономічної діяльності; інші.

ТОВ «Арта-Хімгруп» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою. ТОВ «Арта-Хімгруп» має право продавати, передавати безоплатно, обмінювати, здавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України. Підприємство має право укладати угоди (контракти), наприклад угоди купівлі – продажу, підяду, страхування майна,

перевезень, зберігання, доручення і комісії та т. і., набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, виступати у суді.

Сьогодні ТОВ «Арта-Хімгруп» розширює свою діяльність на регіональному ринку, створює плани розширювати мережу фірмових магазинів, з значним асортиментом продуктів від різних постачальників, переважно європейських. Товарний асортимент азотних та комплексних мінеральних добрив, що закуповується ТОВ «Арта-Хімгруп», нараховує більше 200 найменувань окремих видів продуктів та сировини.

Управління ТОВ «Арта-Хімгруп» здійснює директор, який є співвласником і співзасновником підприємства (рис. 2.1). У ТОВ «Арта-Хімгруп» застосовується лінійна структура управління, яка характеризується прямим підпорядкуванням між керівниками і підлеглими. У цьому випадку кожен працівник одержує вказівки лише від одного керівника. За чисельністю працівників підприємство є малим, тому лінійна структура є для нього адекватною.

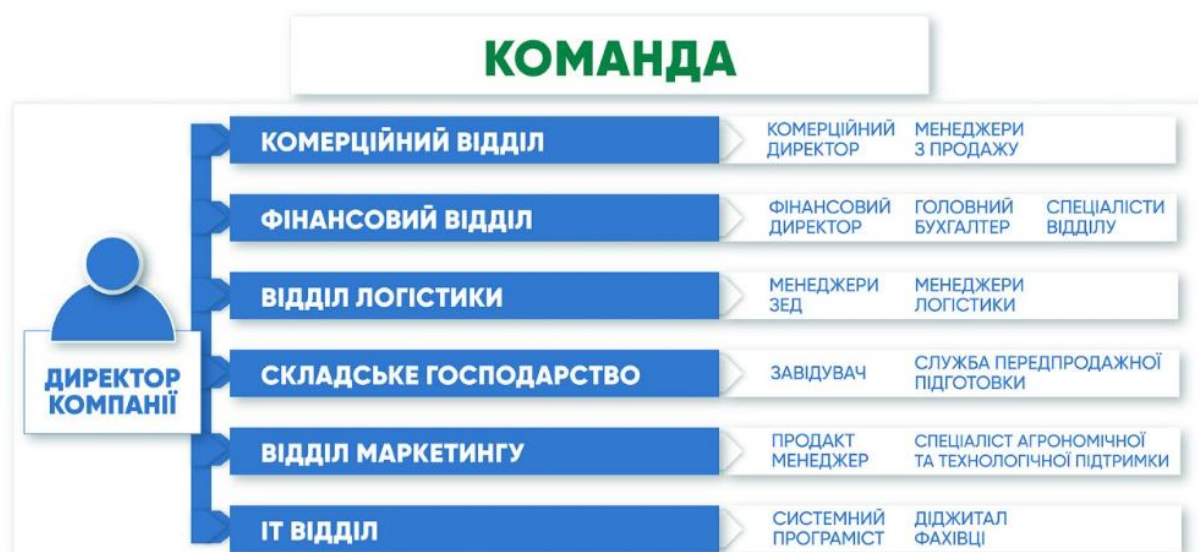


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Арта-Хімгруп»
Джерело: [34]

Лінійна структура управління є однією з класичних форм організаційної структури, і вона має свої переваги: простота і чіткість, швидке прийняття рішень. Лінійна структура передбачає певний ступінь децентралізації влади та виділення рівнів управління: вищий – директор, середній – начальники структурних

підрозділів.

Власник підприємства є водночас його директором, він одноосібно приймає управлінські рішення щодо його функціонування. Він безпосередньо впливає на виконання функцій усіма працівниками, має можливість контролювати хід виконання рішень.

У даній компанії переважає демократичний підхід до управління та керівництва. Цей підхід передбачає, що управлінські рішення розглядаються спільно зі співробітниками, і при цьому враховуються їхні думки та ініціативи. Керівництво виявляє інтерес і увагу до своїх співробітників, особливо до їхніх особистих характеристик, інтересів, потреб.

У демократичному стилі керівництва вищі посади можуть делегувати певну відповідальність підлеглим, надаючи їм певний ступінь самостійності. Проте, це зазвичай робиться зі збереженням відповідальності за прийняті рішення. Вищі керівницькі посади часто передають свою роботу на нижчі рівні управління відповідно до ієрархічної структури компанії.

В діяльності торгівельного підприємства важлива роль належить персоналу, адже саме від працівників залежить можливість впливу на покупця, встановлення ефективної взаємодії з ним, створення позитивного іміджу підприємства, своєчасне забезпечення, підтримка товарних запасів на належному рівні тощо. Структура кадрового забезпечення ТОВ «Арта-Хімгруп» представлена у таблиці 2.1.

Слід зазначити, що особливості функціонування торгового підприємства багато в чому обумовлюють і специфіку структури персоналу торгового підприємства. Так, до категорії спеціалістів відносять менеджерів з продаж та зовнішньоекономічної діяльності, головного агронома. Виробничий персонал представлений водіями та вантажниками.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на ТОВ «Арта-Хімгруп» за 2022 рік склала 10 осіб. Загальна чисельність працюючих порівняно з минулим роком збільшилась на 1 особу та на 2 особи порівняно із 2020 роком, це пояснюється нарощуванням діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Структура кадрового забезпечення ТОВ «Арта-Хімгруп» за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	8	9	10	2
з них:				
– керівники	1	1	1	0
– спеціалісти	5	5	6	+1
– службовці	1	1	1	0
– виробничий персонал, усього	1	2	2	+1
з них:				
– основні робітники	-	-	-	-
– допоміжні робітники	1	2	2	+1

Примітка. Узагальнено за даними кадрової служби підприємства.

Кадровий склад ТОВ «Арта-Хімгруп» свідчить про переважання молоді, всі співробітники мають вищу або спеціальну освіту, досвід і стаж роботи у торговому підприємстві складає від 3-х років і вище. Як вже зазначалось вище, чисельність працівників є відносно сталою, за три роки чисельність зросла на 2 особиста рахунок приросту спеціалістів та допоміжних робітників. Серед працівників підприємства значною є чисельність жінок. Серед продавців існує майже паритет щодо співвідношення жінок та чоловіків. Роботи, пов'язані із пересуванням значних вантажів здійснюють виключно чоловіки.

В той же час, підприємству характерний високий рівень плинності працівників. Це пов'язано із специфікою роботи: не всі працівники на практиці готові до роботи, що передбачає значну мобільність та необхідність на протязі робочого дня відвідувати різні торгові магазини міста. Однак, ТОВ «Арта-Хімгруп» не відчуває значних труднощів для пошуку претендентів на звільнені посади, оскільки в місті багато молодих людей, які бажають мати гнучкий графік роботи та високу заробітну плату. Найбільш типовими посадами на підприємстві є продавець та торговий агент.

Безпечність трудової діяльності, соціальні гарантії, умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі і, звичайно, рівень оплати праці визначають динаміку показників руху персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Дані про рух персоналу на ТОВ «Арта-Хімгруп»

№ з/п	Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, –)
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	9	10	+2
2.	Прийнято працівників, осіб	3	3	4	+1
3.	Вибуло працівників, всього, осіб з них	2	2	3	
	– за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	2	2	3	1
	– з причин скорочення штатів	0	0	0	0,00
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,37	0,33	0,4	0,03
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,25	0,22	0,3	0,05
6.	Коефіцієнт плинності	0,25	0,22	0,3	0,05

Примітка. Складено за даними підприємства.

Спостерігаємо окремі випадки звільнення за власним бажанням, що пов'язано із невдоволенням рівнем оплати праці на підприємстві. Тому необхідним є перегляд форм та методів оплати праці та вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників. Умови оплати праці на ТОВ «Арта-Хімгруп» регламентуються відповідними трудовими договорами, однак розмір заробітної плати не може бути нижчий за гарантовану державою мінімальну заробітну плату. Заробітна плата на підприємстві визначається на основі різновиду погодинної форми оплати праці – посадового окладу. Також для менеджерів з продаж передбачена премія у відсотках до обсягів реалізації продукції.

Сьогодні з розвитком конкуренції на ринку торгівлі маркетингова діяльність стає основною складовою діяльності підприємства, у тому числі малих торговельних підприємств. Маркетинг для ТОВ «Арта-Хімгруп» має наступні завдання: залучити покупців; переконати інших покупців зробити замовлення в цьому магазині. Торговельний маркетинг можна розглядати, з одного боку, як

різновид маркетингу комерційного посередництва, а з іншою, як самостійний напрям маркетинговій діяльності. Стратегія маркетингу повинна чітко визначити сегменти ринку, на яких торговельне оптове підприємство зосередить свої основні зусилля.

Основними споживачами ТОВ «Арта-Хімгруп» є фізичні та юридичні особи, що купують добрива для власних потреб, а також торгівельні посередники – для перепродажу у власних торгових закладах. Ціни відповідають цінам оптових конкурентів, є нижчими порівняно з маленькими вузькоспеціалізованими магазинами. Узагальнена характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп» відображена у табл.2.3.

Таблиця 2.3– Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп»

Фактор	Показник	Характеристика
1	2	3
Підприємство	Служба маркетингу	На підприємстві служба маркетингу відсутня, окремі функції здійснюються менеджером по постачанню та збуту: визначення ціни та системи знижок, дослідження ставлення споживачів, моніторинг цін конкурентів, рекламні заходи тощо
Маркетингові посередники	Маркетингові фірми Рекламні агентства	Підприємство немає практики співробітництва з зазначеними підприємствами
Постачальники	Ціни постачальників	З метою мінімізації закупівельно-транспортних витрат, ТОВ «Арта-Хімгруп» надає перевагу європейським товаровиробникам. Намагається налагоджувати зв'язки безпосередньо з товаровиробниками (минаючи посередницькі фірми).
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності підприємства Рівень конкуренції	Конкурентоспроможність підприємства підвищується завдяки пропозиції ексклюзивного товару, однак необхідно враховувати активізацію маркетингової діяльності конкурентів. В регіоні функціонує значна кількість великих та дрібних підприємств торгівлі

Продовження табл.2.3

1	2	3
Контактні аудиторії	Фінансові кола ЗМІ Громадські організації	На даний час мають нейтральний вплив на ТОВ «Арта-Хімгруп», який є характерним для всіх подібних підприємств міста

Примітка. Систематизовано автором.

Наразі компанія має маркетингові цілі, які включають в себе два головних аспекти: утримання існуючих клієнтів та приваблення нових. Ці цілі досягаються завдяки зміцненню позиції бренду на ринку, вдосконаленню стратегії позиціонування та наданню унікальних послуг, які розширюють асортимент компанії. Також досягнення цих цілей передбачає залучення різноманітної аудиторії, формування позитивного сприйняття бренду споживачами та вивчення діяльності конкурентів компанії.

У зв'язку з жорсткою конкуренцією на ринку споживчих товарів, компанія вимушена регулярно аналізувати ефективність свого позиціонування серед споживачів і цільових груп. Це стає необхідним завдяки специфіці ринку, де репутація бренду вважається одним із найважливіших факторів у виборі товарів для покупців.

Беручи до уваги виняткову важливість для маркетингу підприємства достовірної, оперативної і повної інформації, розглянемо основні види маркетингової інформації, які використовуються на підприємстві (табл.2.4). Джерелами загальної маркетингової інформації можуть бути: статистичні видання; довідники; телебачення, радіо; виставки, наради, конференції, презентації, дні відкритих дверей; прайси; вузькоспеціалізовані періодичні друковані видання (газети, журнали, бюлетені, комерційні огляди); друкована реклама підприємств (каталоги, проспекти, буклети тощо); спеціалізовані виставки та ярмарки; відвідання підприємств; комерційні бази і банки даних; канали особистої комунікації (особисті контакти з споживачами, обмін інформацією з іншими фірмами, відвідування підприємств, спостереження за товарами на виставках, ярмарках, в місцях продажу і т. д.).

Таблиця 2.4– Види маркетингової інформації та джерела її отримання

Вид інформації	Зміст інформації	Джерело
1	2	3
Гуртові ціни	Інформація щодо рівня цін товаровиробників, систему знижок, бонусів тощо	Прайси товаровиробників, рекламна інформація (буклети, флаєри, купони на знижки), теле-, радіо повідомлення, спеціалізовані ярмарки, періодичні видання
		Канали особистої комунікації (особисті контакти з товаровиробниками, посередниками)
Роздрібні цін	Інформація щодо рівня цін на товари конкурентів, систему знижок, бонусів тощо	Прайси конкурентів, рекламна продукція (буклети, флаєри, купони на знижки), теле-, радіо повідомлення
		Канали особистої комунікації (особисті контакти з споживачами, обмін інформацією з іншими фірмами, відвідування підприємств, спостереження за товарами в місцях продажу і т. д.).
Зміна законодавства	Інформація щодо змін до порядку ведення бухгалтерського, податкового, кадрового обліку, митного контролю	Сайти Верховної Ради України, Державної фінансової служби Спеціалізовані журнали: «Вісник Податкової служби», «Бухгалтер», «Податки та бухгалтерський облік»

Примітка. Розроблено автором.

У сучасних умовах дуже важливим складником маркетингової діяльності є сайт фірми в Інтернеті. Інтернет – це яскравий приклад вільної конкуренції, вільного бізнесу, тому що тут немає високого порогу для входу. На офіційному сайті ТОВ «Арта-Хімгруп» розміщене посилання на Інтернет-магазин компанії, що дозволяє покупцю ознайомитись із асортиментом, зробити замовлення.

Передумовою розробки будь-якої стратегії для підприємства є ґрунтовний аналіз його діяльності. Цей аналіз включає в себе детальне вивчення і оцінку всіх аспектів функціонування компанії, щоб зрозуміти її сильні і слабкі сторони, а також зовнішні чинники, що впливають на неї.

2.2 Аналіз результатів діяльності підприємства

Детальний аналіз внутрішніх факторів, таких як матеріально-технічні ресурси, фінансовий стан, операційні процеси та інші аспекти функціонування компанії, є важливим етапом при розробці стратегії підприємства. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також розкрити можливості для покращення.

Загальне уявлення про ефективність діяльності підприємства можна отримати на основі аналізу його основних техніко – економічних показників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Арта-Хімгруп» за 2020 – 2022р.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	9497,9	108673,90	1144,19	204207,30	187,91
2.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб:	8	9	112,50	10	125,00
3.	Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн.	1187,24	12074,88	1017,06	20420,73	169,12
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	811,5	10959,3	1350,44	23122,8	210,99
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6910,40	7789,20	112,72	8756,70	112,42
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8453,5	101 475,20	1200,39	192 689,60	189,89
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	1044,40	7198,70	689,27	11517,70	160,00
8.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис. грн.	149,5	7 895,90	5281,54	14 486,10	183,46
9.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,98	0,93	94,22	0,93	100,19
10.	Рентабельність продукції, %	1,77	7,78	439,98	7,52	96,62
11.	Рентабельність витрат, %	1,57	7,27	461,60	7,09	97,63

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
12.	Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	43,20	422,50	978,01	910,05	215,40
13.	Фондовіддача, грн./грн.	219,86	257,22	116,99	224,39	87,24

Примітка. Систематизовано автором за даними фінансової та статистичної звітності.

Слід зазначити, що найважливішим показником діяльності торговельного підприємства є товарооборот. Роздрібний товарооборот у фінансовій звітності, затвердженій Міністерством фінансів України, не виділяється. Однак у формі №2 «Звіт про фінансові результати» показується чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), де торговельні організації показують загальний обсяг реалізації товарів. Із фінансової звітності в процесі аналізу товарообороту можуть використовуватись дані про запаси товарів, які приводяться в другому розділі активу балансу та ін.

Вітчизняні підприємства на сьогоднішній час здійснюють діяльність в достатньо нестабільних економічних умовах, однак ТОВ «Арта-Хімгруп» намагається поступово нарощувати обсяги реалізації продукції. Виручка від реалізації продукції підприємства зростає достатньо високими темпами: в цілому чистий дохід за період 2020-2022 роки збільшився у 21,5 рази, за останній рік – на 88%.

За річним оборотом та чисельністю персоналу ТОВ «Арта-Хімгруп» є малим підприємством: середньорічна чисельність персоналу у 2022 році становить 10 осіб. За три роки відбулось зростання на 2 особи. Темпи росту показника виручки на 1 працівника дещо менші за темпи росту обсягів реалізації, що відображає як вплив зростання обсягів реалізації, так і зростанням цін на продукцію підприємства.

На ТОВ «Арта-Хімгруп» встановлена оплата праці за системою посадових окладів, тому збільшення фонду оплати праці у 2020 році ми пов'язуємо із збільшенням рівня оплати праці як в цілому по країні, так і на підприємстві. Середня заробітна плата на підприємстві є не дуже високою – нижче середньої

заробітної плати по Хмельницькій області (12352 грн. у січні 2023 року). У кількісному вимірі за три роки фонд оплати праці збільшився у 28 раз при збільшенні чисельності працівників на 25%. Якщо розглядати динаміку середньомісячної заробітної плати одного працівника, то темп росту є меншим за темп росту інфляції за цей період.

Важливим показником для аналізу результатів діяльності підприємства є собівартість реалізованої продукції, під якою для торгівельного підприємства розуміють величину витрат підприємства на купівлю, доставку товарів та підготовку їх до реалізації (заготівельно-транспортні витрати). Собівартість реалізованої продукції підприємства за досліджуваний період збільшується швидше за зміну обсягу реалізації. Так, у 2020 році собівартість збільшилась у 13 разів, а обсяг реалізації - у 11,5 разів, а у 2022 році темп росту собівартості був також дещо вищий за темп росту виручки: 90% проти 87%. Таке співвідношення зростання обсягу реалізації та собівартості впливають на зростання рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції: 0,98-0,93 грн., що свідчить про достатньо високу витратомісткість продукції. Тобто з кожної гривні виручки ТОВ «Арта-Хімгруп» отримує приблизно 2-8 коп. прибутку, такий рівень є достатнім, щоб забезпечити отримання операційного прибутку, однак показники рентабельності є низькими.

В результаті цього, валовий прибуток підприємства за три роки збільшився у 11 разів (за останній рік – на 60%), при цьому підприємство отримує чистий прибуток, його величина у 2022 році порівняно із 2020 роком зросла майже у 10 разів. Це пов'язано із зростанням адміністративних витрат та витрат та збут. Продукція підприємства є рентабельна, однак рівень прибутковості не є високим – 7,52% у 2022 році.

Підприємство для нарощування обсягів продажу продовжує закупівлю основних засобів, через що збільшується їх середньорічна вартість за період 2020-2022 рр., однак менший темп зростання виручки від продажу продукції порівняно із вартістю основних засобів не забезпечує високої окупності, тому рівень фондівіддачі зменшується, однак кожна 1 грн. вартості основних засобів приносить виручки у розмірі 224,39 грн.

За три досліджуваних років суттєвих змін у структурі реалізованої продукції не відбулось, ТОВ «Арта-Хімгруп» може нарощувати обсяги реалізації, оскільки є постійний попит на добрива. Однак це потребує збільшення оборотних коштів, що також є проблемою для багатьох малих підприємств. Найбільшу питому вагу займають добрива «Яра Віто універсал біо». Асортимент продукції обумовлений замовленнями клієнтів, обсяги замовлення продукції на власний ризик (без попереднього укладання договору з замовником) формується у вигляді невеликих партій для зразку або термінових продаж.

Здійснення торгівельної діяльності передбачає наявність певної матеріально-технічної бази, ефективність використання якої безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності торгівельного підприємства. Для здійснення господарської діяльності торговельного підприємства основні засоби повинні забезпечувати належні матеріальні умови, а саме: забезпечити необхідний обсяг товарів, провести транспортні і розвантажувально-навантажувальні роботи, а також пакувальні роботи, які пов'язані з отриманням і реалізацією цих товарів чи наданням послуг, відпочинку працівникам та підвищенням їхньої продуктивності, ефективного господарювання всього підприємства. Рішенню цих завдань сприяє цілеспрямована робота з формування обсягу та складу основних фондів, створення режиму та умов їх експлуатації, підтримки у робочому стані та вибору політики амортизації [52, с. 176].

Важливе значення має забезпеченість торговими площами. Потреба підприємства в розвитку складів визначається за нормативами або на основі проведення технічно-економічних розрахунків, виходячи з встановлених нормативів товарних запасів, які мають зберігатися на складах підприємств, розрахункових коефіцієнтів складського об'єму, потрібного для зберігання одиниці товарних запасів відповідного товарного асортименту, коефіцієнта корисного використання складського об'єму [11, с.264].

