

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: “СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ”**

**здобувача освіта за ОС “магістр”
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 “УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ”
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ГАЛЬЧЕНКО МАРИНИ РУСЛАНІВНИ

**Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київ 2022

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ГАЛЬЧЕНКО МАРИНИ РУСЛАНІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління на підприємстві.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління діяльністю підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку промислової продукції.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції та визначення напрямів його удосконалення.

Завдання:

- 6.1. розкрити сутність та значення стратегічного управління;
- 6.2 вивчити методичний інструментарій стратегічного управління;
- 6.3 здійснити діагностику внутрішнього середовища підприємства;
- 6.4 провести аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства;
- 6.5 розробити стратегію розвитку підприємства на ринку водопостачання;
- 6.6 охарактеризувати організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством	6
1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління підприємством	15
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	23
2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	23
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	46
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства на ринку промислової продукції	46
3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	79
АНОТАЦІЇ	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні організації функціонують у складних економічних умовах та для досягнення довгострокових цілей доводиться долати певні проблеми внутрішнього та зовнішнього характеру, а успіх залежить від безлічі факторів, де питання стратегічного управління та аналізу бізнес-процесів є центральними.

Підсумком будь-якого стратегічного проекту є зміна у бік зростання економічних параметрів діяльності, покращення конкурентних переваг за рахунок освоєння нових ринкових сегментів з якісним підвищенням результатів. Вся діяльність має бути спрямована, незважаючи на існуючі ризики, на стійке зростання кінцевих фінансових результатів діяльності, зокрема, на максимізацію прибутку. Таким чином, стає очевидним покращення якісних параметрів стратегічного управління для вітчизняних організацій з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності, стійкості, освоєння нових сегментів на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління присвячено велика кількість наукових робіт. Величезний внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли Ф. Абрамов, Р.Акофф, І. Ансофф, Дж.Куїнн, К.Ендрюс, М. Портер, Г.Хемел, Г. Мінцберг, К.Хофер, Г.Штейнер, А.Томпсон і інші вчені. З українських вчених слід відзначити Н. Е. Аванесову, І. Г. Бакаєву, С. Б. Довбня, Ю. Е. Дуднєву, О. І. Карпіщенко, Л. Ю. Кокоць, Н. Т. Малу, М. О. Науменко, О.І. Попрозмана та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції та визначення напрямів його удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення стратегічного управління підприємством;
- вивчити методичний інструментарій стратегічного управління підприємством;
- здійснити діагностику внутрішнього середовища підприємства;
- провести аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ІН-ПРЕМ»;
- розробити стратегію розвитку підприємства на ринку водопостачання;
- охарактеризувати організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку промислової продукції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи

обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає 78 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 23 таблиць, 15 рисунків та 14 додатки. Список використаних джерел включає 95 найменувань, викладений на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством

Будь-яка організація є складною системою економічних і соціальних зв'язків. Залежно від побудови цієї системи, організація по своєму адаптується до факторів зовнішнього середовища і до змін в внутрішньому середовищі компанії. Для того, щоб ефективно керувати підприємством, потрібно оперувати, проводити зміни одразу у багатьох напрямках, оскільки всі процеси поєднані між собою.

Вважатимемо, що найважливішим принципом побудови управлінської організації є постійний моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та підлаштування під них, залежно від змін факторів [6, с.111].

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, як наслідок викликають появу нових принципів управління. Чим сильніше вплив зовнішніх чинників, тим більше уваги приділяється управлінським процесам, що відбуваються в оточенні організації. І головною метою управлінського апарату стає сталий розвиток організації з урахуванням зовнішніх (і внутрішніх) факторів впливу на організацію - балансування в змінюючих умовах. У зв'язку з ускладненням всієї системи зв'язків між підприємствами, значимість факторів таких, як гнучкість, динамічність і адаптивність до змін зовнішнього середовища, значно підвищилась для забезпечення вдалого розвитку (бажано, швидкого). Це викликало необхідність формулювання нової системи поглядів на принципи побудови управлінської системи [13, с.37].

Події останніх років все частіше випробовують організації (особливий вплив зовнішнього середовища останні роки був іноді катастрофічний для маленьких організацій), тому управлінці стали частіше використовувати

стратегічне планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, оскільки останнім часом це стало реальністю сучасного економічного життя, що вимагає більшої уваги і креативності для знаходження виходів з кризових ситуацій. В даних умовах в Україні вижив і виживає тільки максимально гнучкий бізнес, адже хто може бути готовий до пандемії чи до війни? В таких ситуаціях організація в прямому сенсі (в тому числі весь персонал, який підтримує дієздатність організації) має виживати в екстрених умовах і більш раціонально використовувати ресурси, знижувати витрат і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

На малих та великих підприємствах тримається весь світ, оскільки саме вони виробляють всі необхідні товари та надають послуги для населення світу. Завдяки їм кожна людина має все, що потрібно для якісного життя. Ось чому так важливо мати хист і сміливість починати свою справу, адже на кожному етапі життєвого циклу продукції є певні ризики та кризи. На кожному етапі (особливо на початкових) може виникнути ситуація, коли підприємство знаходиться в кризовому (збитковому стані), але на щастя такі проблеми вирішуються на оперативному рівні - головне пам'ятати про довгострокові цілі і забезпечити їх виконання. Але якщо підприємство не ефективне в цілому, економічна криза набуває затяжного характеру і може призвести до банкрутства [6, с.113].

