

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

здобувачки: **Федченко Аліни Ігорівни**

Науковий керівник: доц., к.е.н., Шатілова О.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

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

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

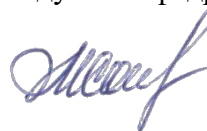
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **О.В. Шатілова**
«14» лютого 2022 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **М.П. Сагайдак**
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачі вищої освіти Федченко Аліні Ігорівні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Розроблення стратегії розвитку бізнесу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» квітня 2022 р. № 359-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ФОП Федченко А.І.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи:

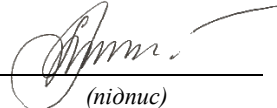
Розділ 1	Теоретичні засади розроблення стратегії розвитку бізнесу
Розділ 2	Обґрунтування стратегії розвитку ФОП Федченко А.І.

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі розвитку бізнесу
Предмет дослідження:	Процес розроблення стратегії бізнесу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і прикладних засад розроблення стратегії бізнесу

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Визначити сутність і роль стратегії розвитку бізнесу	
Охарактеризувати методичні підходи до розроблення стратегії розвитку бізнесу	
У розділі 2	
Провести діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ФОП Федченко А.І.	
Розробити стратегію розвитку ФОП Федченко А.І. і організаційне забезпечення її реалізації	

**Завдання підготував
науковий керівник**

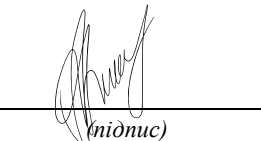

(підпис)

О.В. Шатілова

(ініціали, прізвище)

26 січня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

А.І. Федченко

(ініціали, прізвище)

26 січня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 10 таблиць, 25 рисунків, список літератури з 35 найменувань, 2 додатки.

«Розроблення стратегії розвитку бізнесу»

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають у процесі розвитку бізнесу.

Предмет дослідження - процес розроблення стратегії бізнесу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних засад розроблення стратегії бізнесу.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність і роль стратегії розвитку бізнесу;
- охарактеризувати методичні підходи до розроблення стратегії розвитку бізнесу;
- провести діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ФОП Федченко А.І.;
- розробити стратегію розвитку ФОП Федченко А.І. і організаційне забезпечення її реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад розробки стратегії бізнес-організації в умовах військового стану.

Практичні висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах діагностики наявного стану економіки в теперішніх умовах та актуальних потребах населення і направлені на впровадження стратегії ФОП Федченко Аліна Ігорівна, а також оновлення напрямів розвитку у бізнес-організації та створення більш актуальних пропозицій для клієнтів.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021-2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: стратегія, розроблення стратегії, розвиток бізнесу, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-
організацій» Федченко Аліни Ігорівні
на тему «Розроблення стратегії розвитку бізнесу»

Логіко-структурний рівень роботи: обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини: використано достатній масив класичних, полемічних українських та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 35 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 20% опису, використано наявний можливий масив фактологічної інформації з досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності, що відповідає проблематиці дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, разом з тим, авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведена діагностика проблеми, свідомо обрано доцільний і можливо-наявний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція з вибору стратегії відповідає ідентифікованій проблемі розвитку бізнесу, розроблено календарне планування реалізації пропозиції, обраховано бюджет її реалізації.

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику завершено роботу.

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями; здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації; здатність представляти власну дослідницьку та професійну позицію за допомогою інтерактивних мультимедійних презентацій; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена Федченко А.І. кваліфікаційна робота дає підстави зробити висновок, що здобувачкою у достатній мірі набуті передбачені освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій» компетентності, робота може бути рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її авторка заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима
Гетьмана»,
к.е.н., доцент



О.В. Шатілова

28 червня 2022 р.

**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти**

Федченко Аліни Ігорівни

Тема: «Розроблення стратегії розвитку бізнесу»

Актуальність теми

Динамічність зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану, вимагає від підприємства чіткого бачення плану розвитку та шляхи вирішення проблем, з якими воно стикається. Застосування інструментів розроблення стратегії розвитку бізнесу є значною конкурентною перевагою, що і забезпечує розвиток економіки країни, що є на часі зараз, тому і обрана тема актуальна.

Позитивні риси роботи

Проведено аналіз теоретичних аспектів впливу розроблення стратегії на діяльність підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Досить чітко та грамотно проаналізовано діяльність ФОП Федченко А.І та створено стратегію розвитку даного суб'єкту господарювання.

Зауваження до роботи

Зауважень до даної кваліфікаційної роботи немає.

Практичне значення одержаних результатів

Практична значимість полягає у можливості впровадження розробленої стратегії у діяльність ФОП Федченко Аліна Ігорівна.

Заступник Макарівського
селищного голови



Лариса ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти заочної форми навчання
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
ФЕДЧЕНКО АЛІНИ ІГОРІВНИ
на тему: «Розроблення стратегії розвитку бізнесу»

Вистояти у важкі часи й пережити економічні спади бізнес-організаціям допомагають конкретно визначені цілі, чіткий план дій і бізнес-стратегія. Крім опанування нових вершин, для представників малого бізнесу надважливо визначити перспективні напрямки, створити репутацію, образ та авторитет компанії серед споживачів та конкурентів. Стратегія бізнесу є фундаментальним елементом управління, який визначає конкурентні переваги, шляхи й можливості розвитку компанії на ринку на тривалий період, а також сприяє стабілізації діяльності в нелегких умовах воєнної агресії. Відповідно до цього, тема, представленої на рецензування роботи, є актуальною.

Позитивними рисами роботи є її логічна будова, розділи і підрозділи по'язані між собою, а також повною мірою відповідають меті дослідження і завданням, які її деталізують, зроблені авторкою висновки відповідають поставленим завданням. У першому розділі роботи авторкою розкрито теоретичні засади розроблення стратегії розвитку бізнесу, зокрема, визначено сутність і роль стратегії бізнесу, а також охарактеризовано методичні підходи до її розроблення. У другому розділі роботи обґрунтовано стратегію розвитку бізнесу авторки роботи - ФОП Федченко А.І., зокрема, проведено діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, а також розроблено проєкт стратегії розвитку власної справи. Авторкою використано достатньо репрезентативний масив джерел, у тому числі й англomовних. Рівень самостійності проведеного дослідження підтверджується високим рівнем унікальності тексту (робота містить лише 24,73% доброчесних започичень).

Серед зауважень до роботи можна відмітити відсутність джерел, опублікованих за останні 5 років, а також обмежену фактологічну базу для проведення внутрішнього аналізу діяльності бізнес-організації

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблені автокрою роботи проєкту стратегії розвитку власної справи, яка сприятиме відновленню діяльності фірми в умовах воєнного стану.

У цілому, робота Федченко А.І., є самостійним завершеним науковим дослідженням та відповідає вимогам до робіт даного типу і може бути рекомендована до захисту з позитивною оцінкою.

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
економічного факультету
КНУ ім. Тараса Шевченка

**Максим СИТНИЦЬКИЙ**

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розроблення стратегії розвитку бізнесу.....	5
1.1. Сутність і роль стратегії розвитку бізнесу.....	5
1.2. Характеристика методичних підходів до розроблення стратегії розвитку бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2. Обґрунтування стратегії розвитку ФОП Федченко А.І.....	28
2.1. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ФОП Федченко А.І.....	28
2.2. Розроблення стратегії розвитку ФОП Федченко А.І. і організаційне забезпечення її реалізації.....	40
Висновки.....	51
Список використаних джерел.....	53
Додатки.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємства повинна швидко адаптуватися під зміни зовнішнього середовища, адже у наш час стратегія має значний вплив на бізнес, особливо в період воєнного стану, в якому ми зараз знаходимось. Саме тому бізнес-організаціям необхідно ефективно управляти стратегічною діяльністю, щоб кожна структура працювала злагоджена і рухалась в одному напрямку та мала конкурентну перевагу. При активних бойових діях на території Макарівської селищної територіальної громади, багато будинків постраждало та залишилось без охорони та нагляду. ФОП Федченко А.І. займається наданням послуг з продажу та монтажу систем відеоспостереження, тому на даний час його діяльність важлива та актуальна, адже збільшився рівень злочинності, поліція отримує рекордну кількість звернень з початку квітня про викрадене майно, тому розробка стратегії для діяльності ФОПу актуальна та важлива.

Метою є обґрунтування теоретичних і прикладних засад розроблення стратегії бізнесу.

Відповідно до визначеної мети були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність і роль стратегії розвитку бізнесу;
- охарактеризувати методичні підходи до розроблення стратегії розвитку бізнесу;
- провести діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ФОП Федченко А.І.;
- розробити стратегію розвитку ФОП Федченко А.І. і організаційне забезпечення її реалізації.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі розвитку бізнесу.

Предметом дослідження є процес розроблення стратегії бізнесу.

Методи дослідження. Для дослідження особливостей розробки стратегії було використано метод спостереження, порівняння, рахунку, вимірювання, експерименту, узагальнення, абстрагування, формалізації, аналізу та синтезу,

індукції та дедукції, аналогії, моделювання, ідеалізації, ранжирування, а також гіпотетичний і системні методи.

Практичне значення полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад розробки стратегії бізнес-організації в умовах військового стану. Практичні висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах діагностики наявного стану економіки в теперішніх умовах та актуальних потребах населення і направлені на впровадження стратегії ФОП Федченко Аліна Ігорівна, а також оновлення напрямів розвитку у бізнес-організації та створення більш актуальних пропозицій для клієнтів.

Інформаційної базою дослідження є: результати наукових досліджень та розробки, навчальні матеріали, публікації, підручники, загально-доступна інформація з інтернет-джерела, також внутрішня документація та інформація про ФОП Федченко Аліна Ігорівна

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, переліку використаних джерел. В роботі 25 рисунків, 10 таблиць, 35 використаних літературних джерел і 2 додатки. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність і роль стратегії розвитку бізнесу

Розвиток економіки, виникнення конкуренції між підприємствами, удосконалення технологій і глобалізація економічних процесів почали сприяти широкому визнанню критичного мислення з баченням розвитку підприємства в умовах ринкових відносин, тобто стратегічного мислення. Вже з 80-90-х рр. стратегія займає вагоме місце в управлінні бізнесом у країнах з ринковою економікою.

Сучасним економістам важко сформулювати спільне визначення поняття «стратегія». У кожного науковця власна думка щодо цього. На основі цих концепцій було сформовано різні підходи, які відображають це поняття з різних сторін.

Власники бізнесу зрозуміли, що без чіткого плану дій, не побудувати успішне і конкурентоспроможне підприємство. Євгеній Черняк – відомий бізнесмен, власник холдингу «Хортиця» в своїх інтерв'ю запитує кожного гостя, поміж всіх інших питань: «Шлях чи результат?». На мою думку, стратегія – це якраз і є цей шлях до результату. Є чітке бачення і план дій і ти рухаєшся по ньому.

У всі часи науковці виділяли різні підходи та визначення поняття «стратегія». Кожен трактував його по різному.

Для систематизації інформації в таблиці 1.1 було зібрано підходи, що виділяють економісти.

Таблиця 1.1. – Характеристика підходів до визначення поняття «стратегія» [15]

Назва підходу	Характеристика
Класичний	Заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства пов'язано з розробкою шляхів їх досягнення і тому стратегія визначається як план або модель дій[15].
Концептуальний	Він передбачає розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень[15]
Комплексний	Він говорить про те, що стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, зміцнення конкурентних позицій підприємства[15].
Філософський	Акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? [15].

Класичний підхід показує те, що стратегія включає в себе процес цілеутворення і координує цілі та ресурси. Тобто власник підприємства зазначив для себе план дій і чітко йде по ньому. Такого підходу в своїх роботах дотримуються А. Чандлер, Б. Карлофф та Д. Куїнн [15].

Отже, згідно класичного підходу, стратегія показує напрям дій, які показують розвиток підприємства, що в перспективі дадуть конкурентну перевагу та успіх бізнесу. У теперішній час, коли кожного дня життя кидає нові виклики і стан речей динамічно змінюється, якщо не вносити корективи і сліпо йти за наміченим планом, такий підхід може негативно відобразитися на успіху підприємства і конкурентних перевагах, особливо у випадку корпорацій.