Структура основних засобів ТОВ «Арта-Хімгруп» зображена на рис. 2.2. Вони спрямовані на стимулювання збільшення товарообігу, збереження

заданих властивостей продукції, що перебуває на складі, забезпечення стабільності торгівельного процесу.

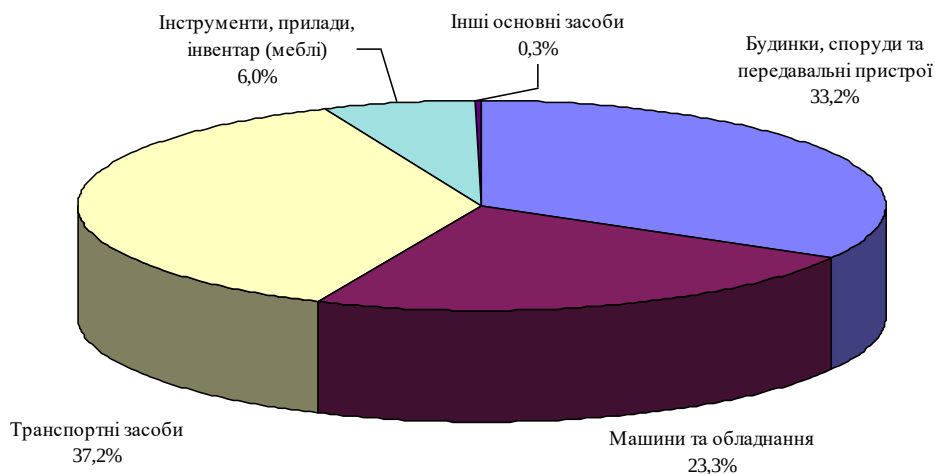


Рисунок 2.2. – Структура основних засобів ТОВ «Арта-Хімгруп» (2022 р.)

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, більша частина основних засобів припадає на групу машин та обладнання (23,3%) та транспортні засоби (37,2), що характеризує високий рівень технічної оснащеності підприємства. Також суттєвою є частка будівель та споруд, адже необхідні значні площі для зберігання добрив. В цілому співвідношення між активною та пасивною частиною основних засобів є типовою для торгівельних підприємств. Якщо аналізувати структуру основних засобів, то за 2020-2022 рр. в ній відбулись зміни в бік збільшення групи будівель та споруд (до 2021 року підприємство орендувало приміщення), вартість машин та обладнання зростає, однак частка цієї групи зменшується з 32% до 23%). Аналогічно щодо транспортних засобів для перевезення продукції – частка цієї групи основних засобів також зменшилась через введення значної вартості будівель (завершилось будівництво приміщення). Також в наступні роки очікується завершення будівництва ще одного приміщення, що також призведе до зміни структури основних засобів.

Дослідження основних засобів підприємства продовжимо аналізом їх руху та придатності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху та стану основних фондів
ТОВ «Арта-Хімгруп»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни 2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	43,2	43,2	801,8	1856,02
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	43,2	801,8	1 018,30	2357,18
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	21,2	756,1	212,5	1002,36
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	5	2,5	4	78,43
5. Сума нарахованого зносу, тис.грн.	4,9	71,8	264,7	5402,04
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1134	0,0895	0,2599	229,17
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,8866	0,9105	0,7401	83,47
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,4907	0,9430	0,2087	42,52
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,1181	0,0579	0,0050	4,23
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,3727	17,4444	0,2600	69,77
11. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	43,20	422,50	910,05	2106,60
12. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	8	10	125,00
13. Чистий прибуток, тис. грн.	149,50	7895,90	14486,10	9689,70
14. Фондовіддача, грн.	219,86	257,22	224,39	102,06
15. Фондомісткість, грн.	0,00455	0,00389	0,00446	97,98
16. Фондоозброєність, тис.грн.	5,40	52,81	91,01	1685,28
17. Рентабельність ОЗ за чистим прибутком,%	346,06	1868,85	1591,79	459,97

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

У ТОВ «Арта-Хімгруп» щороку відбувається введення основних засобів. В результаті у 2021 році первісна вартість основних засобів збільшилась у 9,8 разів, у 2022 році – удвічі. В цілому за три роки первісна вартість основних засобів збільшилась у 21 раз.

Зазначені тенденції щодо введення основних засобів знаходять своє відображення у коефіцієнтах оновлення, вибуття та приросту. Найбільший коефіцієнт оновлення зафіксовано у 2021 році - 0,94, тобто вартість введених основних засобів становить 94% від первісної вартості на кінець року, при цьому

виведені основні засоби становили менше 6% за цей період. В наступні роки виведення основних засобів також відбувалося в межах 1%, тоді як введення основних засобів складало 21% у 2022 році, що впливало на приріст первісної вартості. Динаміка коефіцієнту зносу позитивна через щорічне оновлення основних засобів, в цілому лише 25% вартості перенесено на вартість продукції, що є позитивним явищем.

Ознаками раціональної системи управління основними засобами є показники ефективності їх використання. Обсяг реалізації продукції у розрахунку на 1 грн. введених в експлуатацію основних засобів дещо зменшився з 8,2 грн. у 2020 році до 5,96 грн. у 2022 році, при цьому у розрахунку на 1 грн. вартості торговельного обладнання показник збільшився з 257 грн. у 2021 році до 224 грн. у 2022 році, що вказує на уповільнення приросту виручки. Зворотній показник – фондомісткість – свідчить, що послуги підприємства не фондомісткі.

Розрахунки рентабельності за показником чистого прибутку показує їх високу віддачу – 15,92 грн. прибутку з кожної 1 грн. основних засобів, при цьому в динаміці за три роки показник збільшився майже втричі.

Проаналізовані вище тенденції збільшення вартості основних засобів віддзеркалюються на зростанні фондоозброєності праці: так на 1 працівника в середньому припадає 91 тис. грн. вартості основних засобів, за три роки фондоозброєність збільшилась майже у 17 разів.

Основна проблема управління фінансами торговельного підприємства: балансування між рентабельністю і вірогідністю неплатоспроможності найяскравіше виявляється при управлінні оборотним капіталом. Оборотний капітал є однією з основ забезпечення господарської діяльності торговельного підприємства. Зрештою, саме ефективність управління оборотним капіталом визначає прибутковість або збитковість торговельного підприємства. Тому розрахуємо основні показники, що характеризують забезпеченість та ефективність використання оборотних активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., (+/-)
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	9497,90	108673,9	204207,3	194709,40
2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1567,50	6339,15	22721,40	21153,90
3. Чистий прибуток, тис. грн.	149,50	7895,90	14486,10	14336,60
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,06	17,14	8,99	2,93
5. Рентабельність оборотних активів, %	9,54	124,56	63,76	54,22
6. Період обороту оборотних активів, днів	59,41	21,00	40,06	-19,36

Примітка. Систематизовано автором за даними фінансової звітності.

Товарні запаси відграють важливу роль у формуванні оборотних активів торговельного підприємства, оскільки визначають обсяг товарообороту, витрати обігу та прибуток підприємства. Товарні запаси – це придбані або отримані підприємством товари, призначені для подальшого перепродажу, це оборотні кошти, реалізація яких повинна принести йому прибуток [38]. Вони займають важливе місце в товарному балансі підприємств оптової торгівлі та впливають на виконання плану товарообороту. Особливо це відображається на початкових та кінцевих етапах товарного руху. На протязі звітного періоду виконання плану товарообороту забезпечується переважно поточним надходженням товарів безпосередньо від постачальників; разом з тим за рахунок надходження створюються і необхідні запаси, обумовлені вимогами нормального процесу товарного обігу.

Товарні запаси повинні знаходитися у відповідності з товарооборотом. Їх розмір повинен бути достатнім, щоб забезпечити безперервний процес торгівлі та належний асортимент товарів. Тому, аналізу товарних запасів та ефективності їх використання повинно відводитися важливе місце у функціонуванні підприємств оптової торгівлі.

Підсумковими показниками ефективності використання оборотних активів є коефіцієнт оборотності оборотних активів, який показує, що у 2022 році на кожен 1 грн. оборотних активів припадало 8,99 грн. виручки. Також за рік оборотні активи проходили 9 повних циклів і за 3 роки приріст оборотності склав 2,93 оберти. Це свідчить, що оборотні активи менше перебувають у стадії в обігу. При такій оборотності підприємство окупить вкладені у товари кошти за 40 днів – про це свідчить показник періоду оборотності оборотних активів.

Використання оборотних активів є рентабельним: у 2022 році кожна гривня оборотних активів приносила майже 64 грн. прибутку, що хоч і менше показника 2021 року (124,56 грн.), однак за три роки показник збільшився майже у 7 разів.

Проведений аналіз результатів економічної діяльності показує відносно стабільний стан ТОВ «Арта-Хімгруп», підприємство нарощує обсяги реалізації, що забезпечує зростання прибутку.

Для формування більш ґрунтовних висновків про фінансовий стан підприємства проведемо комплексний аналіз в розрізі груп показників майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності тощо (табл. 2.8). Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати показники (коефіцієнти), які характеризують торгівельний потенціал підприємства: зокрема коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів.

Як вже розглядалось вище, підприємство формує нову технічну базу, однак приріст основних засобів не забезпечується прискореним нарощуванням обсягів товарообороту, тобто немає віддачі вкладеного капіталу. Критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Виконаємо оцінку ліквідності та платоспроможності підприємства за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8– Показники фінансово-майнового стану ТОВ «Арта-Хімгруп»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+/-)
			2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Аналіз майнового стану підприємства					
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,1134	0,0895	0,2599	0,15
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,4907	0,9430	0,2087	-0,28
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше, ніж п.1.2	0,1181	0,0579	0,0050	-0,11
2.	Аналіз ліквідності підприємства					
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	1,05	3,08	3,89	2,84
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,24	1,73	2,56	2,32
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,026	0,357	1,007	0,98
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	73,80	7508,90	25500,50	25426,70
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,07	0,70	0,59	0,52
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	13,31	0,44	0,43	-12,88
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,05	0,68	0,74	0,70
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,66	0,91	1,24	0,58
Аналіз ділової активності підприємства						
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	5,91	16,15	8,70	2,79
4.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	58,31	48,44	34,89	-23,42
4.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	29,43	69,73	35,13	5,70
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	6,17	7,43	10,32	4,14

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	12,23	5,16	10,25	-1,98
4.6	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	5,91	16,15	8,70	2,79
4.7.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	58,31	48,44	34,89	-23,42
5.	Аналіз рентабельності підприємства					
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	9,31	117,38	61,72	52,41
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	133,24	188,93	100,33	-32,91
5.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	1,57	7,27	7,09	5,52
5.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	1,77	7,78	7,52	5,75

Примітка. Розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

З таблиці 2.8 видно, що величина власного оборотного капіталу у 2022 році зростає, за цей період він збільшився у 345 рази. Така ситуація свідчить про збільшення забезпеченості підприємства власними коштами, тобто підприємство здатне фінансувати свою операційну діяльність за рахунок власних коштів. Про це також свідчить значення коефіцієнта забезпечення власними обіговими - у 2022 році він становить 0,7, тобто власні оборотні активи на 70% більші за його поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився за досліджуваний період з 1,05 до 2,84 у 2022 р., тому можна зробити висновок про те, що у розпорядженні ТОВ «Арта-Хімгруп» стає більше вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Для ТОВ «Арта-Хімгруп» значення показника за

останні два роки є більшим за нормативні значення, і підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Для ТОВ «Арта-Хімгруп» значення показника за останні два роки також є високим, за рахунок цих складових оборотних активів підприємство здатне погасити майже всі свої зобов'язання.

З метою оцінки фінансової стабільності ТОВ «Арта-Хімгруп» необхідно проаналізувати показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. На кінець 2022 р. значення даного коефіцієнта було 0,59, хоча у попередньому році становив 0,7. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає рівне співвідношення між позиковими коштами та власними. Тобто, власний капітал ТОВ «Арта-Хімгруп» на 59% покриває вартість поточних зобов'язань.

Зростання власного оборотного капіталу призводить до покращення і коефіцієнта маневрування власного капіталу: у 2022 році величина робочого капіталу складає 124% від його власного капіталу, тобто для фінансування операційної діяльності підприємству більш ніж достатньо власного капіталу і при цьому ще 24% залишаються у розпорядженні підприємства (наприклад можуть спрямуватись на збільшення основних засобів).

Стабільність фінансового стану підприємства обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Проведемо аналіз ділової активності ТОВ «Арта-Хімгруп», який полягає в

дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становить 8,7 обороти, тобто у середньому величина річної виручки майже у дев'ять разів більша за вартість активів підприємства, що характеризує високу ділову активність підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. За 2020-2022 рр. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Арта-Хімгруп» є високим – на рівні 35 оборотів у 2022 році. Зменшення коефіцієнта означає уповільнення швидкості оплати заборгованості підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості незначний і становить близько 10 днів, що свідчить про відсутність проблем з платоспроможністю.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Оборотність дебіторської заборгованості на ТОВ «Арта-Хімгруп» зменшилась з 48 до 35 оборотів. Строк погашення дебіторської заборгованості відповідно зростає: з 7 днів на кінець 2020 р. до 10 днів на кінець 2022 р. Чим довше погашається дебіторська заборгованість, тим довше підприємства відчуватиме потребу у грошових коштах для фінансування своїх поточних витрат та буде змушене збільшувати свої поточні

Рентабельність є основним показником, який найбільш точно характеризує ефективність фінансової діяльності підприємства, яка для досліджуваного підприємства характеризуються достатніми значеннями.

Отже, з проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Арта-Хімгруп» можна зробити висновок про те, що діяльність підприємства є прибутковою, підприємство переважно фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів, показники ділової активності та рентабельності є високими. Для подальшого

нарощування економічного потенціалу підприємству необхідно проводити ефективну маркетингову політику, спрямовану на збільшення частки ринку.

2.3 Дослідження стратегії розвитку підприємства і виявлення стратегічних альтернатив

Незважаючи на той факт, що стратегічне управління вже стало загальноприйнятим інструментом управління, у багатьох українських компаніях, особливо в малих, воно не використовується в повному обсязі. Це пов'язано з необхідністю значних фінансових і трудових витрат, які вимагає процес стратегічного управління. Навіть у випадках, коли керівництво повністю усвідомлює важливість стратегічного управління, не завжди правильно підходить до організації та впровадження цього процесу. Результативність та ефективність стратегічного управління в значній мірі залежать від організаційних аспектів, а також від того, як сформульовані функції і завдання тих, хто відповідає за впровадження бізнес-процесів стратегічного управління.

На сьогоднішній день для ТОВ «Арта-Хімгруп» характерним є концентрація функцій стратегічного управління у руках вищого керівництва. Як формалізований документ стратегія розвитку відсутня, питання стратегічного характеру вирішується директором ТОВ «Арта-Хімгруп» та залежить від стратегії розвитку компанії YaraInternational ASA, дистриб'ютером якої є досліджувана компанія. Розгляд посадових інструкцій зазначених посад ТОВ «Арта-Хімгруп» показав відсутність в них повноважень та завдань у сфері стратегічного управління. Слід відмітити, що зазначені суб'єкти управління мають освіту відповідного фаху – менеджер з продаж, SMM, агроном, однак не мають управлінської освіти. Можна виділити проблеми стратегічного управління з якими стикається підприємство:

- відсутність досвіду здійснення стратегічного управління, розробки стратегії тощо;
- недостатність практичних навичок управлінського персоналу розробки стратегічних рішень, їх обґрунтування тощо;
- відсутність регламенту (методик) організації процесу обґрунтування стратегічних альтернатив та розробки стратегії.

Нами було проведено опитування працівників ТОВ «Арта-Хімгруп» з питань необхідності стратегічного планування і розробки стратегій розвитку організації (зразок анкети наведений в додатку А). Місія і візія - це два ключових елементи стратегічного управління організацією, які визначають її цільові орієнтири та спрямованість на майбутнє. Вони відображають основні цінності та цілі організації і допомагають їй визначити свою ідентичність та напрямок розвитку [47, с.56].

На офіційному сайті ТОВ «Арта-Хімгруп» відображена наступна місія компанії (рис. 2.3).



Рисунок. 2.3 – Місія ТОВ «Арта-Хімгруп»

Джерело: [34].

Більшість респондентів серед усіх працівників розуміють місію та візію свого підприємства (рис.2.4) – 7 опитаних (70%). І лише одна особа (10%) її не знає. Однак під час спілкування з працівниками, ми зрозуміли, що більшість

працівників (40%) ототожнюють ці поняття із метою отримання прибутку. І лише 30% - визначають її як філософію організації, що надає певну цінність своїм клієнтам, працівниками та суспільству в цілому.

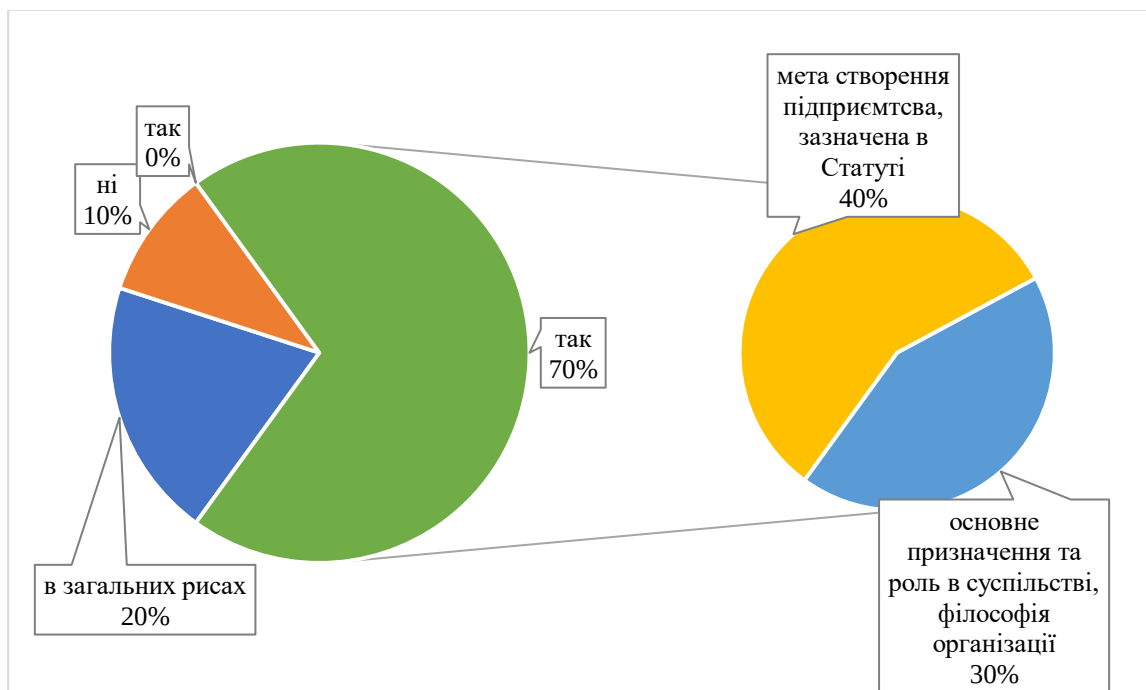


Рисунок 2.4 – Результати опитування працівників ТОВ «Арта-Хімгруп» щодо розуміння місії підприємства

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

Домінуюче число респондентів вважають за необхідне виявляти конкурентні переваги порівняно з найближчими конкурентами (60%) і розробляти відповідну стратегію (50%).

У зв'язку з тим, що домінуюча частина респондентів (70%) відповіла позитивно на питання чи знають вони, що таке стратегія, можна стверджувати, що персонал підприємства розуміє сутність даної категорії. Насторожує те, що 20% опитаних не бачать необхідності розробляти стратегію, вважають її формальним документом.

Стратегічні напрями розвитку підприємства були відомі лише 30% (рис.2.5), більшості – вони не відомі (60%).