Тому в даних умовах гостро відчувається необхідність свідомого управління змінами і обґрунтування можливого передбачення подій, регулювання, пристосування цілей організації до зовнішніх умов. Стратегія може стати надійною опорою та засобом на шляху розвитку підприємства, а її відсутність позбавляє організацію цілісності. В організаціях великого бізнесу розробкою та коригуванням стратегії займаються, як правило, кваліфіковані спеціалісти під керівництвом вищої ланки управління організацією. Формуванням та вдосконаленням стратегії на малих та середніх підприємствах займаються самі власники, яких зазвичай небагато, тому менше виникає

розбіжностей у процесі стратегічного планування. Багато власників малих підприємств принципово вважають стратегію чимось непотрібним чи не обов'язковим, у результаті життєвий цикл таких підприємств значно скорочується.

Стратегія допомагає максимально ефективно використовувати усі переваги підприємства у конкурентній боротьбі, а також передбачає нарощування конкурентних переваг у майбутньому. Маючи чітко продуману стратегію, легше адаптуватися до постійно мінливих зовнішніх умов. Стратегія – це один із найважливіших інструментів управління. За відсутності стратегії керівник приречений на те, щоб слідувати за тими проблемами, що виникають, не володіючи ініціативою, а отже, не беручи участь у боротьбі за лідерство. Претендувати на лідерство може лише організація, здатна ставити та реалізовувати довгострокові цілі, які відповідають ситуації, що склалася [21, с.114]. Основні відмінності між управлінням організацією за наявності та відсутності стратегії наведені в таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Відмінності в управлінні за наявності та відсутності стратегії в організації

Управління за наявності стратегії	Управління за відсутності стратегії
Цілеспрямовані рішення та дії	Рішення та дії, що не мають довготривалих цілей
Розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей	Відсутність єдиної управлінської лінії під час розподілу ресурсів
Технологічний розвиток організації відповідно до стратегічних цілей	Технологічний розвиток організації за відсутності стратегічного плану
Система управління організацією, структурована відповідно до стратегії розвитку	Система управління організацією, структурована без «прив'язки» до стратегічних напрямів діяльності

Джерело: складено автором

Стратегічне управління – це вміння бачити на кілька кроків уперед успішний розвиток підприємства у перспективі. У науковій літературі існує безліч визначень терміну «стратегічне управління», тому було вирішено консолідувати, зібрати в одній таблиці основні (Додаток А).

Проаналізувавши визначення терміну «стратегічне управління», їх можна поділити на 3 підходів до визначення стратегічного менеджменту. Кожен підхід враховує складові цього процесу і розгортає їх нам під різними кутами, але всі частинки можуть комбінуватися по різному.

Підхід «аналіз оточення». Його запропонували теоретики Роув А., Шендел Д. та Хаттен К. Відповідно до цього підходу, стратегія має поєднувати можливості компанії з ризиками та перспективами зовнішнього середовища. Цей підхід приваблює своєю простотою, але іноді повністю задіює внутрішні ресурси компанії.

Підхід «цілі та засоби». Зустрічається у роботах вчених А. Томпсона, А. Стрікланда, У. Глука, Л. Джауха, Дж. Пірса, Р. Робертсона. Вони прихильники ідеї, що стратегічний менеджмент спрямований на досягнення корпоративних цілей організації. А сама стратегія - ніщо інше, як план управління компанією, яка виконує поставлені цілі та прагне до певних позицій на ринку. Такий підхід охоплює довгострокові цілі компанії та шляхи їх досягнення.

Діяльний підхід. Включає в себе покрокові дії компанії, пов'язані з реалізацією стратегії. До таких дій вчені Г. Джонсон і К. Скулз відносять: аналіз поточного стану справ у компанії та зовнішньому середовищі, розробку та реалізацію плану розвитку.

Насправді, зазвичай застосовується 2 підходи до стратегічного менеджменту. Або компанія використовують свої сильні сторони та можливості для стратегічного прориву на ринку. Або маніпулює ресурсами і створює необхідне зовнішнє оточення і попит, у якому може вигідно розвиватися. Потрібно зазначити, що існують різні бачення вище згаданих підходів різними авторами. Наприклад, Гавловська Н. І. підкреслює значення людських ресурсів і розглядає стратегічне управління як комбінацію другого і третього підходів [6].