Наприклад, в даний час Nesl^{te}, хвилюючись за збитки, залишається на ринку росії, забираючи всього кілька своїх продуктів. Весь світ, розуміючи ситуацію в Україні і військову агресію, свідомо буде відмовлятися від товарів даного підприємства. І так, компанія, женучись за прибутками, цифрами, стратегіями і планами, втратить набагато більше, ніж отримає, і в додаток до всього має відповідати за прийняте рішення ще дуже довго.

Особливість концептуального підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі[11].

Згідно концептуального підходу, стратегія – це набір правил поведінки компанії. Тобто, український косметичний бренд Dushka з самого початку зазначає те, що її продукція етична та не тестується на тваринах і виготовлена з натуральних складників. Попри зміни на ринку, вона може коригувати свою стратегію, кожного дня будувати нові плани та збирати раду директорів, але основні принципи компанії будуть незмінні і саме це і буде забезпечувати вірних постійних клієнтів. А от для залучення нових вони можуть використовувати цікаві маркетингові прийоми, наприклад.

Комплексний підхід говорить про те, що стратегія – це програма. Згідно нього стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість. На мою думку, комплексний підхід є найповнішим, адже розглядає поняття «стратегія» з усіх боків. У ньому акцент робиться і на загальному позиціонуванні бренду та громадській позиції, і на чіткому плані [23].

Наприклад, компанія, яка займається здоровим і корисним харчуванням «YARO». З початку свого існування вони виготовляють корисну їжу без використання тваринних продуктів, рафінованого цукру та різних шкідливих домішок. У них різні раціони харчування на будь-який смак. Зараз, у зв'язку з війною в країні і економічною ситуацією, вони відкрили виробництво в Польщі та продовжують свою діяльність в Україні. Тобто «YARO» не зраджують своїм принципам, зберігають технології виготовлення продукції та мають чітку громадську позицію і разом з тим, не залишають стратегії, які були в мирний час по привабленню більшої кількості клієнтів та підтримки економіки України.

Якщо брати сучасну літературу, то Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у ній мають місце два основні підходи: філософський та організаційно-управлінський [26].

Згідно філософського підходу стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності, а відповідно до організаційно-управлінської – стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках [26].

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

- найчастіше відбувається розробка та орієнтація стратегії на майбутнє, а реалізують її в теперішньому часі;
- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;
- в кожного підприємства має бути власна унікальна стратегія, яка має свої особливості та виділяється серед конкурентів [26].

З сучасних концепцій, все ж ближче до практичного застосування, на мою думку, організаційно-управлінська, адже вона різносторонньо вивчає питання стратегії. Важливо, коли в бренду є власна філософія та душа. Це притягує людей до себе, але попри творчу сторону та позиціонування, варто ще й розуміти, що зараз кожне підприємство налаштоване на те, щоб отримати більшу частку ринку. Кожного дня бізнес використовує різні способи привернення уваги та вибудови діалогу з клієнтом/покупцем. У час шаленої конкуренції мало бути просто хорошим, потрібно бути найкращим, бути у всіх на вустах.

Для того, щоб грамотно будувати свою власну унікальну стратегію, варто спочатку мати теоретичну базу, щоб бути на кілька кроків далі від конкурентів і передбачувати їх кроки, щоб розуміти як далі рухатися і які наступні рішення приймати.

Задля кращого узагальнення інформації та розробки детального аналізу, було створено рис. 1.1, де зображено підходи та імена науковців, які в своїх теоріях дотримувались певної логіки у визначенні поняття «стратегія».

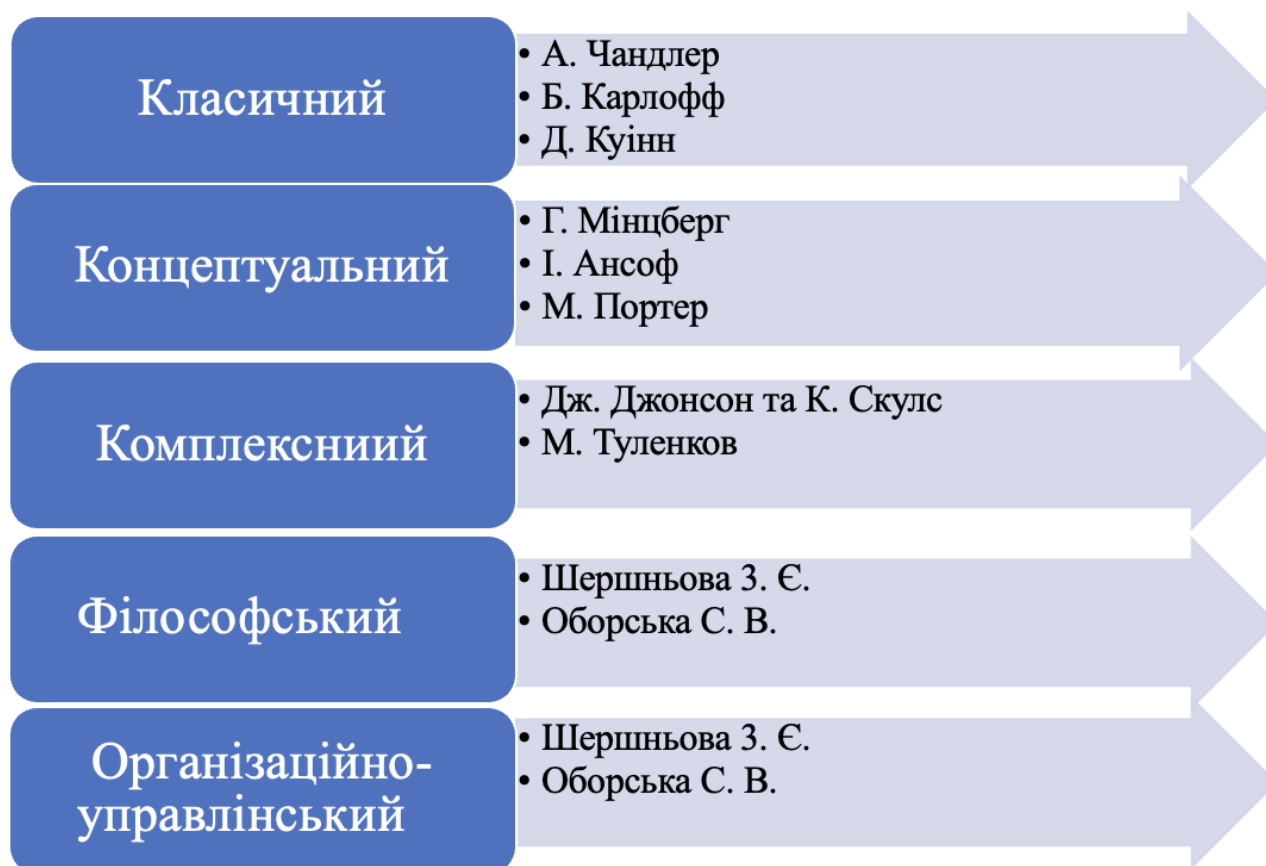


Рисунок 1.1 – Узагальнена інформація щодо підходів до визначення поняття «стратегія» та науковців, що їх дотримуються

Джерело: складено автором на основі [1, 10, 15, 20, 21, 23]

У додатку 1 представлені визначення поняття «стратегія» для того, щоб полегшити процес систематизації та розроблення власного визначення.

У своїй праці А Чандлер зазначає, що стратегія має містити визначення основних довгострокових цілей та орієнтирів та раціональне залучення ресурсів для її реалізації. Якщо брати сучасний розклад речей, то такий хід мислення може призвести до банкрутства.

Наприклад, компанія з виробництва сумок розробила лінійку нових зручних та міцних шоперів, якими хоче завоювати ринок і зробити їх своєю основною продукцією. Інвестували всі кошти у виготовлення, креатив та рекламу. Запустили і ось для людей в один момент стали актуальні рюкзаки, адже їх можна закинути на плечі та вони вміщають більше необхідних речей. Продажі шоперів впали. Тепер в компанії є вибір 2-х варіантів розвитку подій: залишити свою продукцію до кращих часів, взяти кредит/залучити кошти і виготовити креативну партію

рюкзаків, змінити креатив і вийти на ринок з новим продуктом чи залишити все як є і сліпо дотримуватися вже не актуального плану.

Б. Карлофф вважає, що стратегія – це модель дій, а ось Куїнн, що це план, який об'єднує в єдине ціле дії та цілі, щоб все працювало синхронно.

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, - одного простого визначення стратегії не існує і визначає її в розрізі п'яти «П» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні елементи стратегії за Г. Мінцбергом [15]

Таким чином, Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [15].

Дж. Джонсон та К. Скулс разом з М. Туленковим сходяться в тому, що стратегія має бути на достроковий період, має підлаштовуватися під середовище та надавати перевагу над конкурентами. На мою думку, найближче до сучасних умов саме таке визначення та опис поняття «стратегія».

Так як немає однозначного і узгодженого визначення що ж таке «стратегія» серед науковців, це дає розуміння того, що для кожного конкретного підприємства та країни вона своя. Умови, закони, менталітет у всіх різний. Справді є базові психологічні речі, які універсальні для всіх, але ж стратегія набагато складніше,

ніж базові «гачки», які можуть мати короткостроковий ефект. Що актуально в Україні, може бути чужим і провальним для Америки чи Європи.

Стратегія не може зводитися до єдиного терміну і тому має залежати від конкретної організації та країни. Наприклад, той же самий McDonald's в кожній країні має особливі страви для кожної країни, які ближче саме до кухні цього народу. В Ізраїлі на вас чекає кошерне меню. У Туреччині можна знайти в меню бургер в лаваші, в Канаді – з лобстером, а в Японії звичний нам зелений чай в незвичному поєднанні в морозиві чи холодних напоях. Компанія підлаштовується під кожен країну. Навіть ціни відповідають рівню життя населення.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій і необхідних поправок у разі виникнення форс-мажорних обставин.

Підприємству обов'язково мати план дій і пам'ятати, що світ мінливий та непередбачуваний і потрібно бути готовим до всього, навіть до вторгнення інопланетян.

Розвиток сучасної економічної ситуації в Україні характеризуються змінами та перевагою сфери послуг над всіма іншими, військового одягу та амуніції, фармакологічної сфери, логістики, загостренням конкурентної боротьби.

Такі явища потребують пошуку нових методів стратегічного управління, кістяком яких і є саме стратегія розвитку підприємства. Вона має гармонізувати фактори внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.

Одним з найбільш коректних підходів до формування стратегії розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням.

Стратегія розвитку бізнесу має бажання сформувати бачення бажаного майбутнього стану підприємства, а також визначити основні напрями для його досягнення. На основі такого бачення сформульовано стратегічні цілі, які задають вектори дій та «точки» зосередження суспільних ресурсів і зусиль.

Важлива роль стратегії кожної окремої організації ґрунтується на тому, що, попри прибутки та власні плани, вона забезпечує соціально-економічний розвиток країни, оскільки підприємницькі структури створюють найбільшу частку доданої

вартості, задовольняють попит на переважну більшість товарів і послуг, а також створюють найбільшу кількість робочих місць для людей [18].

Стратегія враховує унікальну роль кожної структури в підприємстві та необхідність їх збалансованого розвитку. Якщо брати глобально в розрізі країни, то такий підхід сприятиме формуванню сталих ланцюгів створення доданої вартості, в які включені малі, середні та великі підприємства, що взаємодіють між собою на засадах рівноправного партнерства та добросовісної конкуренції [18].

Стратегія кожної окремої організації передбачає раціональне поєднання ринкових і державних механізмів регулювання. Необхідною умовою успішної реалізації стратегії є створення базових умов для розвитку підприємства (рис. 1.3) [15].



Рисунок 1.3 – Базові умови для розвитку бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [15]

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

1.2 Характеристика методичних підходів до розроблення стратегії розвитку бізнесу

Розробка стратегії є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає підприємствам встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації.