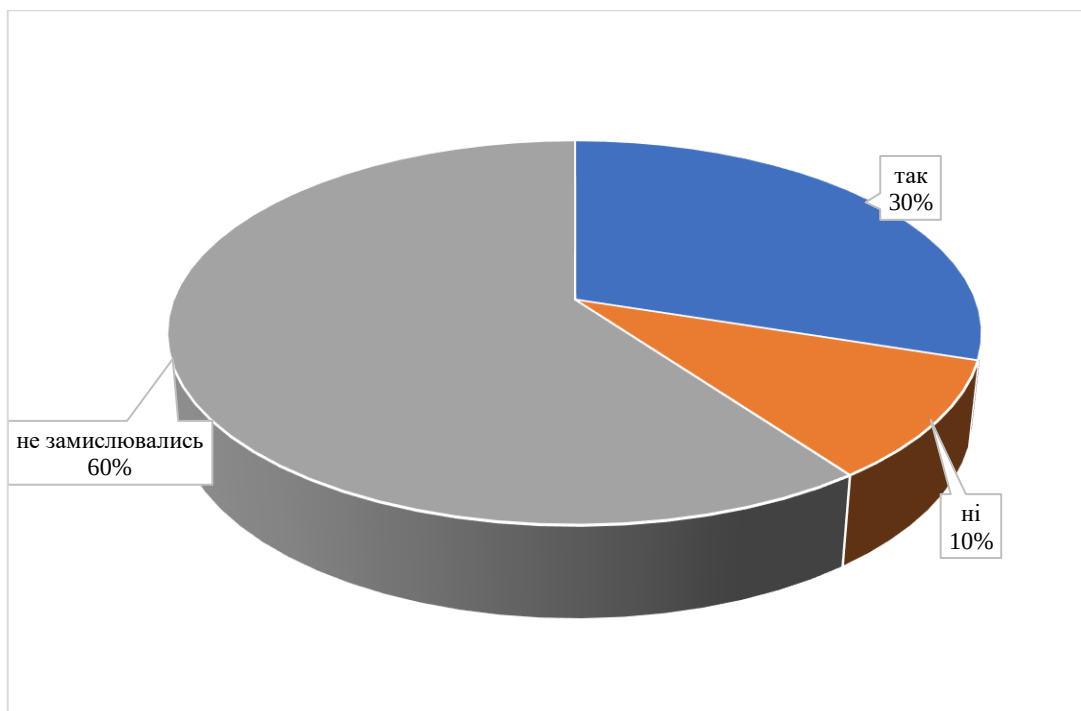


Рисунок 2.5 – Результати опитування працівників ТОВ «Арта-Хімгруп» щодо розуміння напрямів стратегічного розвитку

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

На запитання щодо бачення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп» опитані працівники відповіли так:

- зростання обсягів продаж;
- створення філій в інших областях;
- розвиток електронної торгівлі;
- співпраця з іншими виробниками добрив;
- розширення асортименту, що сприятиме нарощуванню виручки та прибутку.

Впровадження стратегічного управління вимагає володіння і вміння використовувати спеціалізований методичний інструментарій. Цей інструментарій допомагає організації аналізувати, формулювати, виконувати та оцінювати свої стратегічні плани та дії.

Встановлено, що значний відсоток респондентів (керівництво) не використовують наукові методи і способи стратегічного планування, крім того, багато хто не мають чіткого уявлення про них (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Знання та використання в практичній діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп» методів стратегічного управління, %

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера	20	0	10	70
Метод Дельфі	70	0	20	10
PEST	0	0	0	100
LOTS	0	0	0	100
GAP	0	0	0	100
SWOT-аналіз	80	10	10	0
Матриця БКГ	30	10	10	50
Матриця Ансоффа	10	10	10	70
Матриця МакКінзі	10	0	10	80
Матриця Артура Д. Літла (АДЛ)	0	0	0	100

Примітка. Складено автором на основі опитування

Найбільш відомими є SWOT-аналіз (80%). Також досить добре знайомі метод Дельфі (70%). Третій частина респондентів знайома матриця БКГ (30%), а модель Портера відома 20% опитаних. Найменш популярні: матриця Ансоффа - 10%, Мак Кінзі - 10%. Абсолютно невідомі: LOTS, PEST, GAP-аналіз, матриця Артура Д. Літла. Слід зазначити, що лише близько 30% керівників застосовують окремі способи на практиці. Керівництво ТОВ «Арта-Хімгруп» майже не використовує SWOT-аналіз. Планова діяльність підприємства націлена виключно на процес надання послуг, здійснюється у пасивній формі для контролю і звітності.

Проаналізуємо рекомендовані та фактично здійснювані функції стратегічного управління ТОВ «Арта-Хімгруп» в межах окремих посад та структурних підрозділів (табл. 2.10).

З проведеного нами спостереження та аналізу посадових інструкцій, їх фактичного виконання, видно, що більшість управлінських функцій стратегічного управління в діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп» залишається невиконаними. Водночас слід відзначити, що деякі з цих функцій можуть і повинні бути впроваджені кількома підрозділами одночасно.

Таблиця 2.10 – Аналіз функцій окремих структурних підрозділів і посадових осіб щодо стратегічного управління розвитком ТОВ «Арта-Хімгруп»

№	Функції структурних підрозділів підприємства з стратегічного планування	Структурні підрозділи підприємства					
		Директор	Комерційний директор	Менеджери	Фінансовий директор	ІТ - відділ	Кількість фактично виконуваних функцій
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Визначення місії та стратегічних цілей організації	+	+/-	+/-			2/3
2.	Здійснення аналізу внутрішнього середовища	+	+	+	+	+	5/5
3.	Здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища	+/-	+/-	+		-	2/4
4.	Обґрунтування нових видів послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства	-	+	+/-			1,5/3
5.	Дослідження поведінки стейкхолдерів ринку (постачальників, споживачів, конкурентів, тощо)	+	-	-		-	1/4
6.	Прогнозування потреб споживачів в товарі та обґрунтування необхідного ресурсного потенціалу	-	+	-	+	-	2/5
7.	Розробка стратегічних альтернатив, стратегії та тактики	-	-	-			0/3
8.	Організація і проведення економічних розрахунків та аналізу ефективності від впровадження заходів, передбаченою стратегією	-	-	-	-		0/4
9.	Контроль за виконанням стратегічних планів	-	-	-	-		0/3
	Всього функцій стратегічного управління по окремих підрозділам	2,5/9	2/9	2/9	2/9	1/9	-

 рекомендовані функції для виконання

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Щодо функціональних аспектів, які стосуються стратегічного управління підприємством, можна відзначити перевагу у аналізі внутрішнього середовища

функціонування. У той час як інші аспекти управління, такі як маркетинг та фінансове планування, залишаються недостатньо застосованими. Стратегічне управління вимагає інтеграції різних функцій та підходів у всіх напрямках діяльності організації. Наприклад, управління маркетингом і фінансове планування повинні бути частиною загального стратегічного підходу. Важливо сприяти розумінню того, як стратегічне управління може покращити якість наданих послуг, забезпечити стабільність фінансів та підвищити репутацію підприємства.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічне управління діяльністю ТОВ «Арта-Хімгруп» здійснюється фрагментарно та несистемно. Окремі функції стратегічного управління або зовсім не здійснюються, або здійснюються формально, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності підприємства, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Перш ніж розробляти стратегічні альтернативи, відповідно до яких здійснюватиметься стратегічне управління організацією, необхідно оцінити її готовність до стратегічного підходу. Аналіз готовності підприємства до стратегічного управління - це процес оцінки здатності організації ефективно розробляти і впроваджувати стратегію [32, с.125]. Цей аналіз допомагає визначити поточний стан і рівень готовності організації до стратегічного управління та ідентифікувати можливі обмеження чи проблеми, які можуть виникнути під час реалізації стратегії.

Практика стратегічного управління дозволяє визначити кілька ознак, ступінь прояву яких у діяльності організації характеризує її готовність до використання стратегічного підходу. Ці ознаки можуть виявлятися в організації різною мірою і характеризують зрештою її конкурентні переваги [54, с.162]: зрозумілість місії; чіткість цілей та стратегії організації, які мають бути оформлені у вигляді документів, де послідовно викладається концепція стратегічного управління організацією на певний період; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації; адаптація організації до можливостей

передбачає наявність різних за складом і якістю ресурсів для реалізації різних ринкових можливостей; спрямованість оперативного менеджменту виконання стратегічних завдань організації; наявність штабних підрозділів, що здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку; постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації; зрілість організаційної культури, що передбачає гармонізацію інтересів організації та інтересів різних груп та категорій працівників.

Ступінь прояву розглянутих ознак у діяльності організації характеризує рівень її готовності до реалізації стратегічного підходу під управлінням. Виявлення ступеня прояви ознак, що характеризують підготовленість організації до використання принципів та методів стратегічного планування та управління, може проводитися експертним шляхом за методом Дельфі, що є одним із найпоширеніших методів експертного оцінювання.

Оцінка організації стратегічного управління в організації є важливою частиною аналітичного процесу, яка допомагає відповісти на два ключових питання: чи забезпечують розроблені стратегії досягнення кінцевих стратегічних цілей організації в умовах можливих змін у зовнішньому середовищі та чи існують умови для практичної реалізації цих стратегій. Рівень розвитку стратегічного управління в організації можна визначити за допомогою методу експертних оцінок. Незважаючи на можливі недоліки методів експертних оцінок, вони є прийнятними у випадку відсутності кількісних показників оцінки. Вони дозволяють доповнити відсутню інформацію, визначити рівень розвитку системи стратегічного планування в умовах невизначеності та запропонувати шляхи для її вдосконалення.

Як експерти виступають менеджери організації, що забезпечує збереження конфіденційності, не вимагає додаткових витрат часу та ресурсів, необхідних для залучення сторонніх фахівців. Менеджери організації мають знання місцевих умов та специфіки, але, з іншого боку, вони менш підготовлені до експертної роботи, що вимагає додаткового роз'яснення сутності та методики проведення експертного опитування, а також врахування особливостей відповідей при

обробці експертної інформації.

Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонується оцінити ступінь прояву кожної ознаки діяльності організації - виставити оцінки, відповідні ступеня прояви тієї чи іншої ознаки [55, с.162]:

«5» - якщо ця ознака в організації повністю проявляється;

«4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі;

«3» - якщо ця ознака проявляється слабо;

«2» - якщо ця ознака не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності організації є сумою балів. Для оцінки ступеня готовності організації до стратегічного управління за отриманою сумою балів встановлюється шкала%

- дуже висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «54-60», що відповідає умовам повної або майже відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- висока, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «48-53», що відповідає умовам неповної відповідності всіх ознак оптимальному стану;

- помірна, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «36-47», що відповідає умовам слабкої відповідності оптимальному стану;

- низька, якщо отриманий бал потрапляє на інтервал «24-35», що відповідає умовам повної невідповідності всіх ознак оптимальному стану.

З отриманої оцінки ступеня готовності організації робиться висновок: якщо вона оцінюється як висока, то можна приступати до вироблення стратегії і стратегічного планування, в іншому випадку спочатку необхідно провести роботу з підготовки організації до введення стратегічного управління, зміст якої визначається ознаками готовності, що слабо виявляються. При цьому на підготовку потрібно тим більше часу і ресурсів, чим нижче оцінюється ступінь готовності.

Оцінка «стратегічності» ТОВ «Арта-Хімгруп» подана у таблиці 2.11 та представлено коментарі до оцінки ознак. Оцінку отримано за результатами експертного опитування представників вищого та середнього менеджменту.

Таблиця 2.11 – Оцінка готовності ТОВ «Арта-Хімгруп» до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	Оцінка ступеня прояву ознаки	Коментарі до оцінок ознак	Бали
1	2	3	4
1. Ясність місії	Проявляється не повністю	Немає затвердженого та доведеного до відома персоналу документа, що містить гласно обговорену та прийняту концепцію стратегічної поведінки організації	3
2. Чіткість цілей та стратегії організації	Проявляється слабо	Уявлення про стратегічні цілі організації розмите і неконкретне, не відображається у свідомості персоналу	3
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації	Проявляється слабо	Затримки оперативної інформації про стан зовнішнього середовища, отримана інформація не відповідає запитам стратегічного управління	3
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації	Проявляється слабо	Немає єдиного розуміння конкурентних переваг та слабкостей, робота з підвищення конкурентоспроможності ведеться не систематично	3
5. Адаптованість організації до змін у зовнішньому середовищі	Проявляється слабо	Потенціал орієнтований на наявний ринок	3
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань	Проявляється слабо	Через невизначеність стратегічних установок оперативне управління сконцентровано на досягненні короткострокових цілей	3
7 Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Виявляється слабо	Вище керівництво бере на себе вирішення оперативних питань нижчого рівня, позбавляючи середній менеджмент можливості прийняття самостійних рішень	3
8 Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку	Не проявляється	Відсутні підрозділи (робочі групи), які займаються лише питаннями стратегічної значущості	2
9 Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	Проявляється слабо	Зовнішні консультанти для вирішення стратегічних завдань не залучаються	2
10 Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації	Проявляється слабо	Інформаційна підсистема менеджменту вимагає підвищеної уваги	2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
11 Зрілість організаційної культури	Проявляється слабо	Існуючий рівень корпоративної культури не забезпечує єдності у розумінні стратегічних цілей у сфері менеджменту	2
12 Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту	Проявляється слабо	Підрозділ з управління персоналом орієнтований на забезпечення відповідності персоналу встановленим вимогам в частині надання соціальних послуг	2
Разом			31

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

За результатами опитування експертів ми отримали оцінку в 31 бал, що свідчить про низьку готовність ТОВ «Арта-Хімгруп» до стратегічного планування та реалізації керівництвом підприємства концепції динамічного розвитку та гнучкості стратегічної поведінки.

Отримані результати дозволили зробити висновок: перш ніж приступати до розробки стратегії розвитку ТОВ «Арта-Хімгруп», необхідно підвищити рівень готовності. Як напрями підвищення готовності до роботи зі стратегії необхідно взяти ознаки «стратегічності», що використовуються в оцінюванні.

Перешкоди, які можуть зустрітися на шляху розробки та реалізації стратегії організації, часто бувають пов'язані з нерозумінням стратегічних потреб. Ця проблема ускладнюється, якщо фактори оточення та культури, які впливають на сутність стратегії, не беруться до уваги. Серйозною перешкодою може бути і небажання керівників підрозділів сприйняти нові ініціативи як свої власні або розвивати навички, які їм необхідні для виконання своєї ролі в їх реалізації. Також необхідно забезпечити процеси підтримки ініціатив та необхідні фінансові та людські ресурси.

Для досягнення готовності ТОВ «Арта-Хімгруп» до розробки стратегічних альтернатив та стратегії відповідно до результатів дослідження нами визначено наступні завдання щодо підвищення готовності персоналу до процесів стратегічного управління:

- 1) розвиток компетенцій та кваліфікацій персоналу у сфері стратегічного

управління (проведення навчальних семінарів, курсів, тренінгів та онлайн-ресурсів);

2) впровадження інформаційних систем та інших технологічних рішень для підтримки стратегічного управління;

3) сприяння кар'єрному розвитку персоналу, що може призвести до збільшення задоволеності працівників, збереження кваліфікованого персоналу, його лояльності до організації;

4) створення системи мотивації, яка б підтримувала працівників у досягненні стратегічних цілей;

5) визначення ролей і відповідальностей у процесі стратегічного управління, щоб уникнути конфліктів і недорозумінь;

6) розробка системи обліку та звітності, яка б дозволяла відстежувати прогрес досягнення стратегічних цілей, оцінювати участь працівника в їх досягненні.

Ці завдання допоможуть підвищити готовність персоналу до стратегічного управління і зробити процес розробки та впровадження стратегії більш ефективним. Для стійкого вирішення проблем доцільно створювати систему управління персоналом, основними рисами якої є:

- 1) орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу;
- 2) безперервність процесу збагачення знань та кваліфікації;
- 3) делегування відповідальності згори донизу;
- 4) партнерські відносини між учасниками функцій та процесів;
- 5) нова організаційна культура, орієнтована на працівників.

Отже, проведена оцінка системи стратегічного управління ТОВ «Арта-Хімгруп» виявила недостатній рівень організаційного забезпечення цього процесу. Має місце відсутність системного підходу до розробки стратегічного плану діяльності: не проводиться стратегічна діагностика, не визначено генеральну мету та стратегічні альтернативи діяльності підприємства. В першу чергу необхідно провести роботу з підготовки до введення стратегічного управління, зміст якої визначається ознаками «готовності», що слабо

виявляються, потім визначити стратегічні альтернативи та стратегічні цілі.

Для того, щоб розробити ефективну стратегію на довгострокову перспективу, організація повинна аналізувати та прогнозувати тенденції у своєму галузі і ринковому середовищі. Це може включати в себе економічні, технологічні, соціокультурні і політичні зміни, які можуть вплинути на бізнес. Важливо вчасно визначити можливості для росту і ризики, які можуть виникнути, і реагувати на них відповідним чином.

Найбільшої популярності оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища набула система SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу передбачає першочергове ідентифікування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення зав'язків між ними. Ці взаємозв'язки можуть бути використані для розробки стратегічних альтернатив. SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх сильних і слабких сторонах організації (Strengths і Weaknesses) та зовнішніх можливостях і загрозах (Opportunities і Threats) [2, с.110].

Оскільки основні показники внутрішнього середовища були розглянуті вище, проаналізуємо основні тенденції зовнішнього середовища, що впливатиме на вибір стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп».

У 2022 році аграрні підприємства стикнулися зі значним зменшенням свого доходу, а також споживачі скоротили попит на добрива. Це відбулося з-за декількох основних причин: підвищення цін на добрива через зростання вартості газу, високий рівень невизначеності і ризики, скорочення земельних площ під сільськогосподарські культури через воєнні конфлікти та мінування територій, прямі збитки, пов'язані з руйнуванням зберігання сільськогосподарської продукції, її вивезенням окупантами та крадіжками сільськогосподарської техніки, а також обмеженнями на експорт продукції. В результаті, аграрні підприємства зазнали різкого скорочення своєї виручки, що призвело до обмеження їх можливостей для закупівель [41].

Навіть при складних умовах через військовий конфлікт, українські заводи, які виробляють мінеральні добрива, продемонстрували більшу стабільність у

порівнянні з багатьма європейськими виробниками. Зокрема, два заводи, що входять до групи OSTCHEM - "Черкаський Азот" і "Рівнеазот", продовжували свою діяльність і не припинили виробництво. Натомість "ОПЗ" та "Дніпроазот" тимчасово припинили виробництво.

Незважаючи на вимушені припинення, українські заводи, які залишилися в робочому стані, демонстрували високу швидкість відновлення виробництва та виконання укладених контрактів. У минулому році структура виробництва змінилася, і заводи сконцентрувалися на виробництві продуктів, які приносили найвищу прибутковість. Це включало в себе аміачну селітру, комплексні азотні солі (КАС), інгібітори азотних солей (ІАС) та інші складні добрива. Виробники уникнули збільшення обсягів товарного аміаку (оскільки більшість його використовувалося для виробництва інших добрив) та карбаміду (ціни на який сильно знизилися на світових ринках).

Війна суттєво вплинула на імпорт та роль імпортерів у забезпеченні українського сільськогосподарського сектору мінеральними добривами. Прямим наслідком конфлікту стали значні скорочення обсягів імпорту та важлива зміна в ролі імпортерів цих добрив.

Блокування портів, з яких зазвичай постачалися імпортні добрива в Україну, призвело до важкої та дорогоцінної логістики. Деякі компанії спробували ввозити добрива, але відмовилися від цього через високі витрати та складнощі з маршрутами. Окрім логістичних труднощів, були й інші фактори, такі як зупинення виробництва добрив в деяких країнах ЄС або небажання постачати їх до країни, що перебуває в стані війни. Все це призвело до порушення великих імпортних контрактів.

У 2023 році імпорт мінеральних добрив в Україну майже припинився, і, навіть після певного відновлення, обсяги імпорту залишаються дуже обмеженими. Деякі з видів імпортних добрив, які відносно повільно ввозяться, включають аміачну селітру, комплексні азотні солі (КАС) та карбамід. Але війна і надалі має серйозний вплив на забезпечення імпортом мінеральних добрив. В умовах

військових ризиків та девальвації, в умовах, закуповувати добрива безпосередньо в іноземних виробників не завжди можливо і не завжди вигідно.

У першій половині 2022 року через воєнні дії виникли великі проблеми з логістикою – і залізничні, і автомобільні логістичні ланцюжки були зруйновані. З іншого боку, українські виробники добрив отримали логістичну перевагу перед імпортерами добрив – вони фізично ближче до клієнтів. Окрім того, у більшості імпортерів відсутня розгалужена національна мережа складів, що також негативно позначилось на їхніх логістичних потужностях [41].

Збільшення кількості посередників на ринку призвело до серйозних наслідків, таких як подорожчання відпускних цін на добрива і менша стабільність у постачаннях. Великі українські торговці почали імпортувати товар не від прямих виробників, таких як країни Європейського Союзу, Грузія та Туреччина, а в основному через проміжні ланцюжки посередників, які брали на себе певну частину ризиків. Зі збільшенням кількості посередників у 2022 році з'явилася серйозна проблема - драматичне зростання випадків шахрайства на ринку добрив, зокрема при імпортних поставках. Довіра до імпорту серед фермерів постраждала через невдачі великих поставок добрив, постачання низькоякісних або підроблених добрив. Наслідки цього можна легко передбачити: в 2023 році сільськогосподарські підприємства повернулися до моделі, в якій поставки відбуваються безпосередньо шляхом укладення прямих контрактів з виробниками, і це призводить до зменшення кількості посередників на ринку.

За умови завершення війни, українська хімічна промисловість може показати значний зріст - понад 15% річно [41]. Цей ріст може призвести до збільшення внеску хімічного сектора у ВВП країни і досягти рівня 8-10%. Це не є надзвичайним явищем в економіці. Причина для цього досить очевидна: збільшення обсягів добрив, які вносяться на гектар сільськогосподарської землі. На сьогодні середні показники в Україні стосовно обсягу внесення добрив на гектар не перевищують 80-100 кілограмів на гектар, в той час як Китай вже вносить 340 кілограмів на гектар, Бразилія - 246 кілограмів на гектар і США - 140 кілограмів на гектар [41]. В будь-якому випадку, світовий дефіцит продовольства,

який поглибився в 2022 році, буде продовжувати стимулювати дві взаємозалежні ключові галузі української економіки - агропромисловий комплекс та хімічну промисловість.

Крім зазначених тенденцій, для формування стратегічних альтернатив, ТОВ «Арта-Хімгруп» слід врахувати ще таку світову тенденцію як екологізація виробництва. В Європейському Союзі та в усьому світі органічне землеробство розвивається як самостійна комерційна галузь з великими оборотами, і в розвинених країнах воно виступає як значущий економічний та політичний фактор. Кожен рік спостерігається зростання виробництва сертифікованих органічних добрив, яке перевищує показник 10%. Світові тенденції та спрямування до підвищення загального рівня соціальної та екологічної свідомості, включаючи споживання органічних продуктів харчування, природного походження, передбачають зростання попиту на органічні добрива. Україна має значний потенціал завдяки наявності власної сировини для виробництва органічних добрив (рис. 2.4). Український ринок органічних добрив майже повністю позбавлений елемента імпортозаміщення, що означає відсутність впливу світової конкуренції від закордонних виробників цієї продукції.

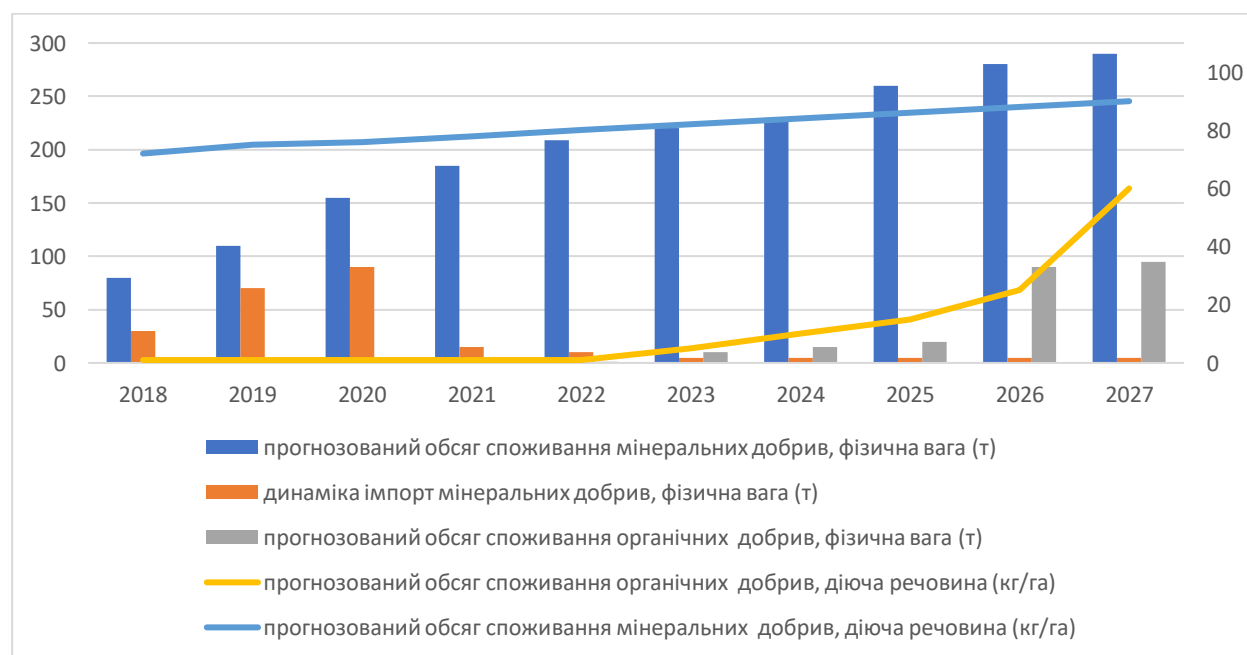


Рисунок 2.4 – Прогнозування розвитку ринку добрив в Україні

Джерело: [51].

Експортно орієнтовані позиції органічних добрив диверсифікують та зроблять бізнес ТОВ «Арта-Хімгруп» ще більш вагомим та перспективнішим. Новий учасник на внутрішньому ринку, якщо він ретельно виконує фінансову стратегію та успішно втілює інвестиційно-інноваційний проект, спрямований на будівництво заводу з виробництва органічних добрив, може виявити технологічну перевагу над своїми вітчизняними конкурентами. При цьому кількість таких конкурентів наразі ще обмежена, але вони мають потенціал постачати на український ринок значні обсяги органічних добрив, що дозволить їм зайняти конкурентну позицію в цій галузі.

Забезпечення економічного зростання бізнесу можливо через врахування актуальних тенденцій ринку та прийняття ефективних управлінських рішень. Саме для цього ми і провели аналіз основних факторів середовища функціонування організації. На жаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища є обмеженим і щодо більшості таких факторів, взагалі, він є нездійсненним. На сьогодні, саме чинники внутрішнього і зовнішнього середовища мають важливе значення для підприємств. Варто зауважити, що ці чинники безпосередньо пов'язані з процесом виробництва, беруть участь в реалізації продукції і визначають систему управління. Керівництво підприємства має можливість впливати на ці чинники мікросередовища та коригувати їх, якщо необхідно. Вплив факторів на підприємство ми узагальнили в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Чинники середовища функціонування ТОВ «Арта-Хімгруп»

Група чинників	Чинник	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3
Споживачі	- наявність сезонів закупівлі продукції; - вимоги споживачів до якісного складу продукції; - вимоги споживачів до великого асортименту - вимоги споживачів до системи знижок та бонусів	- акційні пропозиції на товар, який не є сезонним; - формування запасів «топових» товарів; - інформування покупців про переваги купівлі товарів у сертифікованого продавця; - диференціація асортиментних пропозицій

Продовження табл. 2.12

1	2	3
Постачальники (YaraInternational ASA)	- збільшення цін на товари та доставку; - забезпечення асортименту товару європейської якості; - довіра від постачальника, закупівля товару по вигідним цінам; - можливість формування оптових партій закупівлі	- довготривалі стосунки з постачальником товарів; - розширення асортиментних пропозицій відповідно до товарної політики постачальника; - прискорення оборотності запасів за рахунок впровадження системи знижок та бонусів.
Конкуренти	- низькі бар'єри входу для зарубіжних та вітчизняних дистриб'ютерів та виробників агрохімії; - поява товарів-підробок та «нелегального» товару на ринку; - диференціація цін та акційних пропозицій.	- посилення маркетингової діяльності, інформування покупців про переваги купівлі товарів у сертифікованого продавця; - якісні характеристики продукції; - диференціація цін та система знижок; - асортиментна політика та її оптимізація щодо структури товарної продукції.

Примітка. Складено автором.

Здійснивши комплексний аналіз фінансово-економічних показників господарювання ТОВ «Арта-Хімгруп» (попередній параграф) можна скласти матрицю SWOT-аналізу, яка наведена в таблиці 2.13.

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями.

Оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати існуючі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями. Таким чином, одержуємо проблемне поле підприємства.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Арта-Хімгруп»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	1. Стійкий попит на добрива в інших регіонах. 2. Наявність українських виробників агродобив. 3. Можливості налагодження власного виробництва органічних добрив 4. Подальший розвиток с/г в районі, що стимулюватиме попит на агрохімію.	1. Подальша політична та економічна дестабілізація. 2. Збільшення частки на внутрішньому ринку крупних вітчизняних фірм. 3. Поява нових регіональних та локальних дистриб'юторів 4. Зростання підробок на ринку з нижчою ціною, що створює відтік клієнтів 5. Сезонний попит
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості (СiМ)	Сильні сторони і загрози (СiЗ)
1. Довготривалий досвід роботи. 2. Оптова та роздрібна торгівля, електронний майданчик. 3. Сертифікат дистриб'ютора європейського виробника. 4. Стабільний фінансовий стан.	– дотримуватись стратегії продуктової диференціації - налагодження партнерських відносин із іншими виробниками агрохімії, у тому числі вітчизняних виробників, що дозволить збільшити попит споживачів та сприятиме нарощуванню фінансового потенціалу; у перспективі – створити власне виробництво органічних добрив.	– дотримуватись стратегії масштабування - посилення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства на співпраці з існуючим постачальником (YaraInternational ASA), за рахунок посилення маркетингової політики поступово збільшувати ринкову частку, відкривати власні торгові точки в інших регіонах
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості (СлМ)	Слабкі сторони і загрози (СлЗ)
1. Ускладнення логістики та поставок із-за кордону 2. Недостатні зусилля в області стимулювання збуту 3. Повільне зростання частки ринку та географічної присутності 4. Відсутність крупних покупців, наприклад гіпермаркетів та агрохолдингів	– дотримуватись стратегії фокусування — прагнути захистити досягнуті позиції, утримувати зростання собівартості, розширювати асортиментний ряд товарів; нарощувати обсяги реалізації та прибутку за рахунок укладання контрактів з крупними покупцями на вітчизняному ринку	– дотримуватись антикризової стратегії (виживання) - прагнути утримувати зростання витрат та скорочення реалізації, забезпечення оптимальних цін на продукцію та підтримання конкурентних переваг.

Примітка. Складено автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що досліджувана фірма має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Виходячи з цього, можна запропонувати стратегічні альтернативи з підсилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища

організації, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, але й визначити напрями подолання ключових проблем підприємства, механізми реалізації виявлених стратегічних перспектив розвитку.

Враховуючи, що стратегія виживання не принесе успіху та не сприятиме прогресу, стратегічними альтернативами є стратегія фокусування, стратегії масштабування та стратегія продуктової диференціації. Отже, необхідним є визначення яка з цих альтернатив є оптимальною. Важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій для подальшої реалізації.

Наступний метод, який ми використаємо для розробки стратегічних альтернатив – Модель «П'ять сил конкуренції» Майкла Портера (фреймворк для аналізу конкурентного середовища підприємства). Цей інструмент допомагає підприємствам краще зрозуміти фактори, які впливають на їхню конкурентоспроможність та ефективність на ринку. Для того, щоб більш достовірно визначити рейтинг для кожної сили скористаємося спеціальними критеріями оцінки, запропонованими самим Майклом Портером. Він створив серію ключових запитань для кожного фактору, що дозволило відносно надійно оцінити їх силу.

Проведемо аналіз «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера для ТОВ «Арта-Хімгруп». Для того, щоб правильно оцінити вплив факторів необхідно дати відповідь на ряд питань та визначити силу впливу кожного фактору на діяльність підприємства.

Оцінка впливу сили конкурентів може бути здійснена за допомогою табл. 2.14.

Отже, дані таблиці засвідчують, що компанія функціонує на конкурентному ринку, де діють методи цінової конкуренції із можливістю фокусування на власному сегменті за рахунок незначної диференціації послуг з продажу.

Таблиця 2.14 – Оцінка сили впливу конкурентів ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців на ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
		2	
Темп росту ринку	Стагнація або спад	Повільне зростання	Високий
			1
Рівень диференціації продукту	Продукт стандартизований	Товар стандартизований за ключовими параметрами, але відрізняються додатковими характеристиками	Продукти компаній значно різняться між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існують можливості в підвищенні цін лише в межах покриття витрат	Завжди є можливості у підвищенні цін
	3		
Підсумковий бал	8 балів (середній рівень конкуренції)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Аналіз сили впливу споживачів ТОВ «Арта-Хімгруп» представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15– Оцінка сили впливу споживачів ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Частка покупців з великою часткою продажу	Більше 80% продажів припадає на декількох споживачів	Близько 50% продажів припадає на декількох споживачів	Значна кількість споживачів
			1
Схильність до переключення на товари-замінники	Товар компанії не унікальний, існують замінники	Товар компанії частково унікальний, існують замінники	Товар унікальний, замінників нема
	3		

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
Чутливість до ціни	Споживач буде переключатись на товар з нижчою ціною	Споживач буде переключатись на інший товар лише через значну зміну ціни	Споживач не чутливий до ціни
	3		
Задоволеність якісними характеристиками	Споживач не задоволений якісними характеристиками товару	Споживач не задоволений другорядними характеристиками товару	Споживач в повній мірі задоволений якісними характеристиками товару
			1
Підсумковий бал	8 балів (середній рівень загрози з боку клієнтів)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Таким чином, хоча в компанії існує значна частина споживачів, ТОВ «Арта-Хімгруп» не пропонує унікального товару, а здійснює продаж продуктів, які вже є присутні на ринку у інших продавців. Товар є еластичним за ціною.

Проведемо оцінку загрози появи нових конкурентів за допомогою таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка сили впливу нових конкурентів ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Економія на масштабах виробництва	Відсутня	Присутня у декількох гравців	Значна
	3		
Рівень диференціації продукту	Продукт стандартизований	Товар стандартизований за ключовими параметрами, але відрізняються додатковими характеристиками	Продукти компаній значно різняться між собою
		2	

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
Рівень інвестицій для входу в галузь	Низький (компенсується за 1-3 місяці)	Середній (компенсується за 6-12 місяців)	Високий (компенсується більш ніж за рік роботи)
	3		
Доступ до каналів розподілу	Відкритий	Середній	Низький
	3		
Темп зростання галузі	Стагання або спад	Повільне зростання	Високий
			1
Підсумковий бал	12 балів (високий рівень загрози з появи нових конкурентів)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Наведені дані засвідчують достатньо високу ймовірність появи нових конкурентів, оскільки для здійснення торгівлі мінеральними добривами не потрібно значних інвестицій, товар середньостандартизований, канали розподілу відкриті для всіх бажаючих, а галузь характеризується високими темпами росту.

Перейдемо до аналізу загрози з боку постачальників ТОВ «Арта-Хімгруп» в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка сили впливу постачальників ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметри оцінки	Оцінка	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна	Широкий вибір
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмежені	Необмежені
	2	
Витрати вибору нового постачальника	Високі	Низькі
		1
Пріоритетність галузі для постачальника	Низька	Висока
		1
Підсумковий бал	5 балів (середній рівень впливу постачальників)	

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

Таким чином, на ринку існує великий вибір постачальників мінеральних добрив, однак постачальники обмежені в ресурсах щодо їхнього виробництва. Одночасно підприємство може обирати нові компанії-виробники.

Останній етап аналізу: оцінка впливу товарів заміників (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Оцінка сили впливу товарів-замінників ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари замінники «ціна-якість»	Існують і займають значну частку ринку	Існують і займають незначну частку ринку	Не існує
		2	
Кількість товарів-замінників на ринку	Велика кількість	До 10 найменувань товарів-замінників	Не існує
		2	
Витрати щодо переключення на товари-замінники	Низькі	Середні	Високі
	3		
Підсумковий бал	7 балів (середній рівень загрози з товарів-замінників)		

Примітка. Складено автором за результатами спостереження.

На сьогодні альтернативою хімічним добривам є органічні, однак вони не можуть бути використані в великих масштабах та мають не такий значний ефект як мінеральні (хоча у них є ряд важливих переваг), що зумовлює середній рівень впливу товарів-субститутів.

Підсумком аналізу «П'яти конкурентних сил Портера» виступає формування зведеної таблиці аналізу впливу усіх факторів. Відобразимо її в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Зведений аналіз впливу п'яти конкурентних сил по Портеру для ТОВ «Арта-Хімгруп»

Параметр	Значення	Опис	Напрямок дій
1	2	3	4
Конкуренти	Середній	компанія функціонує на конкурентному ринку, де діють методи цінової конкуренції із можливістю фокусування на власному сегменті за рахунок незначної диференціації продажних послуг	Моніторинг конкурентної стратегії конкурентів. Застосування методів цінової конкуренції, обрання стратегії лідерства за витратами
Споживачі	Середній	в компанії існує значна частина споживачів, компанія не пропонує унікального товару, а здійснює продаж продуктів, які вже є присутні на ринку у інших продавців. Товар є еластичним за ціною	Диференціація продажного сервісу, встановлення системи знижок, подарунки оптовим споживачам. Проводити рекламу товарів

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4
Поява нових конкурентів	Високий	висока ймовірність появи нових конкурентів, оскільки для здійснення торгівлі мінеральними добривами не потрібно значних інвестицій, товар середньостандартизований, канали розподілу відкриті для всіх бажаючих, а галузь характеризується високими темпами росту	Постійний моніторинг ринку дилерів мінеральних добрив. Проводити акції орієнтовані на довготривалі контакти споживачів з компанією.
Постачальники	Середній	на ринку існує великий вибір постачальників мінеральних добрив, однак постачальники обмежені в ресурсах щодо їхнього виробництва	Проводити перемовини щодо зниження цін, надання дилерських знижок.
Товари-замінники	Середній	альтернативою хімічним добривам є органічні, однак вони не можуть бути використані в великих масштабах та мають не такий значний ефект як мінеральні (хоча у них є ряд важливих переваг), що зумовлює середній рівень впливу товарів-субститутів	Підтримувати та удосконалювати унікальність товарної пропозиції, розширювати коло постачальників, розширювати асортимент органічних добрив.

Примітка. Складено автором за результатами оцінки

Вирішальним етапом аналізу є матричний аналіз, який проводиться шляхом побудови матриці БКГ за основними видами продукції товариства (табл. 2.20).

Для позиціонування стратегічних бізнес-одиниць (далі – СБО) в матриці БКГ визначимо значення параметра відносної частки ринку (далі - ВЧР). ВЧР визначається як відношення частки ринку СБО до частки на ринку найбільшого конкурента.

$$\text{ВЧР СБО (А)} = (12,55 : 13,35) = 0,94;$$

$$\text{ВЧР СБО (Б)} = (5,33 : 10,82) = 0,49;$$

$$\text{ВЧР СБО (В)} = (2,45 : 5,02) = 0,48;$$

$$\text{ВЧР СБО (Г)} = (0,81 : 8,17) = 0,19;$$

$$\text{ВЧР СБО (Д)} = (16,55 : 36,59) = 0,39$$

Таблиця 2.20. Вихідні дані для побудови матриці БКГ по основним видам продукції ТОВ «Арта-Хімгруп»

Назва продукції (послуг)	Умовне позначення	2021		2022 р.		Темп приросту 2022 р. до 2021 р., %	Частка ринку ТОВ «Арта- Хімгруп», %	Частка ринку найбільшого конкурента, %
		обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %			
Яра Віта Універсал БІО	А	9407,29	32,32	11715,28	36,59	11,22	12,55	13,35
Кріста МАР (моноамонійфосфат)	Б	8580,66	29,48	6400,34	19,99	5,22	5,33	10,82
PG MIX 14-16-18	В	5504,08	18,91	5615,9	17,54	2,03	2,45	5,02
Яра Віта Грамітрел	Г	3303,61	11,35	2987,25	9,33	-9,48	0,81	4,23
Яра Міла Комплекс 12-11-18	Д	2311,07	7,94	5298,93	16,55	129,8	1,14	2,87
Всього товарна продукція (послуги)		29106,7	100	32017,7	100	110,00	-	-

Примітка. Систематизовано автором

Для відображення в матриці відносних розмірів СБО визначимо питому вагу кожної з них в обсязі продажів компанії:

СБО (А) = 36,59 %;

СБО (Б) = 19,99 %;

СБО (В) = 17,54%;

СБО (Г) = 9,33%;

СБО (Д) = 16,55%

Площа кіл, в матриці БКГ буде відображати відносні обсяги продажів СБО компанії, що відповідає їх питомій вазі. Тобто, якщо взяти радіус СБО (А) приймаємо за 1,0 то радіус:

Р СБО (Б) складе: $(19,99 : 36,59)^{-2} = 0,74$ Р СБО (А);

Р СБО (В) = $(17,54 : 36,59)^{-2} = 0,69$ Р СБО (А);

Р СБО (Г) = $(9,33 : 36,59)^{-2} = 0,5$ Р СБО (А);

Р СБО (Д) = $(16,55 : 36,59)^{-2} = 0,67$ Р СБО (А)

Таким чином визначені необхідні параметри аналізованих СБО в матриці БКГ для ТОВ «Арта-Хімгруп» представлені у формі кіл координати центрів яких

складають: СБО (А) (0,94 ; 20 (24,53); СБО (Б) (0,49 ; 0(-24,34); СБО (В) (0,48 ; 2,03); СБО (Г) (0,19 ; 0 (-9,48)); СБО (Д) (0,39 ; 20(129,8).