Розробка довгострокової стратегії дозволяє підприємствам систематично оцінювати свій поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Якою є довгострокова ціль підприємства?
- Які наявні потенційні майбутні сценарії діяльності підприємства та пов'язані з ними можливості і загрози?
- Яким способом підприємство намагається досягти поставлених цілей?
- Які саме показники використовує підприємство для оцінки та контролю своєї діяльності?
- Яку цінність створює підприємство?

Під стратегічним плануванням слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності (рис. 1.4)[18].



Рисунок 1.4 – Стратегічний цикл

Джерело: складено автором на основі [18]

При стратегічному плануванні, участь бере вся організація: від вищого керівництва до працівників структурних підрозділів.

Якщо зобразити логічно-структурну схему розроблення стратегії, то вона виглядала б так, як на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Логічно-структурна схема розроблення стратегії

Джерело: складено автором на основі [32]

Тобто, спочатку потрібно визначити проблеми організації та визначити основні потреби. Далі вже сформулювати стратегічне бачення розвитку, а з ним цілі та обов'язково визначити пріоритети. Тільки після цього як визначені стратегічні напрямки, на їх основі створити операційні завдання та забезпечити інструменти підтримки та запустити процес реалізації цієї стратегії. Вже потім провести аналіз отриманих результатів та оцінити цільові показники.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес включає в себе низку підпроцесів як зображено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Теоретико-методологічні підходи до позиції формування стратегії бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [18]

Місія розробки стратегії та її представлення лягає на директора організації. А ось процес розробки стратегії повинен контролюватись відповідальним працівником. Дану функцію може виконувати той же директор фірми, начальник чи співробітник відділу розробки стратегії, маркетингу або фінансового планування або інший кваліфікований фахівець.

Найбільш продуктивним етапом у процесі стратегічного планування є мозковий штурм з питань подальшого розвитку підприємства. Під час проведення таких зустрічей та на основі проведеного аналізу, приймається рішення стосовно стратегічних напрямків та цілей.

Після розробки та затвердження стратегії, через певний період, зазвичай рік, проводиться перегляд планів з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Вони повинні враховувати внутрішні та зовнішні обставини у країні, річні результати діяльності підприємства та окремих напрямків господарської діяльності.

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів (рис. 1.7).

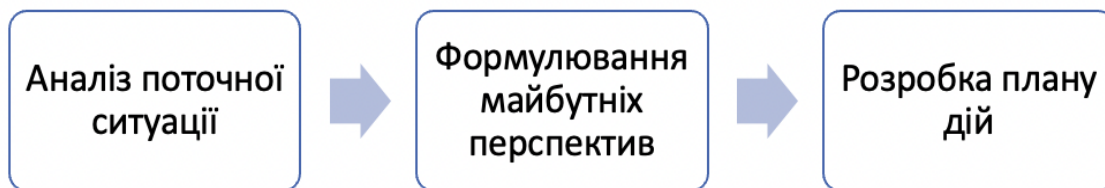


Рисунок 1.7 – Етапи стратегічного планування бізнесу

Джерело: складено автором на основі [24]

Діяльність підприємств зараз стала особливо динамічною й охоплює всі економічні сфери. Сьогодні найважливішим завданням для підприємств є аналіз ринку, попиту та актуальних пропозицій, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій [24].

У таких умовах розробка рішень потребує розгляду конкретних подій, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного планування [24].

Аналіз більшості наукових джерел дає змогу зрозуміти, що на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегічне планування» та його сутності. Низка авторів визначає стратегічне планування як діяльність або процес щодо економічно-ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, що і було досліджено в попередньому розділі [24].

Головним орієнтиром для підприємства у всі часи було питання забезпечення його життєдіяльності.

Стратегічне планування можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з

одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1.8) [5].

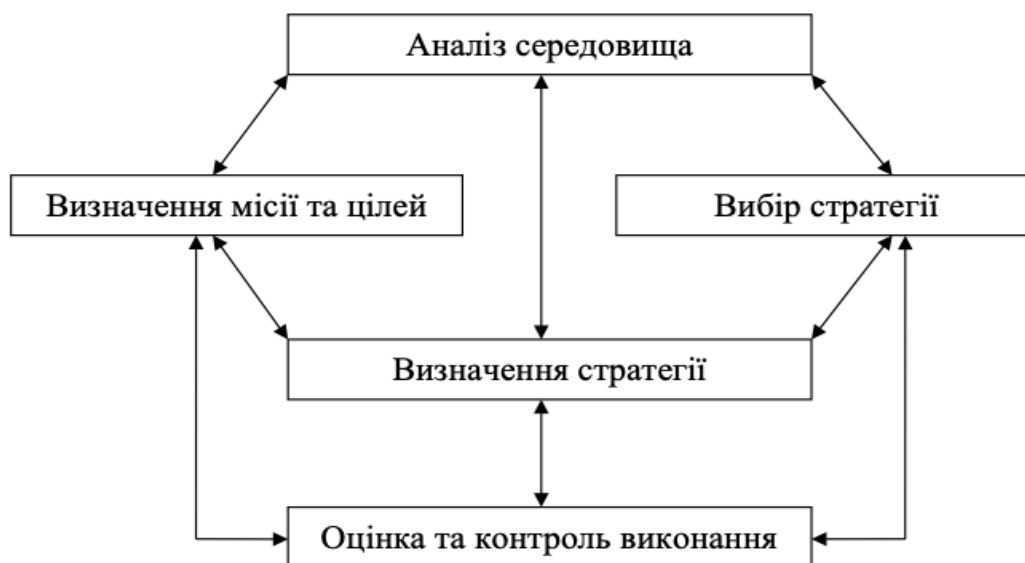


Рисунок 1.8 – Логіка здійснення стратегічного планування [5]

Існує безліч моделей процесу стратегічного планування, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності неособливо принципові.

Для розширення рисунку 1.8, було також створено стадії процесу стратегічного планування з чітко визначеними завданнями на кожному етапі розроблення стратегії.

Процес теоретичної підготовки та збору інформації є одним з найважливіших і тому є досить суттєвим та займає багато часу. Іноді самотійно керівництво компанії не може справитися з цим завданням самотужки і тому наймає фірму, яка займається аудитом і детально аналізує всі важливі показники. На мою думку, результативним є створення стратегії розвитку підприємства самотійно та використання послуг інших підприємств, які спеціалізуються на даному виді діяльності, адже коли існує інша об'єктивна точка зору, простіше розуміти як діяльність організації виглядає під іншим кутом.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного планування містить 5 стадій (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Стадії стратегічного планування [27]

Важливо почати з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Результати аналізу, узагальнені у моделі SWOT – це основа для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей. Результати аналізу слід також брати до уваги, розробляючи план дій та встановлюючи короткострокові та середньострокові цілі діяльності.

Цілі, які ставить перед собою підприємство мають бути зосереджені на використанні сильних сторін підприємства та використанні всіх наявних можливостей. І в той же час усвідомлювати свої слабкі сторони. Їх вирішення або максимальна нейтралізація має важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності. Важливо також розглядати можливі загрози та бути готовими діяти у разі їх настання. Для цього якраз і потрібен SWOT-аналіз.

При визначенні сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямків та цілей на основі аналізу чинників, разом з усім варто оцінити необхідні фінансові та організаційні ресурси підприємства.



Рисунок 1.10 – Елементи SWOT-аналізу

Після проведення внутрішнього аналізу необхідно оцінити становище підприємства на ринку. Конкурентні переваги оцінюються не лише з позицій самого підприємства – при проведенні аналізу слід враховувати також і те, як це підприємство оцінюють інші учасники ринку: споживачі, постачальники, компанії, що виробляють альтернативну продукцію або послуги, існуючі та потенційні конкуренти [21].

Важливим є те, що запровадження стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в розумінні мети розвитку підприємства, шляхів її досягнення, в адаптивності до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та безпосередньо у формуванні і реалізації стратегії[34].

Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, пошук нових можливостей для організації, створення для неї сприятливих умов функціонування,

а також уміння бачити в довгостроковій перспективі перешкоди та шляхи їх вирішення [21].

Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі [21].

Важливість стратегічного аналізу як етапу стратегічного планування зумовлена нестабільністю зовнішнього середовища, його постійними непередбачуваними змінами, особливо в наш час, а також специфікою внутрішнього середовища підприємства.

Процес установлення стратегічних цілей означає визнання такого стану справ на підприємстві, який є водночас бажаним і досяжним. Даний процес включає в себе процедури (рис. 1.11).

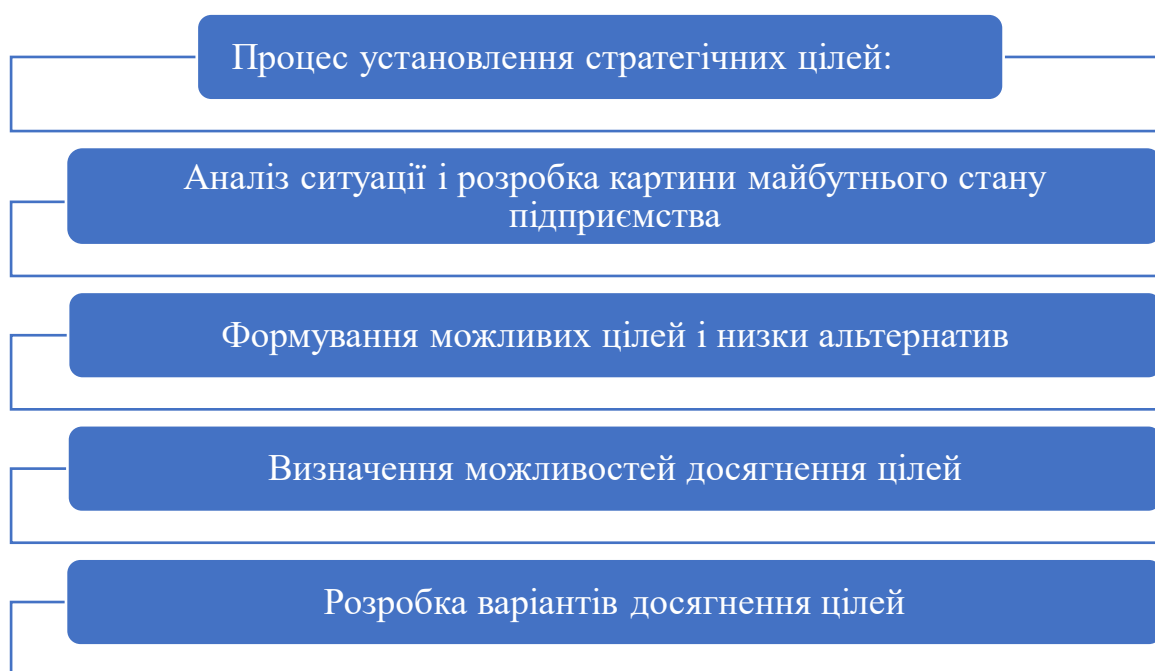


Рисунок 1.11 – Процес установлення стратегічних цілей [27]

Коли устатковані цілі, далі підприємство розуміє, що з наявних ресурсів в нього є для реалізації власних планів та як можна раціонально використати їх.

Для того, щоб проаналізувати ситуацію і змалювати майбутній стан підприємства варто зробити аналіз тенденцій розвитку середовища, ринку, конкурентів та ефективність роботи підприємства. Процес аналізу в створенні

стратегії є одним з найважливіших, адже від якості його проведення залежить, чи будуть коректно визначені шляхів руху та подальша їх реалізація.

На підставі аналізу зовнішніх чинників підприємство повинно оцінити фактори впливу на нього. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники економісти рекомендують згрупувати за PESTEL моделлю: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники (Рис. 1.12). Визначивши найважливіші зміни, що відбуваються на момент аналізу або можуть відбутися у майбутньому, можна оцінити їх можливий вплив на діяльність підприємства.

Аналіз з використанням моделей PESTEL і п'яти сил Портера розглядають зовнішні чинники і допомагають підприємствам визначити свої можливості та оцінити потенційні загрози.

Політичні чинники	▪ Державне втручання в економіку (наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
Економічні чинники	▪ Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, податки, інфляція, економічне зростання)
Соціальні чинники	▪ Зміни соціальних тенденцій, які впливають на послуги або продукти, пропоновані компанією (такі, як старіння населення)
Технологічні чинники	▪ Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання)
Екологічні чинники	▪ Зміни клімату (наприклад, вплив зміни погодних умов, політика зниження викидів вуглекислого газу)
Правові чинники	▪ Можливі зміни до чинного законодавства (наприклад, поправки щодо рівня пенсійного віку, мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності)

Рисунок 1.12 – PESTEL модель

І лише після реалізації етапів, що описані вище, можуть розроблятися варіанти досягнення цілей у прогнозованих змінах та визначення умов переходу на альтернативну стратегію.

Такі учасники ринку добре визначені в моделі п'яти сил Портера. Дана модель часто використовується для оцінки конкуренції та формулювання стратегії розвитку бізнесу.



Рисунок 1.13 – Модель п'яти сил Портера[4]

Вже на основі отриманої інформації з аналізу зовнішнього середовища, цілей і наявного стратегічного потенціалу, здійснюється вибір найкращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [4].

Вже після етапу аналізу відбувається формування можливих цілей і низки альтернатив. На ньому підприємство, проаналізувавши стан зовнішнього та внутрішнього середовища, розуміє що потрібно робити.

Відомо, що основою стратегічного планування є стратегія, що включає взаємопов'язані положення, які можуть відноситися до будь-якої сфери діяльності підприємства.

Щоб краще розуміти практичне застосування цих процедур, можна описати ці етапи на практичному прикладі. Підприємство займається виключно пошиттям жіночого одягу. З початку року вони прийняли рішення розширювати асортимент та шити сімейні костюми, що в перспективі мало збільшити прибуток на 20%, порівняно з минулим роком.

На початку березня організація проаналізувала актуальність своєї діяльності і зрозуміла, що зараз попит на жіночий одяг впав і з'явився на базовий чоловічий одяг. Так, як на складі залишались тканини, було прийнято рішення, у зв'язку з

чим, перекваліфікувати виробництво і шити чоловічий одяг (футболки, штани та реглани), залишаючи при цьому жіночу лінію в співвідношенні 4:1.

Підприємство почало співпрацю з волонтерами і благодійними організаціями і забезпечує одягом окремі підрозділи ЗСУ. Зараз в них додалась лінійка чоловічого і жіночого одягу з патріотичними принтами. Так, тимчасово змінивши стратегію, організація не скоротила жодного співробітника і разом з тим зберегла та збільшила прибуток, хоч і мала мінімальну націнку.

У даний час виграють маленькі та середні компанії, які швидко розуміють, що стало більш актуальним і буде в майбутньому. Вони швидко змінюють чи перекваліфікують вектор своєї діяльності та шукають шляхи зберегти прибуток та сплачувати податки, задля підтримки економіки в країні.

Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності.

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку підприємства (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до розроблення стратегії бізнесу

Підхід	Характеристика
Контроль витрат	Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами
Стратегія диференціації	Полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг
Стратегія фокусування	Цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок

Загальна стратегія відображає стратегію підприємства у цілому, бізнес-стратегія – окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів, а функціональна – зони господарювання або його функціональних служб.

Все починається з загальних стратегій. Деякі з них направлені на розвиток, а деякі навпаки – на скорочення видів діяльності чи взагалі її припинення. Для зручності, на рис. 1.14 зображені види загальних стратегій.



Рисунок 1.14 – Види загальних стратегій

У науковій літературі найбільш широко висвітлено бізнес стратегії розвитку підприємств, які зазвичай називаються базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів:

- продукту,
- ринку,
- галузі,
- положення підприємства всередині галузі,
- технології.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту або ринку. У разі обрання цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі[2].

Другу групу еталонних стратегій становлять такі стратегії бізнесу, які припускають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання[2].

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому разі, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі [2].

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення.



Рисунок 1.15 – Групи еталонних стратегій бізнесу [2]

Після того, як здійснений аналіз, можна переходити до вибору стратегії. Нині однією з найбільш поширених є види стратегій, що будується на основі об'єкта стратегічного управління (рис. 1.16).



Рисунок 1.16 – Класифікація стратегій

У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах. Стратегія ліквідації, здійснюється тоді, коли підприємство не може далі функціонувати, а стратегія «збору врожаю» передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі [5].

Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків (маркетингу, фінансів, виробництва, управління персоналом і тд). Без аналітичних даних від функціональної стратегії неможливо розробити повноцінну та якісну загальну чи бізнес-стратегію. Вона є більш бузькою за 2 попередні види.

На етапі ринкових взаємовідносин в економіці України постійно виникають питання стосовно ефективності планування. Сьогодні ці питання набувають першочергового значення для підприємств, ураховуючи умови невизначеного зовнішнього середовища і швидкоплинності подій [22].

Постійне прагнення підприємств вирішити питання довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного планування, що засновані на різноманітних підходах.

Специфічні методи аналізу дозволяють оцінити результати діяльності підприємства та вплив зовнішнього середовища на стратегічні напрямки розвитку. Стратегічний аналіз результатів діяльності підприємств безпосередньо пов'язаний із системою зовнішніх та внутрішніх показників середовища функціонування, за результатами яких оцінюють стратегічні альтернативи і визначають пріоритетні напрямки розвитку компанії. Вони досліджують стратегічне позиціонування підприємства та його потенціал для вибору стратегії. В процесі їх аналізу враховують ризики діяльності підприємств, які виникають у процесі стратегічного управління [22].

Системний підхід до стратегічного аналізу результатів діяльності ~~26~~ допомогою запропонованих етапів забезпечує ідентифікацію реального стану підприємства, потенціалу та стратегічної спрямованості у перспективі [22].

Позитивним у даному випадку є застосування внутрішньої і зовнішньої інформації про діяльність підприємства в просторі, за допомогою якої розробляють алгоритм для моделювання майбутнього стану [22].

РОЗДІЛ 2.

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП ФЕДЧЕНКО А.І.

2.1 Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ФОП Федченко А.І.

Після вивчення теоретичної частини, можна переходити до практичної та на першому етапі проаналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища та починати будувати стратегію власного бізнесу.

Важливим елементом діагностики є саме цінність, яку фірма приносить людям. Варто дати відповідь на питання як діяльність бізнесу збільшує соціальну, економічну та інші види вигод. Тому потрібно визначити яка діяльність несе цінність і реалізовувати її з максимальною ефективністю. Експерти радять шукати іноваційні та унікальні рішення щодо реалізації місії та забезпечити оптимальний розподіл ресурсів.

Варто зазначити, що для того, щоб максимізувати ефективність, потрібно шукати конкурентні переваги у кожному аспекті діяльності організації. Є таке поняття як ефект вузького місця, коли навіть при тому, що більшість функціональних підрозділів бізнесу є ефективними, неефективність принаймні однієї ланки процесу може призвести до негативного результату для організації в цілому.

Отже, ФОП Федченко Аліна Ігорівна почала свою діяльність з жовтня 2022 року та займається продажем камер і монтажем систем відеоспостереження та безпеки для квартир, приватних будинків, офісів, паркінгів, складів та інших великих та малих об'єктів.

Види економічної діяльності, якими займається ФОП представлені на Рис. 2.1.

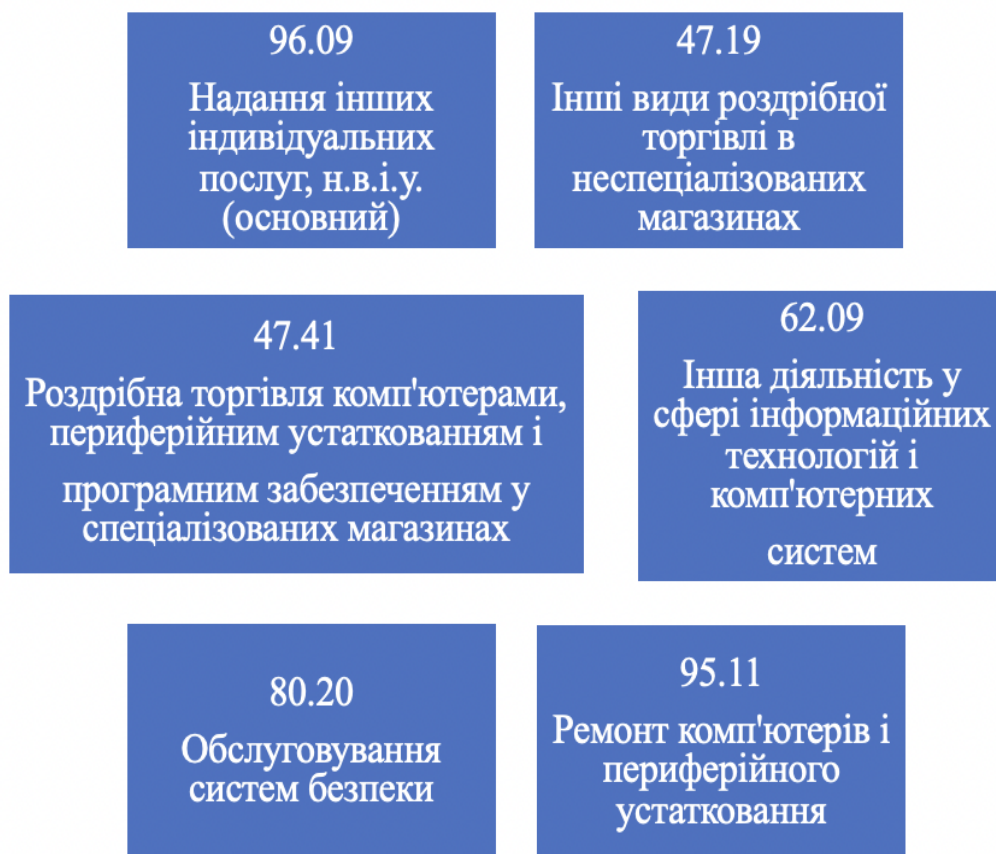


Рисунок 2.1 – Види економічної діяльності ФОП Федченко А.І.

Джерело: складено автором

ФОП функціонує безпосередньо в селищі Макарів та Бучанському районі, який включає в себе 49 населених пунктів.

Діагностика внутрішніх чинників є важливим для бізнесу, адже сприяє забезпеченню ефективності його діяльності в конкурентному середовищі. На мою, спершу потрібно проаналізувати внутрішнє середовище, а вже потім переходити до зовнішнього.

Перед тим варто розуміти, що ж включає в себе діагностика внутрішнього середовища бізнес-організації. Вона передбачає експрес-аналіз та оцінка конкурентної позиції на ринку, виявлення проблем, вивчення слабких та сильних сторін, загроз та можливостей.

Л.Л. Гевлевич зазначає, що стратегічну діагностику внутрішнього середовища варто проводити на основі аналізу показників фінансового стану підприємства та технологій управління (і хто я така, щоб йому не вірити). Ключовим показником

якого є рентабельність та ліквідність. Водночас аналіз технології управління має за мету складання функціональних матриць відповідних підрозділів підприємства, діагностування цих функціональних матриць та оцінювання рівня ефективності функціональної структури управління. Саме цей метод і дозволяє визначити вузькі місця складових в внутрішнього середовища підприємства, а також отримати інформацію про:

- стан функціональної структури управління;
- рівень відповідності функціональної структури завданням управління;
- рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо [3].

С. Л. Демиденко вважає, що основними складовими внутрішнього середовища є виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та організаційна культура. Проаналізувавши праці інших економістів, було вирішено використати в кваліфікаційній бакалаврській роботі саме цей підхід до проведення діагностики внутрішнього середовища. Також прийнято рішення розширити ці дані та додати ще ключові елементи (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Ключові елементи діяльності підприємства [12]

Місія ФОП Федченко А.І.: створити всі умови для того, щоб клієнти та їх родини почували себе в безпеці, їх домівки, офіси та власність була під наглядом 24/7 та жоден рухомий суб'єкт не залишився не поміченим.

Слоган: І кожен квадратний метр під вашим наглядом.