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.5). Проаналізуємо позиції кожної СБО у відповідності за методикою, запропонованою Бостонської консультативною групою.

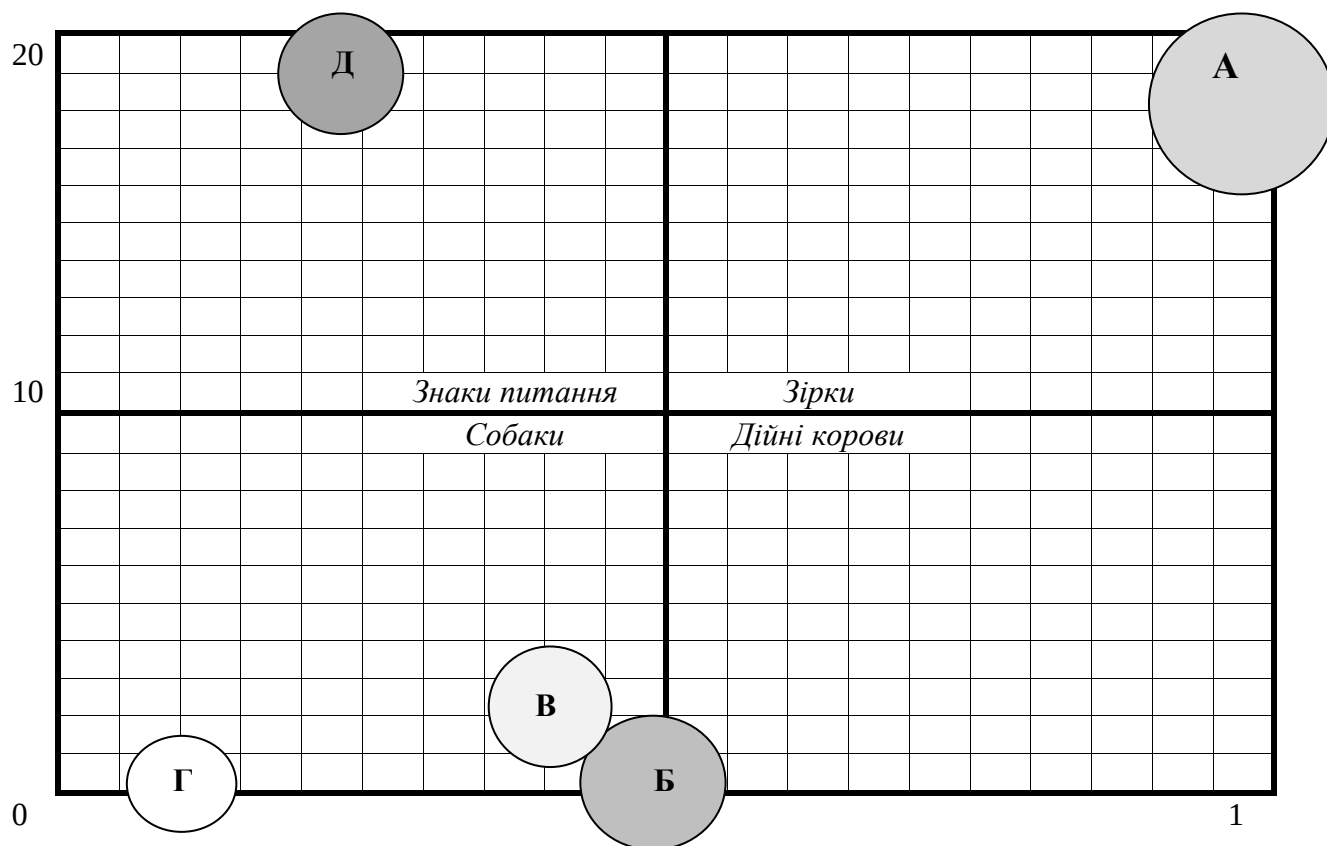


Рисунок 2.5 – Обґрунтування стратегічної позиції СБО за матрицею БКГ для
ТОВ «Арта-Хімгруп»

Примітка. Складено автором

СБО (Д) (Яра Міла Комплекс 12-11-18) Дана бізнес одиниця за своїми параметрами займає позицію «знаку питання». При цьому, за обсягом продажів на своєму сегменті ринку вона займає вельми сприятливі позиції для «атаки» на швидко зростаючому ринку (темпи зростання 129,8% на рік). Основна мета – швидке нарощування обсягів збуту, що вимагає серйозних інвестицій, для досягнення лідируючої позиції на ринку. Завдання керівництва ТОВ «Арта-

Хімгруп»– допомога у створенні ефективної програми розвитку та забезпечення її необхідними, в першу чергу інвестиційними, ресурсами.

СБО (А) (добрива Яра Віта Універсал БІО) Бізнес одиниця, яка перебуває в полі «зірки». При цьому СБО (А) робить значний внесок в обсяг продажів компанії (36,59%) і при таких темпах зростання в найближчі роки може зайняти за цим показником провідну позицію. Основна мета – зміцнення позицій на ринку і захоплення, по можливості, одноосібних лідируючих позицій. Мета також вимагає ресурсного забезпечення та активної реклами.

СБО (Б) (Кріста МАР (моноамонійфосфат)), СБО (В) (PG MIX 14-16-18) та СБО (Г) (Яра Віта Грамітрел). Дані стратегічні бізнес-одиниці займають несприятливу позицію в сегменті «собаки». Розвиток і фінансування продажу цих видів добрив – недоцільне, оскільки темп росту ринку від’ємний. Тому керівництву ТОВ «Арта-Хімгруп» необхідно приймати рішення про скорочення цього виду діяльності, а кошти вилучені з обороту доцільно спрямувати на підтримку СБО (В), яке при грамотній рекламній діяльності можна перетворити у «дійну корову» та ще тривалий час отримувати стабільний прибуток.

Підводячи підсумки аналізу слід зазначити, що товариству необхідно концентрувати увагу на активізації рекламної діяльності у сегментах продажу добрив Яра Віта Універсал БІО, PG MIX 14-16-18 та Яра Міла Комплекс 12-11-18. Такий підхід дає можливість сформувати тип рекламної політики, відповідно до спеціалізації та внеску на результати діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп».

Таким чином, на основі аналізу п’яти конкурентних сил по Портеру для ТОВ «Арта-Хімгруп» можемо запропонувати дві альтернативні стратегії: лідерства за витратами та диференціації, пов’язаної із розширенням асортименту, що відповідно співпадає зі антикризовою стратегією та стратегією продуктової диференціації, які отримані за результатами проведення SWOT-аналізу. Матриця БКГ дає можливість формувати фокусовану стратегію, спрямовану, на просування трьох стратегічних бізнес-одиниць: Яра Міла Комплекс 12-11-18, Яра Віта Універсал БІО та PG MIX 14-16-18.

Отже, забезпечення економічного зростання бізнесу можливо через врахування актуальних тенденцій ринку та прийняття ефективних управлінських рішень. Саме для цього ми і провели аналіз основних факторів середовища функціонування організації та сформулювали альтернативні стратегії. Нажаль, вплив керівника підприємства на фактори зовнішнього середовища є обмеженим і щодо більшості таких факторів, взагалі, він є нездійсненим. На сьогодні, саме чинники мікросередовища мають важливе значення для підприємств. Варто зауважити, що ці чинники безпосередньо пов'язані з процесом продажу, беруть участь в реалізації продукції і визначають систему управління. Керівництво підприємства має можливість впливати на ці чинники мікросередовища та коригувати їх, за необхідності.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ І ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

ТОВ «АРТА-ХІМГРУП»

3.1 Обґрунтування вибору критеріїв порівняння стратегічних альтернатив

Основною метою формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування стратегій підприємства з урахуванням впливу факторів макросередовища та внутрішнього середовища. Відповідно до основної мети до завдань формування та вибору альтернатив слід зарахувати: обґрунтування методів формування стратегічних альтернатив, обґрунтування методів аналізу стратегічних альтернатив, визначення критеріїв вибору стратегій з розроблених альтернативні варіанти.

Важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій подальшої реалізації.

На етапі становлення науки стратегічного управління домінував підхід, який визначався кількісним методом оцінки стратегічних альтернатив. Для цього використовувалися інструменти мікроекономічного, економічного та проектного аналізу з метою визначення витрат та користі, пов'язаних з кожною альтернативою, і обирали найбільш фінансово вигідного варіанту. Проте в контексті стратегічного управління виникає парадокс, оскільки стратегічно важливі рішення часто не завжди є найбільш вигідними з фінансової точки зору. Тому деякі автори пропонували відмовитися від використання виключно кількісних методів оцінки стратегічних альтернатив та перейти до аналізу якісних показників. Сучасна практика управління включає в себе використання як кількісних, так і якісних показників при обґрунтуванні стратегічних виборів.

Вибір критеріїв порівняння стратегічних альтернатив є важливим етапом процесу стратегічного планування. Критерії повинні бути такими, щоб вони дозволяли об'єктивно оцінити альтернативи та вибрати найкращу з них. При виборі критеріїв слід враховувати такі фактори:

—цілі організації. Критерії повинні бути тісно пов'язані з цілями організації. Вони повинні дозволяти оцінити, наскільки та чи інша альтернатива сприяє досягненню цілей організації.

—фактори зовнішнього середовища. Критерії повинні враховувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації. Наприклад, якщо організація працює в конкурентному середовищі, то одним з важливих критеріїв може бути конкурентоспроможність альтернатив.

—фактори внутрішнього середовища. Критерії повинні враховувати фактори внутрішнього середовища організації, такі як її ресурси, можливості, обмеження тощо.

На практиці часто використовують такі критерії порівняння стратегічних альтернатив:

- фінансові показники: прибуток, рентабельність, грошові потоки тощо.
- показники ефективності: частка ринку, обсяг продажів, обсяг виробництва тощо.
- показники якості: рівень обслуговування клієнтів, рівень якості продукції тощо.
- показники інноваційності: рівень інновацій, темпи зростання продажів нових продуктів тощо.
- показники екологічної безпеки: рівень викидів забруднюючих речовин, рівень використання ресурсів тощо.

Вибір конкретних критеріїв залежить від конкретної організації та ситуації, в якій вона перебуває. Критерії порівняння стратегічних альтернатив повинні бути об'єктивними, вимірюваними та релевантними. Вони повинні дозволяти порівняти альтернативи та вибрати найкращу з них.

Критерії вибору стратегічних альтернатив для торговельного підприємства залежать від цілей підприємства, його позиції на ринку, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних критеріїв вибору стратегічних альтернатив для торговельного підприємства можна віднести такі:

—фінансові показники:прибуток, рентабельність, грошові потоки тощо. Ці показники дозволяють оцінити фінансову ефективність альтернатив.

—показники ефективності:частка ринку, обсяг продажів, обсяг виробництва тощо. Ці показники дозволяють оцінити операційну ефективність альтернатив.

—показники якості:рівень обслуговування клієнтів, рівень якості продукції тощо. Ці показники дозволяють оцінити рівень задоволення клієнтів та якість продукції.

—показники інноваційності: рівень інновацій, темпи зростання продажів нових продуктів тощо. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства до інновацій.

—показники екологічної безпеки:рівень викидів забруднюючих речовин, рівень використання ресурсів тощо. Ці показники дозволяють оцінити вплив підприємства на навколишнє середовище.

Крім цих основних критеріїв, можуть використовуватися й інші, більш специфічні, наприклад: показники лояльності клієнтів (частота покупок, рівень повторних покупок тощо); показники ефективності маркетингу (рівень охоплення цільової аудиторії, рівень ефективності рекламних кампаній); показники ефективності логістики (час доставки, рівень пошкоджень товарів тощо).Вибір конкретних критеріїв для оцінки стратегічних альтернатив залежить від конкретних цілей і завдань торговельного підприємства.

Важливо відзначити, що незважаючи на ранжування критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, наведених вище, всі ці критерії є однаково важливими, і їх ігнорування може призвести до серйозних проблем у майбутньому. На основі аналізу критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, які пропонуються різними авторами, пропонуємо використовувати критерії, згруповані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропоновані критерії оцінки стратегічних альтернатив для ТОВ «Арта-Хімгруп»

Критерій	Характеристика
Досяжність (Д)	Визначає рівень досягнення поставлених цілей, узгодженість з місією та цілями підприємства
Конкурентність (К)	Направлено на формування нових та зміцнення існуючих конкурентних позицій щодо зовнішньої поведінки суб'єктів господарювання
Цілеспрямованість (Ц)	Визначає напрямок розвитку підприємства в існуючих умовах
Обґрунтованість (О)	Характеризує економічний та технологічний рівень підприємства, визначає достатність внутрішніх ресурсів для реалізації обраної стратегічної альтернативи
Ефективність (Е)	Характеризує співвідношення витрат за реалізацію обраної стратегії поведінки з ймовірним отриманням бажаного результату
Прийнятність (Пр)	Передбачає позитивну реакцію власників та персоналу підприємства та мотивованість внутрішньої поведінки, спрямовану на реалізацію обраної стратегії
Ризиковість (Р)	Враховує превентивний характер стратегій поведінки у відповідності до факторів ризику, невизначеності та зовнішньої кризи
Адаптивність (А)	Відображає можливість адаптації альтернативних стратегій поведінки підприємства до зовнішньої ситуації
Послідовність (П)	Відображає відповідність стратегічних альтернатив, що формулюються, цілям підприємства

Примітка. Запропоновано автором.

У вітчизняній та зарубіжній літературі описано багато методів і методик, які на практиці дозволяють здійснити формування стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанту, що було розглянуто вище. Наведемо для порівняння деякі з них, для підтвердження достовірності результатів.

Оцінку відповідності сформульованих стратегічних альтернатив проводемо, використовуючи шкалу переваг Є.К. Харрінгтона. Для зручності проведення оцінки альтернативних варіантів групою менеджерів-експертів слід скористатися числовими значеннями (від 1 до 5 балів), а потім отримані результати стандартизувати в коефіцієнти подальшої інтерпретації результатів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Шкала Харрінгтона

Перевага	Кількісна позначка на шкалі переваги, коеф.	Числове значення, бал
Дуже висока	(0,8-1,0)	5
Висока	(0,64-0,8)	4
Середня	(0,37-0,64)	3
Низька	(0,2-0,37)	2
Дуже низька	(0,0-0,2)	1

Джерело: [45, с.81].

Висновок про рівень відповідності сформульованої стратегії критеріям робиться на підставі узагальненої функції бажаності (D), характеризує ступінь відповідності критеріям, і розрахований за формулою (3.1) [45, с.82]:

$$D = \sqrt[9]{D_d * D_k * D_c * D_o * D_e * D_{pr} * D_p * D_A * D_{\Pi}} \quad (3.1)$$

де D_d , D_k , D_c , D_o , D_e , D_{pr} , D_p , D_A , D_{Π} , – функції бажаності критеріїв формування стратегічних альтернатив.

Порівняння різних авторських підходів до критеріїв оцінки стратегічних альтернатив дає можливість зробити такі висновки: найбільший акцент робиться на оцінці досяжності альтернативи для підприємства, далі - наявність стійкої конкурентної переваги, а також відповідність зовнішньому середовищу, місії та стратегічним цілям. Також важливими факторами є схвалення керівництвом та співробітниками, а також взаємоузгодженість з іншими стратегіями підприємства[25].

3.2 Аналіз стратегічних альтернатив

Аналіз стратегічних альтернатив торговельного підприємства є важливим етапом процесу стратегічного планування. Він дозволяє оцінити альтернативи та вибрати найкращу з них з урахуванням цілей підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка альтернатив може проводитися за допомогою експертних оцінок, фінансових розрахунків або інших методів. Вибір альтернативи є складним рішенням, яке має прийматися з урахуванням всіх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Для оцінки стратегічних альтернатив у нашому випадку ми використали метод експертних оцінок та застосували критерії оцінки, визначені у попередньому параграфі роботи. Думки експертів щодо відповідності стратегічних альтернатив критеріям та остаточні результати оцінки представлені у таблиці 3.3.

Перевірка стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування показало, що антикризова стратегія (виживання) має низький показник бажаності, стратегія продуктової диференціації – високий, однак є ризик не досяжності цієї стратегії через високий ризик та невідповідність існуючого потенціалу компанії необхідному рівню для започаткування власного виробництва агродобив.

Для обґрунтування вибору стратегічних альтернатив рекомендується скористатися методом аналізу ієрархій, запропонованим Т. Сааті [24, с. 28]. Метод аналізу ієрархій є загальним підходом до вирішення різноманітних слабоструктурованих задач у процесі прийняття рішень. Він дозволяє комбінувати простий математичний інструментарій з досвідом та інтуїцією особи, що приймає рішення. Метод передбачає послідовне виконання наступних етапів [46, с. 236]:

Таблиця 3.3 – Результати оцінювання експертами* стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування на прикладі ТОВ «Арта-Хімгруп»

Стратегічні альтернативи	Критерії** формування стратегічних альтернатив за шкалою переваг Є.К. Харрінгтон									Узагальнена функція бажаності (D)	Висновок про рівень переваги
	Д	К	Ц	О	Е	ПР	Р	А	П		
Середній експертний бал											
стратегія продуктової диференціації	3,2	4,8	4,5	3,7	4,2	3,5	2,8	3,1	4,1	-	-
стратегії масштабування	4	4,6	4,6	4,5	4,5	4,2	4,2	4,5	4,5	-	-
стратегії фокусування	4	4,5	4,6	4,5	4,5	4,1	4,2	4,1	4,8	-	-
антикризова стратегія (виживання)	4,2	2,7	3,4	3,4	3,3	3,2	3,1	3	2,9	-	-
Стандартизовані оцінки											
стратегія продуктової диференціації	0,64	0,96	0,9	0,74	0,84	0,7	0,56	0,62	0,82	0,742	Висока
стратегії масштабування	0,8	0,92	0,92	0,9	0,9	0,84	0,84	0,9	0,9	0,879	Дуже висока
стратегії фокусування	0,8	0,9	0,92	0,9	0,9	0,82	0,84	0,82	0,96	0,872	Дуже висока
антикризова стратегія (виживання)	0,84	0,54	0,68	0,68	0,66	0,64	0,62	0,6	0,58	0,644	Середня

*Експерти: фахівці-практики у галузі стратегічного управління підприємствами,

** Д – досяжність, К – конкурентність, Ц – цілеспрямованість, О – обґрунтованість, Е – ефективність, Пр – прийнятність, Р – ризиковість, А – адаптивність, П – послідовність

- структурування задачі та визначення взаємозв'язків між її компонентами, що включає побудову багаторівневої ієрархії;
- формування критеріїв оцінювання та порівняння, включаючи урахування наявних порівнянь та векторів локальних пріоритетів;
- синтез пріоритетів та вибір пріоритетної альтернативи.

Цей метод дозволяє більш системно та обґрунтовано розглядати складні задачі прийняття рішень, допомагаючи краще розуміти їх структуру і враховувати різні аспекти при виборі оптимального варіанту.

У відповідності до цього методу формуються матриці парних порівнянь критеріїв по важливості та парних порівнянь стратегічних альтернатив по кожному з критеріїв. Визначення важливості здійснюється відповідно до 9-ти бальної шкали відносної важливості, де оцінки мають такий зміст (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Шкала відносної важливості за Т. Сааті

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Характеристика
1	Незрівнянні	Порівняння двох варіантів неможливе
2	Рівна важливість	Досягнення мети можливе при виборі будь-якого з варіантів
3	Помірна перевага одного над іншим	Один із варіантів дозволяє досягти поставленої мети за рахунок незначної переваги
5	Значна перевага	Один із варіантів має суттєву перевагу над іншим
7	Сильна перевага	Один з варіантів має настільки сильну перевагу над іншим, що цей варіант стає пріоритетним
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного виду діяльності над іншим є безперечним
2,4,6,8	Проміжні рішення між двома сусідніми оцінками	Застосовуються у компромісному випадку

Джерело: [10, с.88].

Для порівняння та вибору альтернатив виділяють наступні критерії:

1. Фінансовий стан.
2. Конкурентні переваги.
3. Темп росту ринку.

Ієрархічна модель тоді буде мати такий вигляд (рис. 3.1).

Спочатку створимо матрицю парних порівнянь та розрахуємо вектор пріоритетів вибраних критеріїв (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця парних порівнянь для критеріїв вибору стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»

	К 1	К 2	К 3	Середня геометрична	W (нормована оцінка)
К 1	1	0,33	5	1,19	0,323
К 2	3	1	3	2,08	0,567
К 3	0,2	0,33	1	0,41	0,110
Сума	4,20	1,67	9,00	3,67	1,00

Примітка. Розраховано автором.