Конкурентні переваги:

- досвід фахівців 5+ років на ринку;
- індивідуальний підхід до кожного та допомога і консультація з підбором обладнання;
- монтаж під ключ;
- гарантія на обладнання від виробника та надання послуг 3 роки;
- збереження конфіденційності клієнтів;
- знижки та акції протягом року та вигідна система лояльності;
- налаштування віддаленого доступ з будь-якої точки світу та 24/7;
- якісні витратні матеріали та кабельна продукція;
- оперативний виїзд на виклик за рахунок зручного місця розташування;
- підбір оптимальне обладнання, відповідно до завдань і бюджету.

Таблиця 2.1 – Основні складові внутрішнього середовища
ФОП Федченко А.І.

Складова	Складники
Операційна діяльність	Матеріальні ресурси, види діяльності, обсяг клієнтів.
Фінанси	Рівень ефективності використання і руху грошових коштів; рівень ліквідності; рівень прибутковості; рівень інвестиційних можливостей; рівень використання альтернативних фінансових стратегій.
Маркетинг	Обсяг реалізації продукції; рівень ціноутворення; рівень просування продукції; процеси збуту та розподілу продукції.

Джерело: складено автором на основі [8].

Тепер детально можна проаналізувати кожен складову внутрішнього середовища ФОП Федченко А.І.

Так, як фірма не займається виробництвом, а тільки продажем обладнання та наданням послуг, тому воно має таку складову як «Організаційна діяльність».

Аналізуючи звіт про рух грошових коштів за I квартал, видно, що чистий прибуток за перший квартал 2022 року склав 8210 грн. Враховуючи, що суб'єкт господарювання тільки починає свою діяльність, то це досить хороший результат, і воно є ліквідним. Поки кредитні та кошти інвесторів та спонсорів не залучались.

Таблиця 2.2 – Звіт про рух грошових коштів за I квартал 2022 року

Стаття	Код рядка	За I квартал
Операційна діяльність		
Надходження від: Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	150000
Витрачання на: оплату товарів, робіт, послуг	3100	(80000)
праці	3105	(50000)
зобов'язань з податків і зборів	3115	(11790)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	8210
Інвестиційна діяльність		
Надходження від: Реалізація необоротних активів	3205	0
Витрачання на придбання: необоротних активів	3255	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0
Фінансова діяльність		
Витрачання на:		
погашення позик	3350	0
сплату процентів	3360	0

Джерело: розроблено автором

ФОП Федченко Аліна Ігорівна продає товари під замовлення. Тобто людина приходить в офіс/телефонує, розповідає про свої потреби та побажання, вже виходячи з цього їй надаються рекомендації та роблять замовлення. Працювати як

магазин, де повністю наявний товар не є ліквідним, адже видів обладнання і складових до нього багато. Деякий товар користується попитом і є майже універсальним, а інший потрібен для конкретних випадків.

В ФОП налагоджена співпраця з постачальниками (Partizan, Hikvision), тому доставка здійснюється протягом одного дня та вже сьогодні замовивши, клієнт може на наступний день в другу половину дня забрати своє замовлення в офісі, на даний час доставка може зайняти близько 2-х днів та всі консультації здійснюються в телефонному режимі, так як офісного центру, в якому знімався кабінет, більше немає. Враховуючи, що зараз люди тільки повертаються додому і повертаються до «нормального життя», то орендувати офіс в іншому приміщенні поки не раціонально, так як поки немає достатньої кількості замовлень, щоб покривати оренду.

Щодо ціноутворення, то фірма не спекулює та продає обладнання за тими цінами, які є на сайті партнерів. Враховуючи об'єми товарів, які купує ФОП, було домовлено про постійну знижку на кожне замовлення в розмірі 30%, тому є можливість робити знижки клієнтам та покривати адміністративні витрати.

Щодо маркетингу, то був створений профіль в Instagram та Facebook. Проаналізувавши кількість підписників та активність в кожній соціальній мережі(рис. 2.3 та рис. 2.4), була запущена контекстна реклама, розіслано оголошення в місцеві групи, але дані дії не виправдали вкладені кошти.

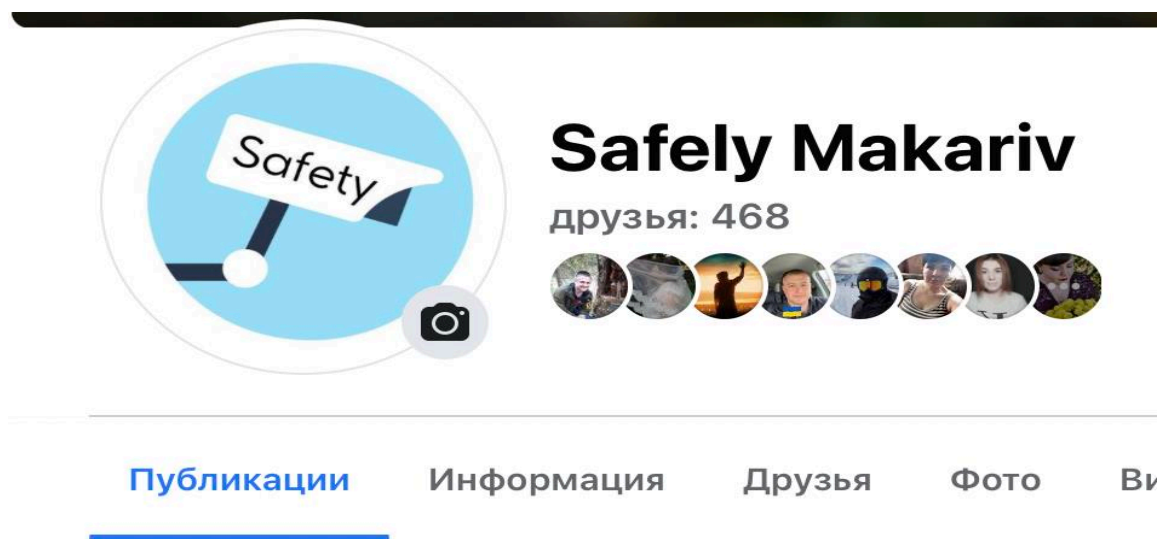


Рисунок 2.3 – Кількість підписників сторінки в Facebook станом на 01.05.2022

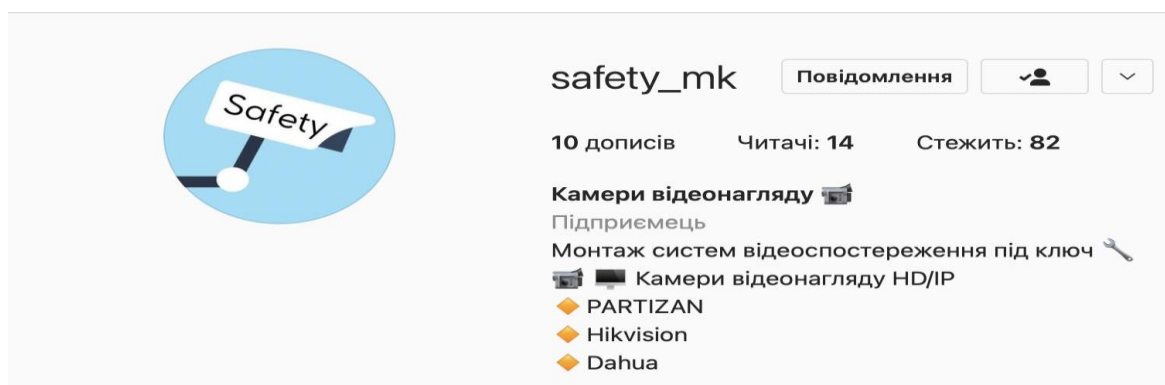


Рисунок 2.4 – Кількість підписників сторінки в Instagram станом на 01.05.2022

Офлайн реклама дала більшу конверсію, ніж онлайн. Було створено банер на фасаді офісного центру, в якому було орендовано кабінет. Дана реклама окупилась на 100%, адже принесла 15+ клієнтів (ті, які точно прийшли по рекламі з банеру) за 3 місяці. Також створено візитки. Так, як це малий бізнес в селищі, то найкращу рекламу склали рекомендації тих, хто користувався послугами ФОП Федченко Аліна Ігорівна.



Рисунок 2.5 – Офлайн реклама ФОП Федченко А.І.

Щодо персоналу, то офіційно зареєстрованих працівників ФОП не має. Всі спеціалісти здійснюють діяльність по договору надання послуг (аутсорсинг). Залежно від масштабу замовлення, це зазвичай фізичні особи. Управління персоналом здійснюється лінійно. Коли визначено обсяг роботи та кількість обладнання, що потрібно, після цього його передають технічному спеціалісту і вже він безпосередньо зв'язується з клієнтом та виконує потрібну роботу. Оплата за послуги технічного спеціаліста здійснюється за договором.

Система управління також характеризується економічністю, оперативністю, організованістю та результативністю. Всі замовлення ФОП Федченко Аліна Ігорівна виконує вчасно та в повному обсязі і підтримує клієнта від початку співпраці та вже після виконання роботи.

Результати діагностики внутрішнього середовища ФОП виступають інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства зараз та в майбутньому.

Щоб краще розібратися з моделлю п'яти сил Портера, яка була згадана в теоретичному розділі бакалаврської роботи, варто зазначити, що переговорна позиція постачальників передбачає можливість постачальників піднімати ціни. І появи логічного питання: «Чи є у підприємства широкий вибір та чи може воно легко замінити своїх постачальників?». Якщо брати конкретно діяльність ФОП Федченко А.І., то на даний час змінювати постачальників, навіть при зростанні ціни ніхто не буде, адже, як зазначалось раніше, підприємство не купує товар «про запас» та не виготовляє продукцію, а лише надає послуги.

Переговорна позиція покупців – це вміння покупців торгуватися. Так, як конкуренція саме по району відсутня, то в клієнтів немає альтернатив, крім компаній в Києві, але не всі готові брати замовлення по області і додатково в свої послуги враховують витрати на дорогу. Зазвичай люди дивляться на ціни і обирають там, де вигідніше співвідношення ціни та якості.

Визначення конкурентів здійснювалось аналізом компаній, які працюють на ринку Макарівської селищної територіальної громади в сфері надання установки

та монтажу камер відеоспостереження. У ході дослідження було визначено, що основними конкурентами ФОП Федченко А.І є компанії NADZOR та SHERIFF.

Щоб розібратися в конкурентоспроможності ФОП Федченко А.І. нижче наведена матриця конкурентного профілю. Як видно з матриці, то ФОП Федченко А.І. має найнижчу оцінку (табл. 2.3). Даний факт пов'язаний з такими чинниками: малий досвід ведення бізнесу, порівняно мала база клієнтів та разом з тим переваги в тому, що підприємство охоплює не тільки приватний сектор по містечках Макарівської громади, а й бізнес.

У березні 2022 року мав бути укладений договір про співпрацю по програмі «Безпечне місто» разом з фірмою-партнером. Очікувалось, що ця співпраця з органами місцевої влади мала закріпити позиції ФОП та зарекомендувати себе як чесного та старанного підрядника.

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	SAFETY		NADZOR		SHERIFF	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6
Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Фінансові можливості підприємства	0,10	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0		2,2		2,30		2,55

*Оцінка здійснена власником бізнесу

Матриця конкурентного профілю показала, що ФОП Федченко А.І відстає від своїх конкурентів, тому і потребує створення стратегії, щоб зайняти

конкурентоспроможну позицію на ринку Макарівської селищної територіальної громади.

Аналіз PESTEL моделі, яка була згадана в теоретичному розділі дипломної роботи показав, що якщо говорити про товари-замінники, то є дорожчі види камер, а є дешевші. Тобто маргарин можна замінити маслом, звичайне молоко – сухим, але конкретно у випадку з обладнанням відеоспостереження можна лише замінити вид обладнання з дорожчого на більш вигідніший, наприклад купити не IP камеру (аналогову), а HD, де якість картинки буде нижчою, маються свої особливості підключення, але менша ціна, порівняно з аналоговою.

Щодо потенційних конкурентів, то входження до ринку не є обмеженим, в кожного підприємства свої технології роботи, але, як правило, вони подібні, тому комерційних таємниць по роботі в сфері монтажу немає. Компанія, що заходить на ринок, може лише «підглядіти» постачальників, партнерів та види надання послуг.

Навіть, якщо на ринку природна монополія, аналіз ринку також корисний, адже навіть якщо на час проведення аналізу ринок є монопольним, технологічні, правові або інші зміни структури ринку завжди можливі.

Важливо, щоб підприємство оцінювало не лише поточну ситуацію на ринку з його нинішніми учасниками, а й можливі ринкові тенденції. Для того, щоб визначити можливості та потенційні загрози для розвитку підприємства.

Політика держави сприяє розвитку бізнесу в сфері монтажу та встановлення відеообладнання, адже держава запускає програми, такі як «Безпечне місто», наприклад, власники бізнесів та приватних будинків розуміючи, що потрібно слідкувати за об'єктом власності, можуть скоротити штат охорони та поставити камери відеоспостереження, щоб і в свою чергу контролювати ситуацію на підприємстві.

Щодо економічних чинників, то відсутні особливі макроекономічні показники, такі як мито чи збільшений вид податків.

Соціальні тенденції йдуть на користь сфері встановлення відеоспостереження, адже навіть старіння населення не знижує, а навпаки збільшує попит, адже діти ставлять камери в дворі своїх стареньких батьків, щоб контролювати ситуацію і

вчасно приїхати, якщо щось трапиться або на тій же дачі, щоб розуміти, що все добре з приватним майном.

Технологічні, екологічні та правові чинники ніяк не впливають на розвиток бізнесу в даній сфері. Якщо б ФОП Федченко А.І займався виробництвом, технологічні чинники допомагали б розвитку бізнесу, адже обладнання удосконалюється і стає ще краще та сучасніше, новітні технології допомагають в даній ситуації, адже відбувається моральний знос обладнання і власникам потрібно його оновлювати, навіть, якщо фізичного зносу ще немає. Можна порівняти цю сферу зі сферою мобільних телефонів. Щороку виходить нова модель телефону і коли вже вийшов той же самий iPhone 13, то вже, 4-ий вважається раритетом. Він виконує основні базові функції телефону, але нові програми та оновлення на ньому вже не виходять.

Щоб в повному обсязі оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози і вже потім будувати стратегію розвитку ФОП Федченко А.І, було проведено SWOT-аналіз.

Після того, як встановлено роль і значення кожного виду діяльності, можна визначити сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання. Види діяльності, які є критично важливими та ефективними, необхідно посилювати.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ФОП Федченко А.І.

Сильні сторони	Оцінка	Можливості	Оцінка
Великий асортимент послуг	4	Участь у проєктах державного розвитку	5
Відмінна репутація та рекомендації	5	Вихід конкурентів з ринку	3
Слабкі сторони	Оцінка	Загрози	Оцінка
Малий бюджет для маркетингу та реклами	5	Економічна криза і зниження доходів громадян	5
Брак досвіду ведення бізнесу	5	Цінова конкуренція	3

*Оцінка здійснена власником бізнесу

Звернувши увагу на SWOT-аналіз, можна сказати, що середній бал слабких сторін та загроз переважає балом сильних сторін та можливостей. Отже, якщо аналізувати слабкі сторони, то малий бюджет для маркетингу та реклами не настільки критичний, адже при збільшенні кількості клієнтів, збільшується і

прибуток компанії. На даний час, враховуючи ситуацію та матеріальний стан людей, то, на жаль, для самого ФОП, піднімати вартість послуг не можна.

ФОП Федченко А.І працює з персоналом на умовах аутсорсингу, тому проблеми з потребою кадрів не має.

Брак досвіду виправляється часом та його напрацюванням, курсами підвищення кваліфікації та новими підходами до роботи.

Існує досить висока проблема економічної кризи і зниження доходів населення, адже 7 мільйонів українців залишились без роботи, а дехто і без даху над головою. Тому послуги, які надає ФОП можуть бути не актуальні деякий час. У даному випадку, потрібно змінювати вид діяльності та займатися тим, що буде більш актуальніше.

Цінова конкуренція також можлива, адже ті фірми, які мали високу націнку на обладнання та послуги, можуть знизити ціни, які будуть нижчі від тої вартості послуг, які надає ФОП Федченко А.І.

У зв'язку з військовим станом є висока вірогідність проблеми з пошуком нових постачальників, але на даний час такої проблеми немає і потреба в їх збільшенні також поки відсутня.

Тому найбільш можлива з усіх загроз, це економічна криза, але при цьому є шлях вирішення цього питання, шляхом перекваліфікування та зміни виду діяльності.

Отже, досліджуючи зовнішнє та внутрішнє середовище ФОП Федченко Аліна Ігорівна, можна сказати, що підприємство прибуткове, є власні постачальники, є націнка на товар. Ризики відсутні, адже товар безпосередньо не закуповується, а купується під потребу та замовлення. Налагоджений зв'язок з постачальниками та відправка товарів. У мирний час доставка тривала 1 день, зараз – 1-2 дні.

Є недоліки в системі маркетингу, потрібно збільшити рекламу та покращити її якість. Зовнішні чинники, або не впливають, або позитивно відображаються на діяльності ФОП.

ФОП Федченко А.І. потребує партнерів та співпраці з бізнесом. Так, як у підприємства відсутні кредитні кошти та кошти інвесторів.

2.2 Розроблення стратегії розвитку ФОП Федченко А.І. і організаційне забезпечення її реалізації

Одним з найважливіших процесів в діяльності кожного підприємства є вибір правильної стратегії та вміння її реалізувати. Цей вибір залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як вид діяльності підприємства, організаційна структура, оцінка ринку та конкурентоспроможності на цьому підприємстві.

Всі ці фактори були досліджені та проаналізовані у першому підпункті другого розділу даної бакалаврської роботи. Розробка стратегії передбачає встановлення мети та завдань. ФОП Федченко Аліна Ігорівна має на меті:

- збільшення прибутку від основної діяльності;
- закріплення конкурентних позицій у сфері монтажу та встановлення систем відеообладнання;
- підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення охорони та контролю об'єктів приватної та комунальної власності;
- усунення слабких сторін та мінімізація впливу загроз;
- створення всіх умов для того, щоб клієнти та їх родини почували себе в безпеці, їх домівки, офіси та власність була під наглядом.

Стратегічний план розвитку ФОП Федченко Аліна Ігорівна спрямований на збереження і розвиток існуючих та освоєння нових напрямів діяльності в поточних кризових умовах та на перспективу, які б забезпечили збереження та подальший розвиток підприємства, необхідний для реалізації його місії. Даний план розробляється на короткостроковий період на рік, починаючи з червня 2022 року, адже середньострокове та довгострокове планування в наших реаліях не надто результативне. Було вирішено, що краще малими кроками, поступово і кожного

разу складати новий план або коригувати наявний, ніж інвестувати час та ресурси в довгостроковий, який через кілька місяців вже не буде актуальним.

В умовах невизначеності, план розвитку розглядається не стільки з точки зору набору стандартизованих фінансових показників, скільки з точки зору плану дій в залежності від реалізації різних факторів ризику та, відповідно, різних сценаріїв.

Цілі, які сформував ФОП якраз задають ключові напрями розвитку і пріоритети підприємства, залишають певну свободу в плані їх конкретної трактовки за поточних умов та можливостей. Це дозволяє притримуватись обраного напрямку руху одночасно з отриманням необхідної гнучкості, що досить актуально в наш час.

Стратегічний план розвитку сформовано таким чином, що він дозволяє приймати адекватні та найбільш ефективні оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища.

Обрана стратегія передбачає участі в державних програмах відновлення та реконструкції. Процес розробки стратегії складається з восьми етапів (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Процес розробки стратегії ФОП Федченко А.І.

На етапі генерації ідей проводиться мозковий штурм з партнерами. Навіть в тяжкий для країни час, варто не сидіти на місці та продовжувати підтримувати економіку. Зважаючи на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначено 2 головні стратегії, які можуть переплітатися між собою та доповнювати одне одну. На етапі генерації було запропоновано багато ідей, але прийнято рішення робити вибір між тими, що зображені на рис. 2.7.

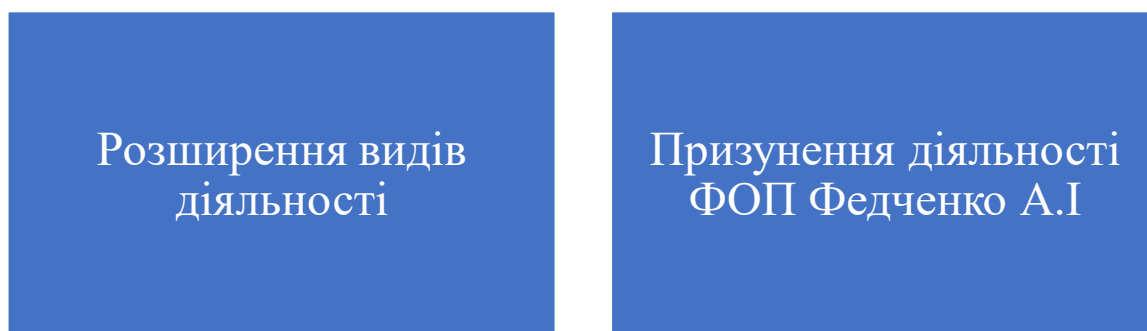


Рисунок 2.7 – Вибір стратегії ФОП Федченко А.І.

Джерело: розроблено автором

Щоб сфокусуватися на чомусь одному і розвивати саме цю стратегію, потрібно порівняти плюси та мінуси від вибору кожної стратегії та обрати ту, яка на даний момент буде найбільш актуальною. Для цього було проведено метод експертної оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вибір стратегії діяльності для ФОП Федченко А.І

Запропоновані ідеї	Критерії (1- 5 балів)					Всього
	Вигода (20%)	Вартість (25%)	Конкурентоспроможність (20%)	Ресурси (10%)	Потенційні клієнти (25%)	
Розширення видів діяльності	3	5	4	5	4	4,15
Призупинення діяльності	3	2	3	2	4	2,9

* Оцінка здійснена власником бізнесу

Якщо аналізувати кожен критерій оцінки, то на першому місці стоїть вартість стратегії та потенційні клієнти, які будуть і приносити прибуток. На другому місці по важливості йде новизна самої ідеї та конкурентоспроможність. Якщо підприємство не зможе підтримувати гідний рівень конкурентоспроможності, то потенційна стратегія може бути провальною і вимагатиме змін. І на 5-му місці стоять залучені ресурси. Даний критерій був поставлений в кінець, адже він не є вирішальним.

На основі проведеного мозкового штурму, можна зробити висновок, що експертами було визначено вибір розширення видів діяльності як найбільш раціональний та найкращий.

Важливим моментом для вдалої реалізації плану є розробка концепції. Проконсультувавшись з експертами та оцінивши, що на даний час актуально, стало зрозуміло, що внаслідок бойових дій по Київській області за березень багато домівок залишилися без вікон та дверей, а тому потребують, окрім цього, ще й охоронну систему. Чимало родин виїхало за кордон або далеко від дому і зараз не на місці і тому, щоб зберегти майно, яке залишилось зріс попит на встановлення сигналізації та камер, щоб спостерігати за своєю садибою та в разі чого, оперативно відреагувати або притягнути до відповідальності винних.

Тому було вирішено, розширювати вид надаваних послуг, почати співпрацю з фірмою охоронної системи U-PROX та поки залишити ті послуги, що надавались раніше.

Наступним етапом розробки стратегії є аналіз витрат. Варто розрахувати витрати по всіх завданнях і проектах в цілому та провести оцінку можливої оптимізації витрат, пошук фінансування та інвестицій обраної стратегії.

Якщо говорити саме про ФОП Федченко А.І., то поки кредитні кошти та інвестиції залучатися не планують, є декілька причин:

- нестабільність зовнішнього середовища,
- відсутність нагальної потреби,
- можливість залучення власного капіталу.