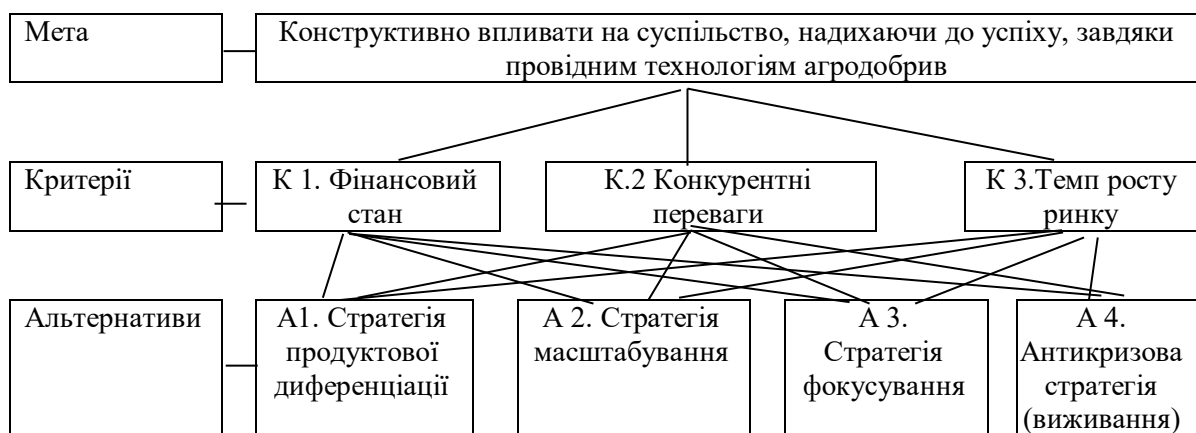


Рисунок 3.1. – Ієрархічна модель оцінювання стратегічних альтернатив на відповідність критеріям ТОВ «Арта-Хімгруп»

Примітка. Запропоновано автором.

Так, 0,33 (1/3) у першому рядку і другому стовпчику таблиці означає, що, з точки зору експерта (керівника підприємства), критерій К1 (фінансовий стан) дещо менш важливий у порівнянні з зростанням конкурентоздатності, але суттєво важливіший у порівнянні з темпом росту ринку, критерій К2 дуже сильно переважає К3. Вектор пріоритетів критеріїв приведений в останньому стовпчику таблиці.

Далі експертом проводиться попарне порівняння стратегічних альтернатив за кожним критерієм (табл.3.6) (аналогічно порівнянню критеріїв).

Таблиця 3.6 – Матриця парних порівнянь та вектор пріоритетів стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп» відносно критеріїв вибору

	А 1. Стратегія продуктової диференціації	А 2. Стратегія масштабування	А 4. Стратегія фокусування	А.4. Антикризова стратегія (виживання)	Середня геометрична	W (нормована оцінка)
1	2	3	4	5	6	7
Критерій 1. Фінансовий стан						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	0,25	0,25	4	0,71	0,14

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
А 2. Стратегія масштабування	4	1	2	3	2,21	0,44
А 3. Стратегія фокусування	4	0,5	1	4	1,68	0,34
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,25	0,33	0,25	1	0,38	0,08
Сума	-	-	-	-	4,98	1,00
Критерій 2. Конкурентні переваги						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	3	3	5	2,59	0,48
А 2. Стратегія масштабування	0,33	1	5	5	1,70	0,32
А 3. Стратегія фокусування	0,33	0,2	1	5	0,76	0,14
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,2	0,2	0,2	1	0,30	0,06
Сума	-	-	-	-	5,35	1,00
Критерій 3. Темп росту ринку						
А 1. Стратегія продуктової диференціації	1	0,2	0,2	5	0,67	0,12
А 2. Стратегія масштабування	5	1	3	5	2,94	0,52
А 3. Стратегія фокусування	5	0,33	1	5	1,70	0,30
А 4. Антикризова стратегія (виживання)	0,2	0,2	0,2	1	0,30	0,05
Сума	-	-	-	-	5,61	1,00

Примітка. Пораховано автором.

Далі проведемо оцінку стратегій, що розглядаються, по кожному з критеріїв та синтезуємо інтегральну оцінку та зафіксуємо у таблиці 5.7.

Таким чином, найвищу пріоритетність отримала друга альтернатива - стратегія масштабування, на другому місці – стратегія продуктової диференціації, на третьому – стратегія фокусування. Як бачимо, результати оцінювання альтернатив за наведеними трьома критеріями відрізняються від пріоритезації, отриманої за шкалою Харрінгтона для оцінки за 9 критеріями. Відмітимо, що метод ієрархій (як і метод експортних оцінок за шкалою Харрінгтона) може на практиці застосовуватись до будь якого набору критеріїв, які на думку експертів є важливим для обрання стратегічних альтернатив.

Таблиця 3.7 – Пріоритети стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп»
відносно критеріїв вибору

Альтернатива Критерій	Пріоритети критеріїв	А 1. Стратегія продуктової диференціації	А 2. Стратегія масштабування	А 4. Стратегія фокусування	А.4. Антикризова стратегія (виживання)
Критерій 1. Фінансовий стан	0,323	0,14	0,44	0,34	0,08
Критерій 2. Конкурентні переваги	0,567	0,48	0,32	0,14	0,06
Критерій 3. Темп росту ринку	0,110	0,12	0,52	0,30	0,05
Пріоритети альтернатив	-	0,33	0,38	0,22	0,06

Примітка. Пораховано автором на основі табл. 3.6

Проведене дослідження переконливо засвідчило доцільність використання метода аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу, оскільки даний метод дозволяє чітко ранжувати наявні альтернативи та в умовах невизначеності вибирати найбільш перспективні. Хоча метод не повністю усуває елемент суб'єктивності в процесі прийняття рішень, та робить цей процес абсолютно прозорим. За обома підходами, найвищий пріоритет набула друга стратегічна альтернатива – стратегія масштабування.

3.3 Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства

За результатами проведеного аналізу визначено базові стратегії, які відповідають ключовим критеріям ефективності (стратегія масштабування, стратегія продуктової диференціації, стратегія фокусування). У зв'язку з цим необхідно визначити наслідки впровадження стратегічних альтернатив та розробити послідовність імплементації стратегії.

З точки зору часового планування можемо відобразити наступну послідовність реалізації стратегічних альтернатив для ТОВ «Арта-Хімгруп» (рис. 3.2).

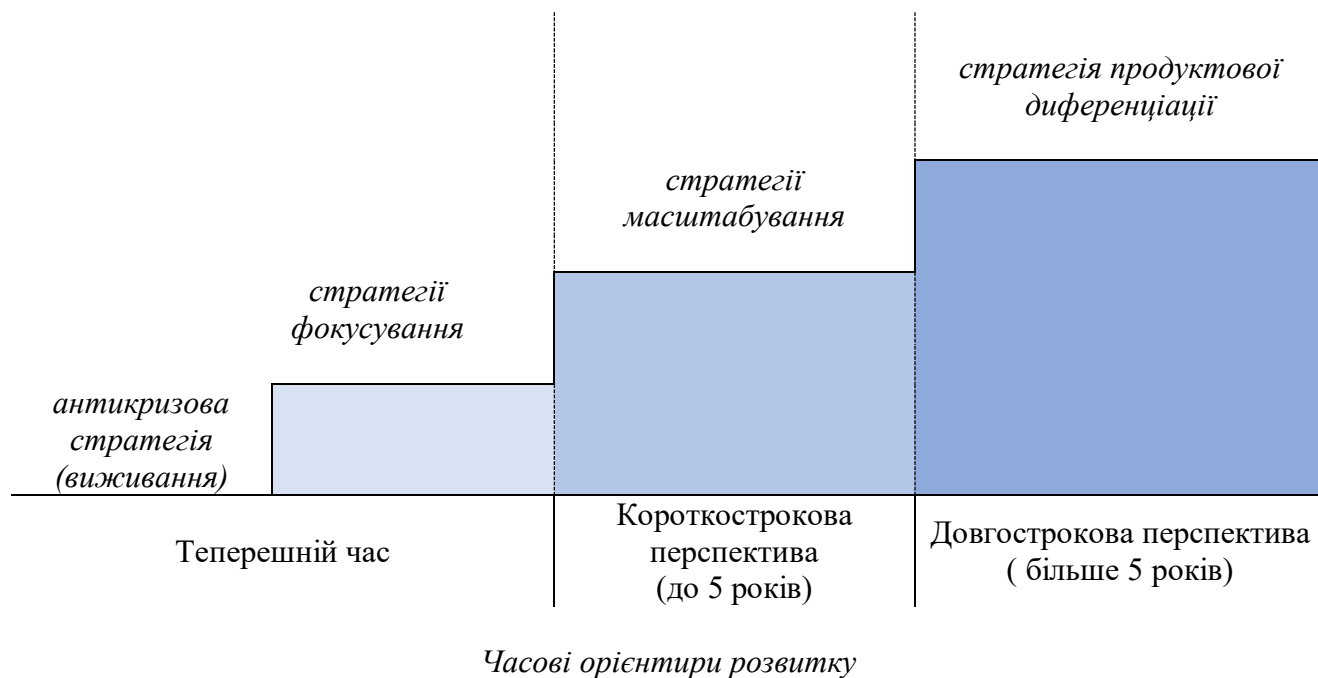


Рисунок 3.2. – Дорожня карта реалізації стратегічних альтернатив на ТОВ «Арта-Хімгруп»

Примітка. Запропоновано автором.

На основі проведеного у попередньому розділі комплексного аналізу фінансово-економічного стану, SWOT-аналіз і аналіз «П'яти сил конкуренції» М. Портера, можемо здійснити оцінку внутрішніх можливостей підприємства як результат причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями. В рамках збалансованого управління такі цілі формуються у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток». Відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими цілями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії, що забезпечує причинно-наслідковий аналіз проблем. Розроблена нами карта причинно-наслідковий аналізу проблем для ТОВ «Арта-Хімгруп» представлена на рис. 5.2.



Рисунок 5.3. – Причинно-наслідковий аналіз вирішення проблем
 ТОВ «Арта-Хімгруп»

Примітка. Запропоновано автором.

Досягнення цільових показників стане індикатором досягнення стратегічних цілей. Заходи, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, допоможуть підприємству реалізувати його сильний стратегічний потенціал та розвивати наступну стратегічну альтернативу.

Однією з ключових проблем для ТОВ «Арта-Хімгруп» на сьогодні є повільне зростання частки ринку, відсутність великих покупців, таких як гіпермаркети та агрохолдинги, що є основними споживачами для підприємства. Для подолання цієї проблеми рекомендується розглянути такі заходи:

- розробка програм лояльності дозволить диверсифікувати клієнтську базу, що може включати малих та середніх фермерів, агентів з продажу тощо;
- створення стратегічних партнерств – налагодження співпраці з іншими підприємствами в галузі сільського господарства або роздрібної торгівлі, які мають доступ до великих покупців;
- підтримання якості та позиціонування на якісних характеристиках товару;
- реклама та маркетинг – інтенсифікація зусиль та присутності у Інтернет середовищі, забезпечення зворотнього зв'язку від клієнтів, оскільки вони можуть надати цінну інформацію для подальшого вдосконалення продукції та обслуговування, що слугуватиме рекламою для інших споживачів.

На сьогодні існує багато маркетингових способів просування компанії в Інтернеті. Основними для ТОВ «Арта-Хімгруп» можна вважати такі інструменти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Інструменти та методи просування бренду підприємства в Інтернет-середовищі

Інструмент	Опис	Ефективність
1	2	3
Підтримка актуальності сайту	Необмежена кількість веб-сторінок, об'єднаних єдиною темою, фірмовим стилем	Важливий інструмент у інтернет-маркетингу, при правильній роботі може забезпечити широке охоплення цільової аудиторії
SEO	Пошукова оптимізація або оптимізація під пошукові машини для подальшого просування сайту в пошукових системах	Ефективний інструмент для просування сайту
Створення акаунтів у соціальних мережах	Створення персональної сторінки в соціальній мережі	Залучення додаткового трафіку на сайт, створення спільноти, швидке поширення інформації та новин про компанію

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Банерна Реклама	Різновид інтернет-реклами, представлена графічним зображенням рекламного характеру (зазвичай банери розміщують на цільових порталах в Інтернеті з метою залучення цільових відвідувачів на власний інтернет-ресурс)	В даний час даний інструмент втрачає свою ефективність
Розміщення у спеціалізованих каталогах	Створення профілів підприємства на спеціальних майданчиках-каталогах з метою просування бренду, сайту, акаунту в соціальній мережі	Залучення додаткового трафіку на сайт, компонент SEO
Таргетована реклама	Різновид інтернет-реклами, рекламні оголошення демонструються тільки користувачам, відібраним по деякому критерію(ям), призначеному рекламодавцем	Один із простих і ефективних методів просування та реклами в соціальних мережах
Контекстна реклама	Різновид інтернет-реклами, рекламне оголошення відбирається для конкретного користувача на підставі його пошукових запитів	Ефективність цього інструменту в даний час спірна, оскільки багато користувачів блокують небажану рекламу спеціальними додатками
Мобільні програми	Спеціально розроблене програмне забезпечення для роботи через мобільний пристрій/комунікатор	Важливий атрибут будь-якого сайту

Примітка. Запропоновано автором.

Відомо, що при просуванні необов'язково застосовувати всі доступні методи їх варто відбирати, виходячи з цільової аудиторії, а також показників ефективності, витрат тощо. Орієнтовний моніторинг цін для удосконалення присутності ТОВ «Арта-Хімгруп» в Інтернет-ресурсах дозволив скласти приблизну калькуляцію витрат (табл. 3.9).

Як видно, сума реалізації заходів складає приблизно 6,7% річних операційних витрат 2022 року (7587,8 грн.). Реалізація такого заходу спроможна забезпечити значний економічний ефект за рахунок зростання виручки та скорочення періоду оборотності запасів ТОВ «Арта-Хімгруп».

Таблиця 3.9 – Орієнтовний кошторис витрат забезпечення формування електронного торгівельного майданчика ТОВ «Арта-Хімгруп»

Напрями комунікативної політики	Напрями управління	Заходи	Витрати	Річні витрати
1	2	3	4	5
Удосконалення наявного Інтернет-магазину	Фінансовий	Просування веб-сайту (разові витрати)	10000 грн.	10000
		Seo-аудит (разові витрати)	14500 грн.	14500
		SMM просування	2000 грн./міс	24000 (2000*12)
Створення та адміністрування сторінок у соц.мережах	Організаційний, фінансовий	Найм SEO фахівця (витрати на заробітну плату, ЄСВ)	12 000 грн./міс.+ЄСВ 22%	175680 (12000*12*1,22)
	Технічний, фінансовий	Комп'ютерне забезпечення роботи SEO фахівця	55 000 грн./шт.	55000
Адміністративно-технічна підтримка, просування та забезпечення безпеки платежів Інтернет-магазину	Фінансовий	Контекстна реклама	4800 грн./міс на 12 міс	57600 (4800*12)
Забезпечення участі в системі електронних торгівельних майданчиків	Фінансовий	Плата за ЕТМ	900 грн./міс.	10800 (900*12)
	Технічний, фінансовий	Оренда сервера	4400 грн./міс.	52800 (4400*12)
Разом за 1-й рік				432780 грн./рік
Середньоденний оборот для покриття витрат				1803,25грн./день

Примітка. Складено автором.

Щодо окупності витрат, то можемо визначити наступним чином: при роботі підприємства в середньому 240 днів для досягнення беззбиткового обороту відділу електронних продаж необхідно щодня реалізовувати продукції не менше ніж 1803,25 грн. (432780 /240), що є цілком досяжною величиною.

Одним з заходів для нарощування фінансового потенціалу та забезпечення можливості масштабування діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп» є зменшення рахунків дебіторів. Велике значення мають відбір потенційних покупців і визначення умов оплати товарів, що передбачаються в контрактах. На

підприємстві ТОВ «Арта-Хімгруп» недостатня увага приділена управлінню дебіторською заборгованістю. Недооцінювання управління дебіторською та кредиторською заборгованістю призводить до дефіциту фінансових коштів, порушень термінів оплати, погіршення взаємовідносин з контрагентами, необґрунтованого використання додаткових позикових коштів тощо. Наявність істотної дебіторської заборгованості і неефективна робота з нею може призводити до зниження обсягу грошових коштів, а для оплати поточної діяльності підприємства, доводиться збільшувати кредиторську заборгованість. За три роки на підприємстві збільшилася дебіторська заборгованість з 3 372,3 на початок 2022 року до 6 574,3 тис. грн на кінець, тобто майже вдвічі, а порівняно із 2020 роком – майже 6 разів (рис.3.4).

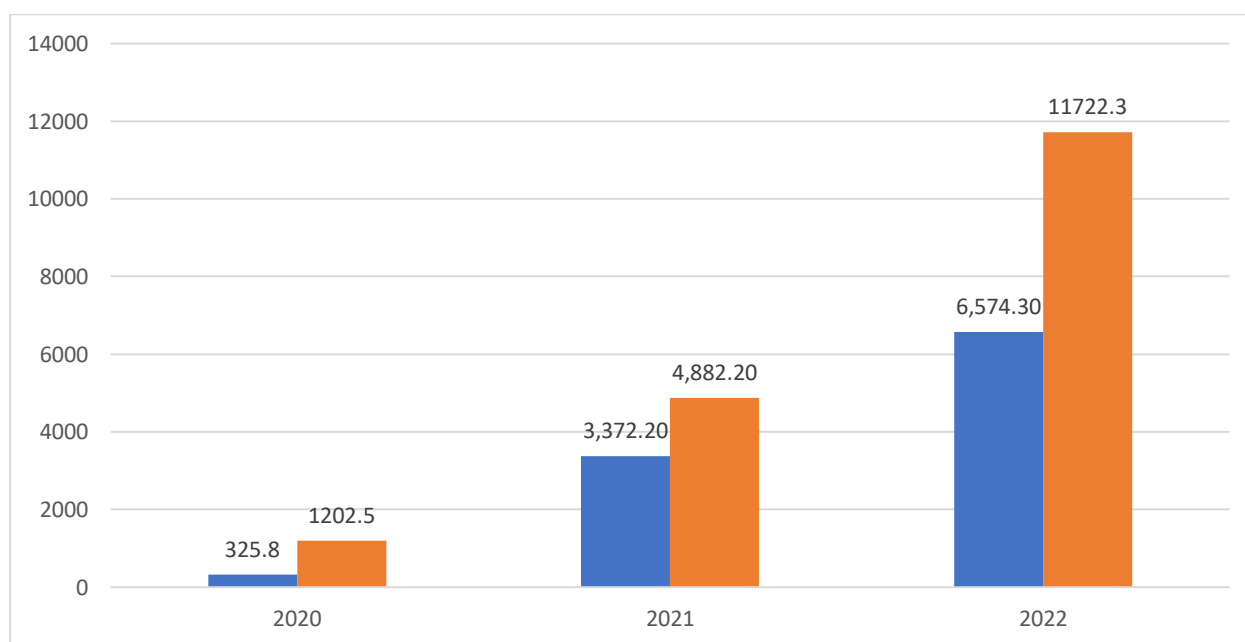


Рисунок 3.4 – Динаміка зростання товарних запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «Арта-Хімгруп»

Примітка. Запропоновано автором.

В цій ситуації розробка програми лояльності може бути ефективним інструментом для залучення і утримання клієнтів, а також зменшення дебіторської заборгованості. Здійснимо порівняльний розрахунок знижки з ціни і відстрочки платежу в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Обґрунтування розміру знижки для ТОВ «Арта-Хімгруп»

Показник	знижка				Без знижки, відстрочки платежу 45 днів
	7%	5%	3%	2%	
Інфляція в місяць – 0,4%*	-	-	-	-	0,4+0,2=0,6 або 1,006
Коефіцієнт падіння купівельної спроможності	-	-	-	-	1:1,006=0,994
Втрати від інфляції з кожної 1000 грн.	-	-	-	-	1000-994=6
Втрати від знижки з кожної 1000 грн.	1000*0,07=70	1000*0,5=50	1000*0,3=30	1000*0,2=20	
Дохід від альтернативних вкладень з урахуванням інфляції 1,5%** на місяць, грн. (за 45 дн. 2,25%)	(1000-70)*0,0225*0,994=23,11	(1000-50)*0,0225*0,994=23,61	(1000-30)*0,0225*0,994=24,11	(1000-20)*0,0225*0,994=24,35	
Оплата банківського кредиту – 18%, грн.	-	-	-	-	1000*0,18*2,25/12=33,75
Втрати від знижки та відстрочки платежу, грн.	70-23,11=46,89	50-23,61=26,39	30-24,11=5,89	20-24,3=-4,35	33,75+6=39,75
Економічний ефект від знижки, грн.	39,75-46,89=-7,14	39,75-26,39=13,36	39,75-5,98=33,86	39,75-(-4,35)=44,10	-

Примітка. розраховано автором за даними [15].