Вартість комплексу обладнання охоронної системи U-PROX складає 5800 грн, якщо брати квартиру і від 7000 грн, якщо для приватного будинку, офіси та склади розраховуються окремо. Вартість залежить від кількості дверей, вікон та приміщень, що знаходяться на території.

Закуповуватися наперед охоронними системами в планах немає, тому і ризики та витрати відсутні. Навчання по встановленню охоронної системи не складне і займає максимум кілька годин, щоб повністю з усім розібратися.

Додатково закуповувати обладнання потреби немає, тому саме в даному випадку стратегії, витрати відсутні або не суттєві.

Вже після етапу аналізу витрат, варто також проаналізувати цільову аудиторію і визначитися з варіантами реклами та просуванням проектів на ринок.

Якщо будувати портрет потенційного клієнта, то це одружений чоловік, років 35-40, з середнім – вище середнього рівнем доходу з власним будинком та автомобілем. Зазвичай він більше користується Facebook. Для даної аудиторії реклама в Facebook буде доречною і в мирній версії даної бакалаврської роботи, це найкращий варіант реклами, але, враховуючи, що внаслідок бойових дій були зруйновані чи пошкоджені вишки зв'язку. Тому існує проблема зі зв'язком та Інтернетом. Враховуючи це, було вирішено розділити офлайн і онлайн рекламу в співвідношенні як на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Співвідношення запуску офлайн і онлайн реклами ФОП Федченко А.І.

Джерело: розроблено автором

Було прийнято розмістити рекламні банери на будівельних магазинах та продуктових магазинах по району. Спочатку зробити замовлення на 5 банерів, які будуть розміщені в смт Макарів Київської області, а саме: на 2-х будівельних магазинах та 2-х продуктових та на торговому центрі. У Facebook буде створена

контекстна реклама та розіслано креатив по місцевим групах та в Телеграм-каналах. Витрати на рекламу будуть відносно мінімальні. Було визначено, що на маркетинг планується витратити 4450 грн. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Витрати на маркетинг ФОП Федченко А.І

Стаття витрат	Кількість, шт	Вартість, грн	Сума, грн
Банер та установка	5	400	2000
Дизайн банеру	1	350	350
Оплата реклами	3	500	1500
Контекстна реклама в Facebook	1	1000	1000
Разом			4850

Джерело: розроблено автором

Далі йде розробка проекту. На цьому етапі проводяться усі роботи по реалізації завдань, закупівля обладнання матеріалів, сертифікація, навчання персоналу, тощо.

Стосовно реалізації обраної стратегії розширення видів діяльності та скорочення тих, які на даний час не користуються попитом, то дану стратегію варто реалізовувати як зображено на рис. 2.9.

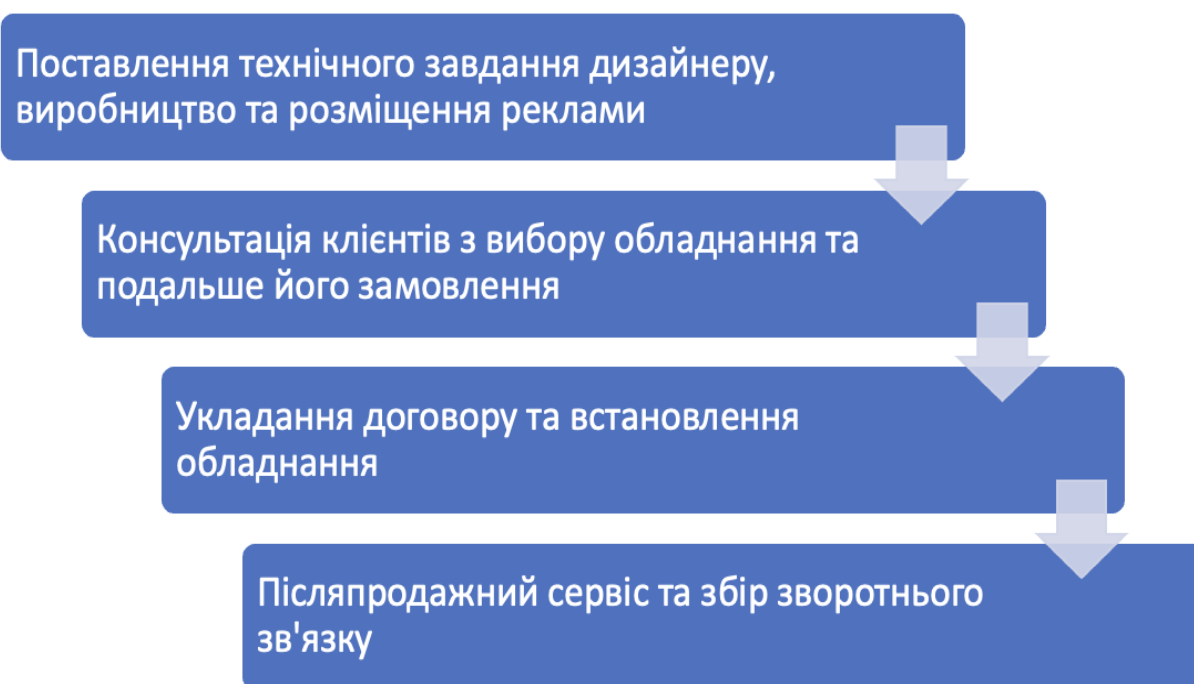


Рисунок 2.9 – Етапи реалізації стратегії розширення

Джерело: розроблено автором

Спочатку для інформування людей про оновлення спектру надання послуг, планується розміщення оголошень в соціальних мережах, запуск контекстної реклами та розміщення банерів.

Після того, наскільки є відгук від людей, аналізувати чи вдало пройшла рекламна кампанія чи потрібно внести в неї зміни.

Потенційні клієнти будуть очікувати виконання послуги 1-2 дні. Наприклад, в понеділок клієнт зробив замовлення та оплатив товар. Якщо це було зроблено до 14 години, то замовлення в той же день направляється на U-PROX та відразу відбувається відправка. Вже наступного дня (у вівторок) можна здійснювати установку. У разі, якщо замовлення було оформлено після 14 години, то відправка відбувається на наступний день, виходячи з цього, клієнту потрібно буде зачекати 2 дні. Зазвичай, ніхто не скаржиться на термін виконання робіт та всіх влаштовують оголошені строки.

На етапі консультації та вибору обладнання, клієнта інформують, що підприємство надає послуги з монтажу та встановлення камер відеоспостереження. Вже сам клієнт вирішує чи потрібна йому дана послуга.

Після цього відбувається підписання договору, де 1 екземпляр залишається в ФОП, а інший у клієнта. Вже після цієї стадії відбувається установка обладнання та повний розрахунок за надані послуги зі встановлення охоронної системи або відеокамер .

Відбувається фото та відеофіксація проробленої роботи для виставлення, за згодою клієнта, в соцмережі фірми. З клієнтом підтримується зв'язок ще 2 тижні та збирається зворотній зв'язок і на основі нього вже аналізується співпраця.

Щоб чітко створити організаційне забезпечення реалізації стратегії, було розроблено індикативний план дій, визначено відповідальних та розроблено кошторис витрат, щоб підтвердити реалістичність обраної стратегії та виставити конкретний чіткий план дій зі строками, щоб проконтролювати результативність та процес виконання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Календарний план реалізації стратегії розширення ФОП

Федченко А.І

Дії/завдання	Тижні															
	Червень				Липень				Серпень				Вересень			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Створення офлайн реклами																
Виробництво банерів																
Розміщення реклами																
Запуск онлайн-реклама																
Аналіз кількості клієнтів, що прийшли онлайн і офлайн																
Прийом на роботу 2-х спеціалістів																
Початок прийому заявок																
Купівля обладнання																
Встановлення обладнання																
Збір зворотнього зв'язку																
Проміжний аналіз результатів обраної стратегії																
Продовження дотримання обраної стратегії																
Аналіз результатів та рішення щодо її ефективності																

Джерело: складено автором

Очікується, що процес запуску реклами відбуватиметься цілий червень. Створення креативу та виготовлення банеру займе близько 2-х тижнів. За тиждень розраховується розмістити офлайн та онлайн рекламу.

Створення офлайн реклами буде перекладено на ФОП Ємець Олександр, що займається виготовленням банерів та реклами. Вартість послуг дизайнера коштує 350 грн, виготовлення 5 банерів коштує 2000 грн. Розміщення банерів відбуватиметься на 2-х продуктових магазинах, торговому центрі «Статус» та 2-х будівельних магазинах «Будівельний дворик». Будівельні магазини дають розмістити банер безкоштовно, продуктові магазини та ТЦ «Статус» хочуть по 500

грн за банер. В сумі послуги з розміщення банерів будуть коштувати 1500 грн. У сумі за витрати за офлайн рекламу будуть складати 3850 грн.

Планується також запустити контекстну рекламу в Facebook на охоплення по Київській області. Цільова аудиторія: чоловіки 40%, жінки 60% , вік: 30-55 років. Попередньо очікується витратити на онлайн рекламу 1000 грн.

Загалом планується витрати на рекламу 4850 грн.

Одночасно з розміщенням реклами буде здійснено прийом на роботу 2-х спеціалістів, з якими раніше була співпраця тільки по договору та 1 спеціаліста на сайтах пошуку роботи Work.ua чи Robota.ua. Розраховується, що виїзд здійснюватиметься одним спеціалістом. Вартість установки буде складати 800 грн, якщо це квартира в радіусі 20 км від місця знаходження спеціаліста, і вартість установки за будинок буде стартувати від 1000 грн і розраховуватиметься, залежно від площі та кількості обладнання, яке потрібно встановити. Спеціаліст отримує 30% від вартості установки. Оплата праці нараховується за кількість виконаних замовлень, розрахунок здійснюється 2 рази на місяць.

Витрати на закупівлю обладнання не передбачені так, як при замовленні оплата за обладнання клієнтом здійснюється у розмірі 100%. Оплата за паливо також розраховується окремо. Першочергово не було в планах включати в вартість послуг дорожню, але, врахувавши ціну на бензин, було переглянуто дане рішення.

Загалом розраховується, що робота в такому тестовому режимі займе липень місяць. З серпня відбудуватиметься аналіз прибутку, результативності реклами та кількість клієнтів, попит на послуги. Прийняття рішень стосовно скорочення штату чи найму нових працівників. При тому, що в ФОП Федченко А.І з'явиться новий вид діяльності, він продовжує надавати послуги по встановленню та монтажу камер відеоспостереження.

Попередньо з серпня по вересень планується дотримання діяльності обраної стратегії.

Загалом встановлюються наступні фінансові цілі, щоб проконтролювати їх виконання та зрозуміти результативність стратегії розширення видів діяльності та

скорочення тих, які на даний час не користуються попитом. Очікувані результати відображені в табл 2.8

Таблиця 2.8 – Очікувані фінансові результати від реалізації стратегії ФОП Федченко А.І на липень-вересень 2022 року

Стаття	Код рядка	За обраний період
Операційна діяльність		
Надходження від: Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	500 000
Витрачання на: оплату товарів, робіт, послуг	3100	(200 000)
праці	3105	(90 000)
зобов'язань з податків і зборів	3115	(25 000)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	185 000
Інвестиційна діяльність		
Надходження від: Реалізація необоротних активів	3205	0
Витрачання на придбання: необоротних активів	3255	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0
Фінансова діяльність		
Витрачання на:		
погашення позик	3350	0
сплату процентів	3360	0

Джерело: розроблено автором

Тобто стоїть план доходу в розмірі 500 000 грн тільки на встановлення охоронного обладнання та чистий дохід – 185 000 грн. Планується, що середній чек одного замовлення складатиме 10 000 грн. Тобто ціль стоїть 50-55 замовлень за повноцінних 2 місяці.

У жовтні 2022 року після отримання бажаних результатів чи оцінки збитків, буде прийнято рішення як рухатися підприємству далі: продовжувати займатися даним видом діяльності чи припинити його і почати шукати нових партнерів, провести новий мозковий штурм і переглянути пріоритети і плани.

Дана стратегія буде актуальною та реалізується в життя при умовах мирного неба, як мінімум, над Києвом та Київською областю.

Отже, ФОП Федченко А.І. обрала стратегію розширення, що передбачає збільшення кількості видів послуг, що надає ФОП Федченко А.І. В якості нової ніші було обрано встановлення та продаж охоронних систем. Враховуючи, що в цей час важливо дбати про свою безпеку, очікується збільшення попиту і на основні види діяльності підприємства, і на нововведені.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі висвітлено теоретичні узагальнення та обґрунтовані практичні пропозиції щодо розроблення стратегії бізнес-організації. Основні висновки за результатами досліджень наведено нижче:

1. Проаналізувавши наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів щодо визначення поняття «стратегія» та систематизувавши їх роботи, було зроблено висновок, що стратегія підприємства – план діяльності підприємства, який має бути унікальним, складений на певний період, при цьому його періодично потрібно коригувати та довести до всіх структур підприємства. Стратегія має бути націлена на досягнення поставленої мети та отримання конкурентної переваги. Було проаналізовано різні підходи до визначення стратегії, але абсолютно одногласно науковці та економісти всіх часів сходяться на одній думці про те, що вона має приносити результат та йти на благо підприємству. Таке поняття як «стратегія» є важливим, адже показує конкурентні переваги організації, можливості, загрози та перспективи розвитку, особливо в час воєнної агресії російської федерації, бо саме зараз економіка нашої країни потребує підтримки.

2. Досліджено підходи до розроблення стратегії. Було визначено, що стратегічне планування передбачає прийняття стратегічних цілей, оцінку можливостей і ресурсів для їх використання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства з урахуванням обраних цілей, використовуючи PASTEL та SWOT-аналіз та 5 сил Портера.

3. У роботі була проведена діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, фінансовий стан суб'єкту господарювання, маркетингову діяльність, цілі та мету, конкурентів ФОП Федченко Аліна Ігорівна. Було досліджено загрози, з якими стикається підприємство, можливості, що має та слабкі і сильні сторони за допомогою SWOT-аналізу. За даними діагностики, було визначено, що слабкими сторонами є малий бюджет для маркетингу та реклами та брак досвіду ведення бізнесу. Ці проблеми успішно вирішуються можливостями,

які має підприємство, а саме участь у проєктах державного розвитку та вихід конкурентів з ринку. Враховуючи, теперішні ціни на паливно-мастильні матеріали, то більшості конкурентів не вигідно надавати свої послуги для ринку Макарівської громади, а зі збільшенням рівня злочинності на окупованих територіях, держава активно звертає уваги на питання захисту та продовження розвитку програми «Безпечне місто». Найбільшими загрозами, які є на даний момент, це економічна криза та зниження доходів населення та цінова конкуренція.

4. Також була проведена робота, щодо розробки та реалізації стратегії розвитку ФОП Федченко А.І.. Після проведення мозкового штурму з партнерами, стояв вибір між 2-ма сценаріями розвитку: розширення чи призупинення діяльності підприємства. Здійснювалось обґрунтування вибору стратегії розширення підприємства. При аналізі отриманих результатів, було зроблено висновок, що в даний час стратегію потрібно будувати на короткостроковий період (1 рік) та обрати стратегію розширення спектру надання послуг і початок роботи зі встановлення охоронних систем U-PROX. Було створено календарний план стратегії розширення та сформовано очікувані фінансові результати на липень-вересень 2022 року, щоб мати змогу визначити доцільність обраного напрямку діяльності та прийняти рішення про продовження руху в тому ж напрямі або перегляд та зміну планів.

Таким чином, мета кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнута, а всі завдання були виконані.

СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ., М.: Прогресс, 1989, 519 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. / К. : ЦУЛ, 2003, 396 с.
3. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01, економіка, організація і управління підприємством / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля., Луганськ, 2005, 19 с.
4. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / К. : КНЕУ, 2013, 360 с.
5. Герчикова І.Н. Менеджмент : підручник, М. : ЮНІТІ, 2003.
6. Гребешков О.М. Стратегічний інформаційний аудит підприємства: концептуальні засади/ Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики», Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010, с.96-97.
7. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз / К. : КНЕУ, 2012, 198 с.
8. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / Ефективна економіка, 2015, № 9. [Електронний ресурс], Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: /Пер. с англ., М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000, 272 с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ., М.: Экономика, 1991 - 239 с.
11. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
12. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента, М.: Инфра, М, 2002, 347 с.

13. Лозовський О.М., Юрчук Я.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством / Молодий вчений: науковий журнал, 2014, № 5 (80), С. 141-144.
14. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / Вісник Хмельницького національного університету, 2009, № 3, Т. 1, С. 52-58.
15. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского, СПб.: Питер, 2001, 688 с.
16. Милова Ю.Ю., Чернышенко М.С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия / Вестник ИрГТУ, 2015, № 11 (106), С. 245-251.
17. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Марченко В.М., Печериця Ю.В., Гуріна Г.С., Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція: [монографія] /Київ: Кондор-Видавництво, 2012, 343 с.
18. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління" URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf>.
19. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність., Київ: КНТЕУ, 2002, 301 с.
20. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. , К.: Основи, 1998.
21. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту. Навчальний посібник, Вінниця: ВНТУ, 2007, 213 с.
22. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкуренто- спроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового., Одеса, Атлант, 2017, 514 с.
23. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Проблемы теории и практики управления, 1997., № 4., с. 104-107
24. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик., Київ : Видавництво, 2014. 284 с.

25. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством / Вісник Хмельницького національного університету, 2009, № 4, Т. 2, С. 141-144.
26. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління, Київ: КНЕУ, 1999. 384 с
27. Chandler A.D. Strategy and Structure / Cambridge MIT Press, 2007, 480 p.
28. Henderson J., Venkatraman N., Strategic Alignment: A Model For Organizational Transformation Via Information Technology, Sloan School Management, Massachusetts Institute of Technology, 1990, 241 p.
29. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development / Oxford University press, 2005, 672 p. М. : ЮНІТІ, 2003, 365 с
30. Orna E. Making Knowledge Visible, Gower Publishing Limited, 2005, 160 p.
31. Papp R. Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi-industry, Multi-perspective Analysis, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey, 1995, 203 p.
32. Papp R., Luftman, J. Business and IT Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments, Proceedings of the Association for Information Systems, Inaugural Americas Conference on Information Systems, Pittsburgh, August 1995, p.25-27.
33. Phillip Ein-Dor, Eli Segev: Attitudes, Association and Success of MIS: Some Empirical Results from Research in the Context of a Business Game. Comput. J. 29(3), 1986, p. 212-221.
34. St.Clair G. The One-Person Library: Tasks and Management, SMR Special Report (New York: SMR International), 1995, p. 2-5.
35. The Leadership Context / Режим доступу:
<http://www.strategicalignment.ca/saihome.php>

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «стратегія»

Підхід	Науковець	Визначення
Класичний	А. Чандлер	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії є раціональне планування [17]
Класичний	Б. Карлофф	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компаній [10].
Класичний	Д. Куїнн	Стратегія – план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [14].
Концептуальний	Г. Мінцберг	Стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [14].
Концептуальний	І. Ансоф	Стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1].
Концептуальний	М. Портер	Стратегія – аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [18].
Комплексний	Дж. Джонсон та К. Скулс	Стратегія – напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [14].

Продовження Таблиці 1.2.

Комплексний	М. Туленков	Стратегія – установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [19]
Філософська	Шершньова З. Є. та Оборська С. В.	Стратегія – позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток. Стратегія – інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур. Стратегія – відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу. Стратегія – шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [21].
Організаційно-управлінська	Шершньова З. Є. та Оборська С. В.	Стратегія – довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [21].



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ ФЕДЧЕНКО АЛІНА ІГОРІВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:

3678708401

Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:

Україна, 08000, Київська обл., Бучанський р-н, селище міського типу

Макарів, вулиця Дмитрія Ростовського, будинок 64, квартира 20

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

24.12.2021, 2010350010001059314

Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність обмежень щодо представництва від імені фізичної особи - підприємця:

Відомості відсутні

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

07.10.2021, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

05.10.2021, 101421266147, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ,

МАКАРІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (МАКАРІВСЬКИЙ РАЙОН), 44096797, (дані про взяття на облік як платника податків)

05.10.2021, 10000002176795, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, МАКАРІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (МАКАРІВСЬКИЙ РАЙОН), 44096797, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:

Відомості відсутні

Види економічної діяльності:

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у. (основний)

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
80.20 Обслуговування систем безпеки
95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування

Інформація для здійснення зв'язку:

+38(095)-814-66-20, fedchenko_alina@ukr.net

Номер, дата та час формування виписки:

153552386026, 28.12.2021 16:02:23

Деснянська районна в місті Києві державна адміністрація

Козлова І.М.



метадані

Заголовок

Розроблення стратегії розвитку бізнесу.docx

Автор

Федченко Аліна Ігорівна

Науковий керівник

Шатілова Олена Володимирівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		28
Білі знаки		8
Парафрази (SmartMarks)		106

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9155

Кількість слів



КЦ

69138

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	Копіювати текст
1	http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621	110	1.20 %
2	http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/2_63.pdf	69	0.75 %
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56019/6/Kravchenko.pdf	58	0.63 %
4	http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_82867.doc.htm	49	0.54 %
5	http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621	47	0.51 %
6	http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/2_63.pdf	47	0.51 %

7	http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26884/1/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf	46	0.50 %
8	http://ubooks.com.ua/books/000251/inx13.php	44	0.48 %
9	http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf	43	0.47 %
10	http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26884/1/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf	41	0.45 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
------------------	-----------	--	--

з домашньої бази даних (0.27 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Менеджмент якості як управлінська інновація 1/12/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	19 (1)	0.21 %
2	Формування системи обліку, наявності надходження та вибуття виробничих запасів на ТОВ «Клуб Сиру».docx 5/28/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу)	6 (1)	0.07 %

з програми обміну базами даних (0.48 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ.doc 12/20/2021 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Туристичний, готельний та ресторанный бізнес")	31 (4)	0.34 %
2	2021_Шеленко С.Л._JEM_MIA_MHM-20-1.docx 12/20/2021 Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Каф. MIA)	8 (1)	0.09 %
3	LUEENU/Єсашкіна_ЕП_д.pdf 11/20/2018 Lesya Ukrainka Eastern European National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)	5 (1)	0.05 %

з Інтернету (23.98 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621	483 (20)	5.28 %
2	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56019/6/Kravchenko.pdf	332 (15)	3.63 %

3	http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf	265 (14)	2.89 %
4	http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/konf%2017.12.2018.pdf	178 (6)	1.94 %
5	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2016_3_41.pdf	131 (7)	1.43 %
6	http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26884/1/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf	124 (5)	1.35 %
7	http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/2_63.pdf	116 (2)	1.27 %
8	https://www.pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/strategiiapidpriemstva.pdf	116 (8)	1.27 %
9	http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_82867.doc.htm	80 (2)	0.87 %
10	http://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/10/strategy_prn_new.pdf	74 (4)	0.81 %
11	http://ubooks.com.ua/books/000251/inx13.php	65 (3)	0.71 %
12	http://www.vtei.com.ua/konfa/23_05_19/9_70.pdf	57 (5)	0.62 %
13	https://doipppo.dp.ua/robota-uchasnits%D1%96-skularshipu-v-ukra%D1%97n%D1%96-2018.html	42 (3)	0.46 %
14	https://eduhub.in.ua/files/160631392323542.pdf	41 (6)	0.45 %
15	https://www.okko.ua/uploads/%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%20-%20%D0%90%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%9C%20%D0%A2%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%90%D0%9C/1588185086_info_2017.pdf	35 (5)	0.38 %
16	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m+_A_F_Pavlenka%202019/Blank_tytul_KBR_2020_zrazok(1).docx	20 (1)	0.22 %
17	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10899/2/%D0%9E%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9B.%D0%9E.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	20 (1)	0.22 %
18	http://referatu.net.ua/referats/7569/148825	16 (1)	0.17 %

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Федченко Аліни Ігорівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Федченко Аліни Ігорівни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.