Наведені в таблиці розрахунки показали, що за існуючих умов кредитування та оплати дебіторської заборгованості втрати ТОВ «Арта-Хімгруп» від надання знижки в 2,5 рази менше, ніж від відстрочки платежу. Чим менше знижка, тим менше будуть втрати, але для покупців буде невигідна така маленька знижка так як, доцільніше буде купити без знижки, але з відстрочкою платежу. Тому слід вибрати варіант при якому ТОВ «Арта-Хімгруп», нічого не втрачає від надання знижки і в перспективі може збільшити обсяг продажів.

Проведемо розрахунок економічної ефективності пропонованого заходу – надання знижки покупцям у розмірі 5%. Розрахуємо, чи скористаються покупці

ТОВ «Арта-Хімгруп», наданою знижкою в розмірі 5% при оплаті в 15-денний термін при максимальній тривалості відстрочки за умовами договорів в 45 днів.

Якщо дебітори відмовляться від наданої знижки, то ціна відмови для них від знижки складе:

$$\text{Ціна відмови від знижки} = (\text{відсоток знижки} / (100\% - \% \text{знижки})) * (365 / (\text{Тмакс.} - \text{Тзнижка})) * 100\%$$

де Тмакс - максимальна тривалість відстрочки платежу;

Тзнижка - період протягом, якого надається знижка.

$$\text{Ціна відмови від знижки} = (5 / (100-5)) * (365 / (45-15)) * 100 = 64\%$$

Оскільки отримане значення перевищує рівень банківського відсотка за короткостроковий кредит (18%), то можна розраховувати на те, що переважна більшість покупців скористаються запропонованою знижкою в 5% і в строк здійзнять оплату. В цьому випадку час стягнення грошових коштів скоротиться, при цьому знижуватиметься необхідність залучення кредитних ресурсів.

Цілями створення такої системи повинні стати упорядкування роботи з клієнтами і забезпечення високої якості взаємодії підприємства з усіма замовниками; зростання лояльності клієнтів компанії; підвищаться обсяги продажів і спостерігатиметься подальше зростання прибутку підприємства, а також знизиться рівень ризиків ліквідності і фінансової стійкості як передумови реалізації стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп».

Важливим напрямом гарантування реалізації стратегічних альтернатив є впровадження ризикоорієнтованого підходу. В діяльності ТОВ «Арта-Хімгруп». Кожний вид ризику може бути породжений факторами зовнішнього чи внутрішнього середовища, що впливають на інші складові безпеки підприємства, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Тому важливим є комплексний підхід до розробки заходів попередження та зменшення впливу ризиків на діяльність

підприємства.

Інструментом управління ризиками виступає створення та підтримка в актуальному стані Звіту з ризиків, що дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки, планувати і контролювати заходи, обирати методи управління ризиками (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Форма звіту з фінансових ризиків ТОВ «Арта-Хімгруп» (фрагмент)

Фактор ризику	Види ризиків	Надана інформація	Підрозділ, що надає інформацію	Заходи з управління ризиками
Зниження показників рентабельності	Ризик зниження фінансової стійкості Ризик неплатоспроможності (ліквідності)	Відпускні ціни підприємства та конкурентів; рівень попиту і пропозиції в інших регіонах або країнах; цінова політика підприємства	Фінансовий відділ; відділ продажу; бухгалтерія	Аналітична робота по вибору цільових ринків; формування ринкової ціни з урахуванням інфляції; розширення асортименту; прогнозування економічної обстановки
Зростання дебіторської заборгованості	Ризик неплатоспроможності (ліквідності) Інфляційний ризик	Динаміка інфляції за останні кілька років (по місяцях), динаміка та структура дебіторської заборгованості	бухгалтерія; фінансовий відділ	Визначення економічних втрат від інфляції та надання знижок; формування ринкової ціни з урахуванням інфляції. Синхронізація грошових потоків.
Сезонні зміни в реалізації, зростання запасів	Ризик зниження прибутковості	Дані щодо динаміки та структури запасів, відпускні ціни підприємства, обсяги реалізації, динаміка собівартості основних видів продукції	бухгалтерія; фінансовий відділ, відділ продажу	Визначення економічних втрат від інфляції та надання знижок

Примітка. Запропоновано автором.

Впровадження системи управління ризиками забезпечить отримання таких результатів:

- повна ідентифікація зовнішніх і внутрішніх факторів ризику;
- побудова розширеного Профілю ризику - ранжування факторів ризику на основі експертних оцінок для ТОВ «Арта-Хімгруп»;

- реалізація аналізу причинно-наслідкових зв'язків прояву факторів ризику для ТОВ «Арта-Хімгруп»;
- розробка і реалізація заходів щодо зниження рівня ризику;
- формування нової оргструктури системи управління ризиками;
- введення в повсякденну практику ТОВ «Арта-Хімгруп» інструментів постановки і досягнення стратегічних і операційних цілей розвитку організації з урахуванням факторів ризику.

Запропоновані заходи представлені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Очікувані результати від запропонованих удосконалення процесу стратегічного управління на ТОВ «Арта-Хімгруп»

Назва	Зміст	Прогнозний результат від впровадження
Доповнення стратегічних цілей підприємства в частині просування бренду підприємства в Інтернет-середовищі	Підвищення ефективності функціонування електронного торговельного майданчика ТОВ «Арта-Хімгруп»	Зростання частки ринку, формування довгострокових відносин із великими покупцями (гіпермаркети та агрохолдинги). Створення підґрунтя для подальшого переходу до стратегії продуктової диференціації
Удосконалення програми лояльності для залучення і утримання клієнтів, а також зменшення дебіторської заборгованості	Обґрунтовано економічну ефективність розробки програм лояльності для оптових компаній	Забезпечення зростання прибутку за рахунок нарощування товарообороту, залучення нових клієнтів. Оптимізація дебіторської заборгованості.
Впровадження в процес стратегічного менеджменту ризикорієнтованого підходу до управління реалізацією стратегічних планів	Запропоновано введення реєстру ризиків з метою ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть виникнути під час виконання стратегій.	Забезпечення гнучкого і своєчасного реагування на динамічні зміни різних ризиків, ефективного управління реалізацією стратегічних цілей

Примітка. Запропоновано автором.

Формування довгострокових відносин із великими покупцями (гіпермаркетами та агрохолдингами) в рамках стратегічної альтернативи масштабування є найпріоритетнішою метою, яка забезпечить кратно зростання обсягів реалізації. Як видно з рисунку 3.5 найменший за обсягом закупівель

агрохолдинг має щорічну потребу в агродобривах на суму 29,2 млн.грн., що у 5 разів більше за річний оборот ТОВ «Арта-Хімгруп» у 2022 році. Налагодження відносин хоча б з одним таким покупцем – дозволить суттєво збільшити обсяги продаж та зростання ринку.

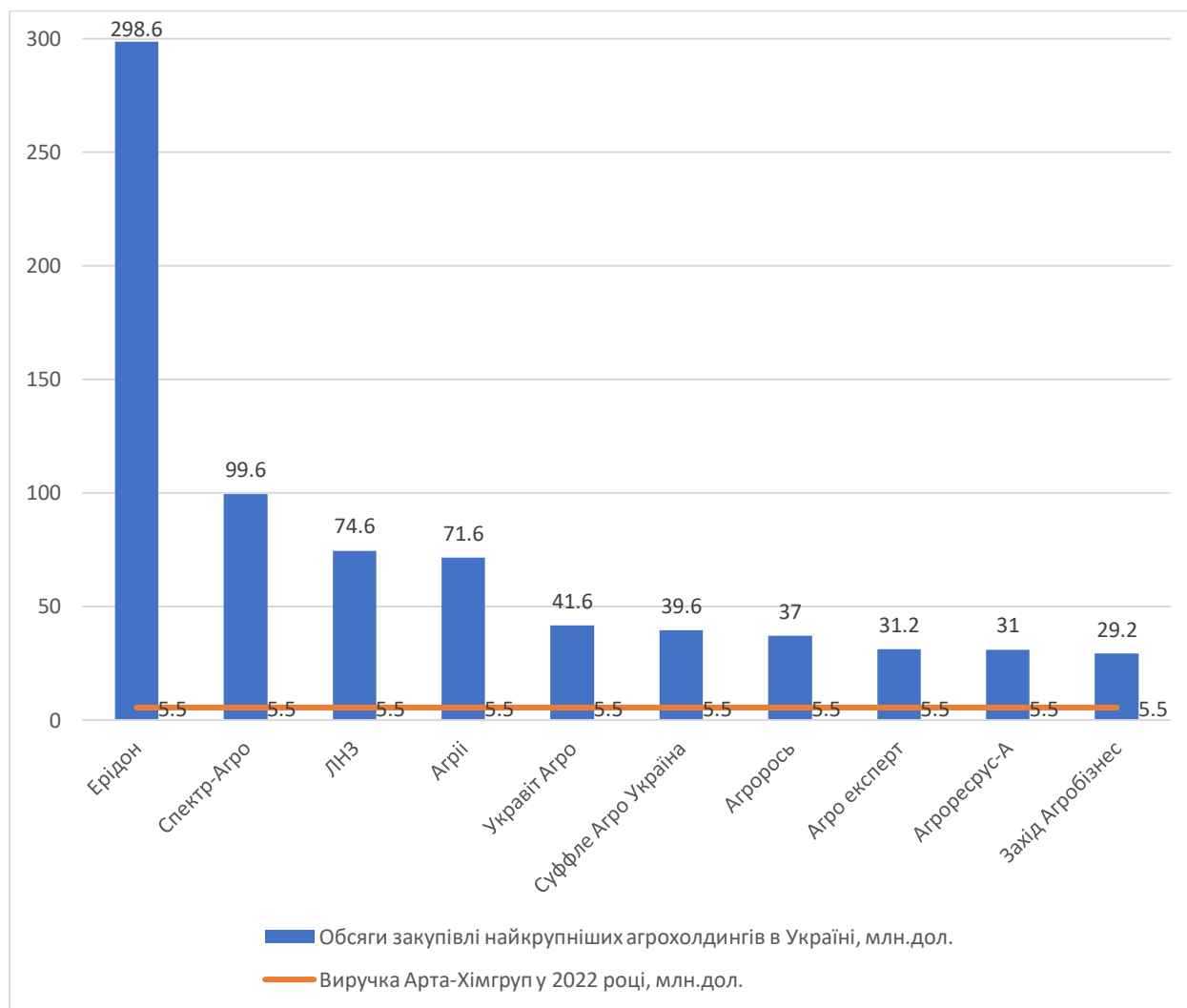


Рисунок 3.5. – Порівняння обсягів закупівлі найбільших агрохолдингів в Україні, МЛН.ДОЛ.

Примітка. Запропоновано автором.

Проведемо оцінювання імплементації стратегії масштабування з точки зору реалізації песимістичного, оптимістичного та найімовірнішого сценарію розвитку. Розрахунок основних результатів діяльності компанії за трьома сценаріями відображена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13. Розрахунок показників реалізації стратегії масштабування для ТОВ «Арта-Хімгруп» за песимістичним, оптимістичним та найімовірнішим сценарієм

№	Показники	Сценарій		
		Песимістичний	Найімовірніший	Оптимістичний
1.	Чистий дохід, тис. грн.	204207,30	381867,65	422709,11
2.	Собівартість, тис. грн.	192689,60	364183,34	402721,26
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	11517,70	17684,31	19987,85
4.	Сукупні витрати, тис. грн.	189721,20	350984,22	379442,40
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	14486,10	30883,43	43266,71
6.	Рентабельність продажу, %	7,52	8,48	10,74

Примітка. Розраховано автором.

Песимістичний сценарій передбачає, що показники роботи компанії зберігатимуться на рівні 2022 р.: чистий дохід становитиме 204 млн. грн., собівартість 192,6 тис. грн., чистий прибуток 14.5 млн.грн., а рентабельність продажу 7,52%. Найімовірніший прогноз передбачатиме зростання обсягів реалізації на рівні 2022 р.: чистий дохід демонструватиме приріст на рівні 87% і становитиме 381 млн. грн., собівартість зросте на 89%; за рахунок економії на масштабах сукупні витрати демонструватимуть приріст 85%, чистий прибуток становитиме 30,8 млн. грн., а рентабельність складатиме 8,48%. При оптимістичному прогнозі ми передбачаємо розширення кола покупців та збільшення обсягу реалізації понад найімовірніший сценарій ще на 20%. Отже чистий дохід зросте у 2,07 рази і становитиме 422 млн. грн, а прибуток становитиме 43,2 млн. грн. Рентабельність за рахунок економії на масштабі складатиме 10,74%.

Таким чином, нами здійснено опис організаційно-економічних аспектів впровадження обраного варіанту подолання ключових проблем ТОВ «Арта-Хімгруп», що забезпечить можливість реалізації обраних стратегічних альтернатив.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного із виявленням і вибором стратегічних альтернатив розвитку. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого.

1. На основі аналізу наукової літератури запропоноване трактувати стратегію підприємства як систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований на основі місії, довгострокових цілей, та шляхів і правил ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, нейтралізації слабких сторін та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді. В свою чергу стратегічні альтернативи – являють собою напрями дій, вибори чи рішення, які організація може приймати для досягнення своїх стратегічних цілей і завдань. Визначено, що у сучасній практиці відомо декілька підходів до розробки стратегічних альтернатив: організаційний підхід, SWOT - підхід товарно – ринковий підхід, підхід життєвого циклу, матричний підхід, модельний підхід.

2. Систематизація різних уявлень про напрямки, методи і критерії оцінки стратегічних альтернатив в науковій літературі дозволяє виділити наступні основні види критеріїв оцінки: досяжність цілей організації, відповідність ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі, створення переваги, обґрунтованість, прийнятність для організації і суспільства, гармонія, здійсненність, послідовність. Серед критеріїв стратегічного вибору зазвичай розрізняють: відповідність місії та цілям, відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища, відповідність внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам, загальна реалістичність реалізації стратегії (наявність необхідних ресурсів, сумісність з внутрішньою організацією і культурою, допустимість

можливих наслідків, тобто рівень ризику), узгодженість в часі, між стратегічними одиницями бізнесу, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, між такими видами стратегій підприємства: корпоративною, конкурентними, функціональними, а також операційними.

3. Доведено, що найбільш поширеними методами оцінки стратегічних альтернатив в практиці бізнесу є критеріальні, експертні, фактографічні і комбіновані. Критеріальні методи часто використовуються для врахування одного і більше параметрів під час оцінки стратегічної альтернативи; розроблення критеріїв проводиться для порівняння варіантів рішення. Методи експертної оцінки передбачають інтуїтивно-логічний аналіз розроблених альтернатив у поєднанні з кількісною оцінкою їх якості, що дає змогу оцінити показники якості стратегічних альтернатив під час вирішення завдань низького рівня формалізації. Фактографічні методи застосовуються під час вирішення проблем широкого профілю, коли ймовірність збереження чинників розвитку в минулому більша за ймовірність їх зміни в майбутньому. Комбіновані методи передбачають прогнозування на основі експертних і фактографічних методів та застосовуються під час прийняття рішень на вищому рівні управління. Для об'єктивізації процесу оцінок рекомендують використовувати комбіновані методи оцінки стратегічних альтернатив.

4. Встановлено, що ТОВ «Арта-Хімгруп» є офіційним дистриб'ютором та імпортером компанії YaraInternational ASA. Підприємство належить до приватної власності, його майно сформовано за рахунок виділених власником фінансових ресурсів, діє на принципах самоокупності та самофінансування, виконуючи завдання, визначені установчими документами. Товарний асортимент азотних та комплексних мінеральних добрив, що закуповується ТОВ «Арта-Хімгруп», нараховує близько 200 найменувань.

5. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Арта-Хімгруп» засвідчив, що діяльність підприємства є прибутковою, суб'єкт господарювання фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів, показники ділової активності та рентабельності є високими. Діагностика техніко-економічних

показників продемонструвала позитивні тенденції: зростання обсягу реалізації, прибутку, підвищення ефективності використання активів. Для подальшого нарощування економічного потенціалу підприємству необхідно проводити ефективну маркетингову політику, спрямовану на збільшення частки ринку.

6. На основні дослідження процесів стратегічного планування у ТОВ «Арта-Хімгруп» встановлено, що для підприємства характерним є концентрація функцій стратегічного управління у руках вищого керівництва. Як формалізований документ стратегія розвитку відсутня, питання стратегічного характеру вирішується директором ТОВ «Арта-Хімгруп» та залежить від стратегії розвитку компанії YaraInternational ASA. Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління менеджери ТОВ «Арта-Хімгруп» провели експертну оцінку. За результатами опитування зроблено висновок про низьку готовність ТОВ «Арта-Хімгруп» до стратегічного планування та реалізації керівництвом підприємства концепції стратегічного розвитку. Отримані результати дозволили зробити висновок про необхідність розробки стратегії розвитку на основі ідентифікації стратегічних альтернатив та їх подільшої оцінки

Для ідентифікації стратегічних альтернатив було використано три методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера та матриця БКГ. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Арта-Хімгруп» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Виходячи з цього, запропоновано стратегічні альтернативи з підсилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, але й визначити напрями подолання ключових проблем підприємства, механізми реалізації виявлених стратегічних перспектив розвитку. На основі аналізу п'яти конкурентних сил за М.Портером для ТОВ «Арта-Хімгруп» запропоновано дві альтернативні стратегії: лідерства за витратами та диференціації, пов'язаної із розширенням асортименту, що відповідно співпадає зі антикризовою стратегією

та стратегією продуктової диференціації, які отримані за результатами проведення SWOT-аналізу. На основі аналізу матриці БКГ рекомендовано формувати фокусовану стратегію, спрямовану, на просування трьох стратегічних бізнес-одиниць: Яра Міла Комплекс 12-11-18, Яра Віта Універсал БІО та PG MIX 14-16-18.

7. Визначено, що важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких підприємство здійснює вибір стратегій подальшої реалізації. В свою чергу критерії вибору стратегічних альтернатив для торговельного підприємства залежать від цілей підприємства, його позиції на ринку, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних критеріїв вибору стратегічних альтернатив для торговельного підприємства можна віднести такі: фінансові показники; показники ефективності; показники якості; показники інноваційності; показники екологічної безпеки. Для оцінки стратегічних альтернатив ТОВ «Арта-Хімгруп» запропоновано застосовувати такі критерії: досяжність (Д); конкурентність (К); цілеспрямованість (Ц); обґрунтованість (О); ефективність (Е); прийнятність (Пр); ризиковість (Р); адаптивність (А); послідовність (П).

8. Оцінку відповідності сформульованих стратегічних альтернатив проведено на основі використання шкали переваг Є.К. Харрінгтона та метода аналізу ієрархій Т. Сааті. Перевірка стратегічних альтернатив на відповідність критеріям формування за шкалою переваг Є.К. Харрінгтона показало, що антикризова стратегія (виживання) має низький показник бажаності, стратегія продуктової диференціації – високий, однак є ризик не досяжності цієї стратегії через високий ризик та невідповідність існуючого потенціалу компанії необхідному рівню для започаткування власного виробництва агродобив. За методом аналізу ієрархій, запропонованим Т. Сааті найвищу пріоритетність отримала друга альтернатива - стратегія масштабування, на другому місці – стратегія продуктової диференціації, на третьому – стратегія фокусування. Результати оцінювання альтернатив за наведеними трьома критеріями

відрізняється від пріоретизації, отриманої за шкалою Харрінгтона для оцінки за 9 критеріями. Відзначено, що метод ієрархій (як і метод експертних оцінок за шкалою Харрінгтона) може на практиці застосовуватись до будь якого набору критеріїв, які на думку експертів є важливим для обрання стратегічних альтернатив.

9. У роботі здійснено опис організаційно-економічних аспектів впровадження обраного варіанту подолання ключових проблем ТОВ «Арта-Хімгруп», що забезпечить можливість реалізації обґрунтованої стратегічної альтернативи. Так, здійснено причинно-наслідковий аналіз між основними проблемами, що можуть стати на заваді реалізації стратегічних цілей. Такі зв'язки сформовано у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток». На основі цього запропоновано заходи вирішення ключових проблем (зростання дебіторської заборгованості та запасів) шляхом обґрунтування системи знижок, заходів з інтенсифікації маркетингових інструментів.

Зокрема визначено, що сума реалізації заходів щодо просування бренду підприємства в Інтернет-середовищі складатиме приблизно 6,7% річних операційних витрат 2022 року (7587,8 тис. грн.), однак його реалізація спроможна забезпечити значний економічний ефект за рахунок зростання виручки та скорочення періоду оборотності запасів.

Проведено розрахунок економічної ефективності надання знижки покупцям у розмірі 5% при оплаті поставки в 15-денний термін при максимальній тривалості відстрочки за умовами договорів в 45 днів. Доведено, що ціна втрат від знижки складе 64%, а це перевищує рівень банківського відсотка за короткостроковий кредит (18%). Тому більшість покупців скористаються запропонованою знижкою і в строк здійснять оплату. Це скоротить обсяги сформованої дебіторської заборгованості та мінімізує необхідність залучення кредитних ресурсів.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що стратегічний аналіз та визначення стратегічних альтернатив є невід'ємним елементом стратегічного

планування. Подальше дослідження має здійснюватися в напрямі обґрунтування впровадження обраної стратегічної альтернативи.

Список використаних джерел

- 1 Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу *Ефективна економіка* № 5, 2014 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042>
- 2 Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245с.
- 3 Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
- 4 Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
- 5 Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
- 6 Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
- 7 Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 175–181.
- 8 Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf
- 9 Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
- 10 Дубровін В.І., Круглікова В.В., Фандєєва К.О. Метод аналізу ієрархій у підвищенні ефективності рекламної кампанії. *Держава та регіони*. 2011. № 4. С. 87-91.

- 11 Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. / В.О. Протопопова, М. І. Головінов та ін. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 335 с.
- 12 Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
- 13 Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.
- 14 Завідна Л.Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2-1 (45) 2018. С. 125-129
- 15 Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>
- 16 Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294
- 17 Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 4-1 (43) 2017. С. 146-150
- 18 Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf
- 19 Кравчук В. Стратегії конкурентної поведінки / В.Кравчук // Український діловий тижневик. 2003. №39. с. 15-18.
- 20 Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : Навч. посібн. К. : КНЕУ. 2013. 152 с.
- 21 Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
- 22 Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf

- 23 Лихолат С.М., Скупейко В.В., Вознюк В.І., Грицайко А.Г. Вплив життєвого циклу підприємства на вибір маркетингової стратегії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2019. №23.С.85-89 (232).
- 24 Маргасов Д.В., Сахно Е.Ю., Скітер І.С. Розробка моделі та модифікації методу аналізу ієрархій для оцінки рівня енергоефективності. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2015. № 5(2). С. 26-32
- 25 Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 65–71. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/osoblyvosti-vyboru-strategiyi-rozvytku-vitchyznyanyh>
- 26 Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічна думка*. 2015. №1. С. 106–111.
- 27 Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. С.83–88.
- 28 Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021 №6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
- 29 Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
- 30 Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка*. 2016. Вип. 19. С. 122-129.
- 31 Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: "Експрес-Поліграф", 2002. 560 с.
- 32 Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК “ЕксОб””. Київ, 2004. 559 с.

- 33 Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126
- 34 Офіційний сайт ТОВ «Арта-Хімгруп». URL: <https://artahg.com.ua/info/pro-nas.html>
- 35 Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
- 36 Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2008. № 5. С. 357–358.
- 37 Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг : Навч. посібн. Дніпро. 2019. 240 с.
- 38 Побережець О. В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 2.(36). С. 70–88.
- 39 Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий дім “ІНЖЕК”, 2003. 328с.
- 40 Прохорова Є.В., Кобринська А. Теоретичні й методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (21 жовтня 2022 р., м. Київ). К.: КНЕУ, 2022. С. 234-237.
- 41 Ринок добрів 2022: українська хімія витримала удар, адаптувалася до військових умов і розпочала відновлення
URL:<https://interfax.com.ua/news/blog/880515.html>
- 42 Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

- 43 Романенко О. В. Еволюція наукових підходів до визначення змісту стратегічного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 422–428.
- 44 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 413 с.
- 45 Самохвалов Ю.А. Оцінка ефективності наукових і науково-технічних проєктів на основі узагальненої функції Харрінгтона. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. Полтава: ПНТУ, 2018. Т. 4 (50). С. 77-85.
- 46 Синенко М.А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 235-238.
- 47 Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
- 48 Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
- 49 Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / Л.І. Федулова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
- 50 Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (
- 51 Червоний Д. Перспективи розвитку ринку органічних добрив в Україні URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/280903>
- 52 Чорна М.В. Економіка торгівлі: навчально-методичний посібник. Х. : ХДУХТ, 2015. с. 221.
- 53 Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
- 54 Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

- 55 Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 24(1). С. 161-165.
- 56 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
- 57 Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. NewYork: McGraw-Hill., 1965., 235 p.
- 58 Johnson G.,Scholes K. Exploring Corporate strategy. 4thed. Prentice Hall Europe,1997.
- 59 Крикавський Є.В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: Навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
- 60 Manyika James, Chui Michel, Brown Brad, Bughin Jacques, Dobbs Richard, Roxburgh Charles, Byers Angela Hung. Big data: The next frontier for innovation, competition, andproductivity. Report. McKinseyGlobalInstitute. May 2011. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation#>
- 61 Mintzberg H. & Quinn, J. B. TheStrategyProcess. Concepts, Contexts, Cases. SecondEdition. EnglewoodCliffs, NJ: PrenticeHall., 1991, 688 p.
- 62 Mintzberg H. TheDesignSchool: Reconsidering the Basic Premisesof Strategic Management. *StrategicManagementJournal*. 1990. №11 (3). P. 171-195.
- 63 Porter M. E. CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industriesand Competitors. NewYork: FreePress, 1980 454 с.
- 64 Thompson A.A., Strickland A.J. Strategicmanagement: ConceptsandCases. 3rded. Plano, Tex: BusinessPublication, 1984.

Додатки

Додаток А

АНКЕТА

Шановний респонденте! Дане опитування спрямоване на визначення готовності до стратегічного управління на підприємстві. Будемо вдячні за Ваші щирі відповіді.

Ми гарантуємо повну анонімність Ваших відповідей. Будь ласка, прочитайте умову кожного питання та оберіть ті варіанти відповідей, які найточніше описують Ваше ставлення.

1. Чи сформульована місія Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

2. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте відповідь на питання чи розумієте Ви сутність місії Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

3. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Що Ви розумієте під місією Вашого підприємства?»

4. Чи розумієте Ви стратегічні напрями розвитку Вашого підприємства?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

5. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, дайте коротку відповідь на питання «Якими можуть бути стратегічні напрями розвитку Вашого підприємства?»

6. Чи володієте Ви знаннями щодо послідовності, методів розробки стратегії?

- Так
- Ні
- В загальних рисах

7. У випадку позитивної відповіді на попереднє питання, охарактеризуйте Вашу обізнаність та практичне використання методів стратегічного управління

Таблиця Знання та використання в практичній діяльності методів стратегічного управління

Методи стратегічного планування	Знаю	Застосовую	Не розумію переваг	Не знаю
Модель М. Портера				
Метод Дельфі				
PEST				
LOTS				
GAP				
SWOT-аналіз				
Матриця БКГ				
Матриця Ансоффа				
Матриця МакКінзі				
Матриця Артура Д. Літла (АДЛ)				

8. Оцініть фактори, що характеризують рівень готовності Вашого підприємства до стратегічного управління за 4-бальною шкалою (5» -якщо ця ознака в організації повністю проявляється; «4» - якщо ця ознака проявляється не в повному обсязі; «3» - якщо ця ознака проявляється слабо; «2» - якщо ця ознака не проявляється)

Таблиця. Оцінка готовності підприємства до стратегічного управління

Ознака готовності до стратегічного управління	2	3	4	5
1. Ясність місії				
2. Чіткість цілей та стратегії організації				
3. Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки інформації				
4. Робота з підвищення конкурентоспроможності організації				
5. Адаптованість організації				
6. Спрямованість оперативного менеджменту на виконання стратегічних завдань				
7. Відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління				
8. Наявність підрозділів (робочих груп), які здійснюють консультування з питань стратегічного розвитку				
9. Використання зовнішніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань				
10. Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани організації				
11. Зрілість організаційної культури				
12. Наявність в організації технологій навчання стратегічного менеджменту				

9. Вкажіть Важ стаж роботи на підприємстві (повних років)_____

10. Чи залучаються працівники різних рівнів управління для спільного обґрунтування управлінських рішень?

- Так
- Ні
- Дуже рідко
- Лише керівники вищої ланки

Дякуємо за Ваші відповіді!

Ім'я користувача:
Менеджменту Володимира Марина

ID перевірки:
1015932522

Дата перевірки:
22.11.2023 11:03:33 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.11.2023 11:14:24 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Кобринська-ЕМП-601_КМР на перевірку.docx

Кількість сторінок: 113 Кількість слів: 24135 Кількість символів: 193930 Розмір файлу: 1.24 MB ID файлу: 1015603628

20.5% Схожість

Найбільша схожість: 4.41% з Інтернет-джерелом (http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2017/43_1_2017/33.pdf)

18.9% Джерела з Інтернету

349

Сторінка 116

11.2% Джерела з Бібліотеки

496

Сторінка 123

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

15

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кобринська Анастасія Олегівна

Назва роботи: Виявлення та вибір стратегічних альтернатив розвитку організації

Науковий керівник: Є.В. Прохорова

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 20,5

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

Фрагменти тексту, де виявлено схожість, більшою частиною містяться в теоретичному розділі роботи, коли аналізуються підходи різних авторів щодо визначення поняття «стратегічних альтернатив», автором магістерської роботи дано посилання на першоджерела.

23.11.2023 р.



Є.В. Прохорова

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

**Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

ЕТ115 КИЇВ
2022

Омельяненко Т.В., Бакота Х., Дротік І. РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022 / Omelianenko T., Bakota K., Drotik I. RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022	220
Осокіна А.В., Волошинівська Т. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ / Osokina A., Voloshynivska T. MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY	224
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Piatnytska G.T., Hryhorenko O.M. STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR	228
Пак Н.Т., Байдалка С.О. НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Baidalka S. A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION	231
Прохорова Є.В., Кобринська А. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Prokhorova Y., Kobrynska A. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	234
Тізеш П.П. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. COMPONENTS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION	237
Шведкий В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ / Shvedkyi V.A. STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE	241
SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES / СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ	243
Almaraz Sofia De León, Sobolieva Tetiana, Azzaro-Pantel Catherine ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?	243
Charekishvili Lia ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT	246
Gagnidze Ineza FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 – THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0	249
Gogorishvili Irina, Seturidze Rusudan PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA	253
Keshelashvili G., Jibuti M. TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	256
Kuzmina-Merlino Irina INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE	259

Державне і громадське управління у своїй діяльності не протистоять одне одному. Як різновиди публічного адміністрування вони мають багато спільного. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань.

Висновки. Управління є цілеспрямованим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і за допомогою спеціально створених структур (держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм тощо).

Список використаних джерел

1. O'Flynn J. *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic change and managerial implications*. The Australian journal of public administration. Sydney, 2007.
2. Державне управління : слов.- довід. / уклад. : В.Д. Бакуменко (кер.твор. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варвар, В.М. Князев; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.
3. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. заміжн. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014.
4. Оболенський О. Ю. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни—Публічне управління : наукова розробка / О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. – К.: НАДУ, 2011.

Nataliya Pak,
candidate economy Science, associate professor
n.volfik@gmail.com
Solomiia Baldarka,
student of Ivan Franko National University
baysolomiya@ukr.net

A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Public administration as a science was formed in the 20th century. The article defines public administration as a multifaceted concept that encompasses public administration and local self-government, and is a holistic scientific direction in which the researched areas include: public administration (civil service), government programs and policy analysis (strategic planning); interaction of business and citizens (management of genetic resources). With this in mind, public administration is a system of national, local, non-profit structures designed to serve public interests and solve collective problems. The work developed a modern concept of public administration, a complex and open system of interpersonal relations, which is implemented by state authorities with the help of methods, mechanisms, tools and other components, taking into account the principles of openness, transparency in public administration and public administration.

Key words: management, public management, tasks, modernity, understanding, theory.

Прохорова Є.В.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
yelena.prokhorova@kneu.ua
Кобринська А.
Студентка факультету економіки та управління,
Спеціальність менеджмент проектів та консалтинг,
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»
nastya-kobrinska@ukr.net

ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація: У роботі досліджено основні теоретичні і методичні засади для вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. Розглянуто основні теоретичні поняття і ознаки можливих альтернатив, а також описано методи їх виявлення. Досліджено основні методичні підходи до вибору

критерії порівнянь альтернатив та виділено основні методи вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Ключові слова: стратегічні альтернативи, методи вибору стратегічних альтернатив, ознаки стратегічних альтернатив.

Актуальність. В сучасних ринкових умовах перед кожним підприємством постає проблема вибору стратегії розвитку. Ситуація на ринку постійно змінюється, а обрана стратегія може вже бути неактуальною, тому кожна організація ставить перед собою задачу вибору альтернативних стратегій розвитку підприємства. Проте, для цього необхідно мати певну інформацію, розуміти яка стратегія більш перспективна та цікава для організації, а для цього потрібно розібрати теоретичні й методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Постановка завдання. Визначити теоретичні та методичні засади виявлення і вибору стратегічних альтернатив розвитку організації. Дослідити основні підходи до вибору критеріїв порівнянь альтернатив та виділити основні методи вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Результати дослідження. Стратегічні альтернативи-це засоби досягнення поставленої цілі організації. Це комплекс обґрунтованих самостійних стратегій на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів. Стратегічна альтернатива характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції. Найчастіше використовується в добре розвинених галузях зі статичним, постійним зовнішнім середовищем. По суті вибір стратегічної альтернативи це вибір варіантів стратегічного розвитку організації що дозволяють досягти стратегічних цілей організації у всьому їх різноманітті. Іншими словами, це можливі стратегічні напрямки руху організації. Умовно стратегічні альтернативи можна поділити на три основні типи:

- Альтернативи поступового вдосконалення (корегування раніше прийнятих стратегій. Практично переважна більшість стратегій відноситься до цього типу);
- Альтернативи оновлення (істотна зміна існуючої стратегії на основі вже діючої поточної стратегії. Передбачає істотні зміни у масштабах, напрямках і цілях стратегії, критичне ставлення до домінуючих уявлень про ринок і існуючих способів ведення бізнесу);
- Інноваційні альтернативи (розуміють під собою кардинальні зміни в стратегії організації, нові продукти, нові методи конкурентної боротьби).

До основних ознак стратегічних альтернатив відносяться наступні: вони є найбільш впливовими для підприємства, вони формують положення підприємства на ринку, потребують багато часу на розробку та вибір альтернатив частіше всього характеризується певною невизначеністю. При цьому їх не можна ототожнювати з типами стратегій, оскільки стратегії розробляються для досягнення різних цілей, а стратегічні альтернативи для досягнення однієї цілі організації.

Існує декілька груп методів для виявлення стратегічних альтернатив організації. Перша група містить прості методи. У цю групу насамперед варто віднести рішення власника. Власники підприємств не зобов'язані звітувати менеджменту і давати пояснення про причини прийняття конкретного рішення. Такі підходи є надзвичайно ризикованими, оскільки вони не припускають наявності інших альтернатив, навіть якщо усі показники показують його неефективність. В такому випадку розробники альтернатив повинні підготувати дуже переконливі аргументи, щоб переконати власника йти таким ризикованим шляхом. До цієї ж групи методів відноситься метод колективного вибору альтернатив, за допомогою корпоративної культури. З одного боку таким чином формуються деталі моделі альтернатив, що підходять, з іншого сильно обмежується

роль управління, що може вплинути на ефективність альтернативи. Ще одним з простих методів є нав'язаний вибір під впливом чинників зовнішнього середовища. Друга група методів це матричні методи. Матричні методи не дають змоги прямо виявити стратегічні альтернативи, але сприяють спрощенню проблеми до простих ситуацій, що дають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства або товару. Це всім відомі SWOT-аналіз і PEST-аналіз, модель аналізу зацікавлених сторін, тощо. До третьої групи відносяться графічні та аналітичні моделі. На мою думку, це найбільш ефективні моделі, оскільки вони використовують вже конкретні наявні цифри та уявлення про ринок. До таких моделей нами віднесені: модель М. Портера типових стратегій, SWOT-аналіз, ресурсна модель Р. Гранта і SPACE-аналіз.

Одним з найскладніших моментів у процедурі аналізу та оцінювання стратегії є вибір критеріїв для оцінювання. Справа в тому, що критерії оцінювання залежать від виду діяльності підприємства, рівня конкуренції в галузі, розмірів підприємства та його конкурентної позиції на ринку. Виділяють такі основні критерії вибору стратегічної альтернативи:

- відповідність середовищу, при цьому необхідно врахувати сильні і слабкі сторони організації, конкурентні можливості та їх компетенції;
- забезпечення конкурентної переваги;
- ефективність альтернативи яка визначається прибутковістю організації та зміцненням її позиції на ринку;
- послідовність, тобто перелік цілей та програм;
- узгодженість, або адаптацію до зовнішнього середовища;
- здійснюваність.

До основних методів вибору стратегічних альтернатив відносяться: матриця Томпсона і Стрікленд (передбачає оцінку за параметрами зростання ринку і конкурентної позиції стратегічної зони господарювання (СЗГ). Залежно від поєднання характеристик виділяють 14 варіантів стратегії, які вибираються за інтенсивністю факторів); SPACE матриця (визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища); ADL матриця (два основних виміра- зрілість галузі та ринкова позиція); матриця спрямованої політики Shell (визначення прибутковості та конкурентної позиції підприємства у галузі).

Висновки. Отже, для досягнення основної цілі підприємства необхідно чітко формулювати його стратегію та розробляти додатково альтернативні стратегії розвитку та досягнення цілі. Проте, проблема вибору та розробки альтернативних стратегій залишається актуальною для багатьох організацій через нестабільне зовнішнє середовище підприємства. На вибір альтернативної стратегії впливає дуже багато різних факторів, таких як конкурентне середовище, галузь в якій працює організація, місце та розмір організації в галузі. Тому в першу чергу під час вибору стратегічних альтернатив увагу приділяють аналізу ефективності роботи підприємства. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, переваг та недоліків, а також сильних і слабких сторін підприємства є основою для вибору стратегічних альтернатив розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Стратегічні альтернативи: поняття та види. [Електронний ресурс] // Sci.House. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://sci.house/ekonomika-predprivaty-scibook/strategichni-alternativi-ponyattva-74446.html>.
2. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ [Електронний ресурс] // ni.biz.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipi-strategicheskikh-alternativ.html.
3. Алексеев С. Б. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА ПІДСТАВІ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ / С. Б. Алексеев. // Эффективная экономика. – 2014.

4. Кобець, Дмитро Леонтійович. "Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства." (2017).
5. Balan, Valeriy. "Методичний підхід до вибору партнерів по стратегічному альянсу на основі нечіткої логіки." Вісник соціально-економічних досліджень 2 (73) (2020): 121-135.
6. Методи вибору стратегічних альтернатив [Електронний ресурс] // Pidru4niki, – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ.

Prokhorova Yeliena
 PhD, Associate Professor, Management department
 Kyiv National Economic University named after V. Hetman
yeliena.prokhorova@kneu.ua
Kobrynska Anastasiia
 Student of the Faculty of Economics and Management,
 Specialization - project management and consulting,
nastya-kobrynska@ukr.net

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract: The paper examines the main theoretical and methodological principles for choosing strategic alternatives for the organization's development. The main theoretical concepts and signs of possible alternatives are considered, as well as the methods of their detection are described. The main methodical approaches to the selection of criteria for comparing alternatives have been studied, and the main methods of choosing strategic alternatives for the development of the organization have been highlighted.

Keywords: strategic alternatives, methods of choosing strategic alternatives, signs of strategic alternatives.

Тізеи П.П.,
 аспірант кафедри економіки і підприємництва
 ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
njkubiniy@gmail.com

КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Анотація. Інноваційний потенціал виступає як екзистенціальна умова формування радикальних конкурентних переваг. Компонентами інноваційного потенціалу регіону виділені: інституційна складова, ціннісний субпотенціал, людська та організаційна компоненти, маркетингова та ринкова складова, фінансово-інвестиційний субпотенціал.

Ключові слова: конкурентоспроможність, регіон, інноваційний потенціал, склад інноваційного потенціалу.

Актуальність. Радикальними конкурентними перевагами регіональної економіки є інноваційна активність бізнесу, яка дозволяє регіону опанувати передовими позиціями у науковій сфері, технологічному лідерстві та людському інтелектуальному капіталі. Це означає, що умовою конкурентоспроможності є наявність інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал є результатом попередніх стратегічних дій регіональної адміністрації стосовно підтримки інноваційного підприємництва та одночасно виконує функцію рушійної сили майбутніх інноваційних досягнень. Інноваційний потенціал не є однорідним явищем, а складається з різних компонентів, які відіграють певну роль у формуванні конкурентних переваг та мають певне значення для успішного розвитку економічної системи. Дослідження сутності потенціалу в контексті його складових дозволяє визначити сфери, на які доцільно спрямовувати управлінські рішення, увагу стратегічного менеджменту, щоб забезпечити досягнення довгострокової мети, що