Узагальнення результатів наукових праць з досліджуваної тематики дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління є механізмом вироблення

управлінських рішень довгострокового характеру, заснований на ємній інформаційній базі, що включає елементи діагностики внутрішнього середовища та стратегічного аналізу зовнішніх факторів. Отже, можна дійти до висновку, що, по-перше, стратегічне управління носить довготривалий характер, тобто приймає статус процесу у системі менеджменту підприємства, по-друге, фундаментальною інформаційною базою для стратегічного управління є підсумки стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, по-третє, стрижнева мета стратегічного управління для більшості суб'єктів господарювання полягає в досягненні комерційного успіху або розширення своєї ринкової частки.

Отже, стратегічне управління – синонім довгострокового планування. Його завдання - допомогти компанії стати гнучкішою, навчитися заздалегідь передбачати зміни ринкових складових, щоб виграти у конкурентній боротьбі та вижити у довгостроковій перспективі. У центрі стратегічного менеджменту завжди стоїть стратегія – план розвитку компанії на кілька років уперед. У плані враховуються різноманітні сценарії розвитку подій на ринку. І прописані дії, як на них має реагувати компанія, щоб дійти бажаних економічних показників. Складання та реалізація цієї стратегії – і є сутність стратегічного управління компанією. Сюди входить узгодження роботи підрозділів із метою компанії, адаптація бізнес-процесів під запити споживачів, і навіть контроль та оцінка діяльності організації у межах обраної стратегії.

На рис.1.1.1. відображено взаємозв'язок категорій стратегія та стратегічне управління.

Стратегічне управління полягає не лише у поточних коригуваннях, а й у прогнозуванні дій компанії у майбутньому. Воно тісно пов'язує внутрішнє середовище компанії (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг) із зовнішнім середовищем. З однією метою - усунути будь-які розбіжності у діях компанії з потребами ринку і передбачити, як може компанія розширити свої

перспективи у майбутньому, використовуючи можливості оточення.



Рис.1.1.1. Взаємозв'язок категорій стратегія та стратегічне управління [12, с.146]

Тобто, головна мета стратегічного управління - розвиток потенціалу організації і підтримка його стратегічної здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [12, с.148].

До об'єктів стратегічного управління часто відносять функціональні підрозділи та зони компанії. А також сам стратегічний процес, який проходить у 3 етапи:

- аналіз середовища, в якому діє компанія;
- планування (визначається мета та місія компанії, план дій та альтернативи, в разі зміни умов);
- впровадження стратегії та її коригування (на цьому етапі оцінюються результати роботи та коригуються наступні кроки на шляху до мети).

Основні завдання стратегічного управління, необхідні для досягнення його головної мети наведено на рис.1.1.2.

Деякі вчені, як предмет стратегічного управління, виділяють два процеси - функціонування і розвиток. Це означає, що виділяється дві основні стратегії - стратегія розвитку та стратегія функціонування. Предмет стратегічного управління можна визначити як характеристики об'єкта управління: конкурентоспроможність, вартість і витрати виробництва, інновації, людський

капітал, і інші [18, с.365].

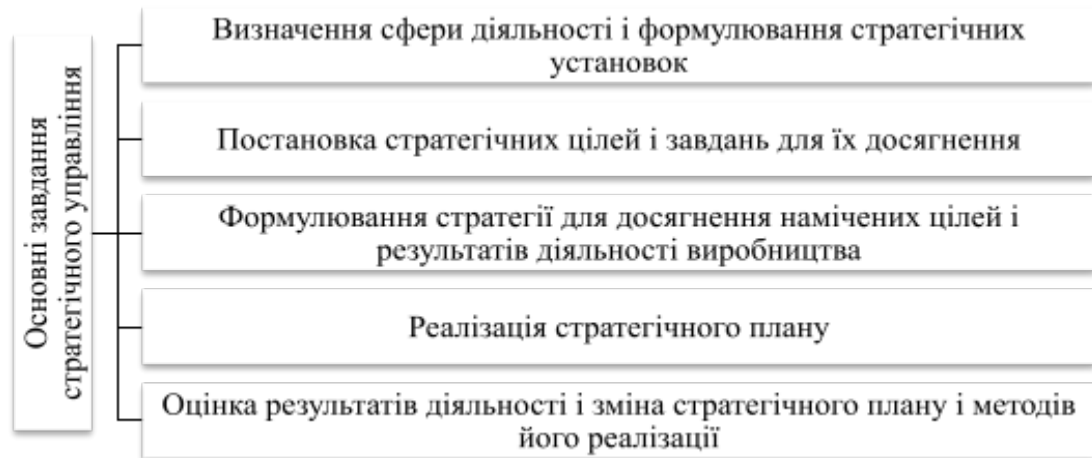


Рис.1.1.2. Основні завдання стратегічного управління [12, с.148]

Стратегічне управління дає менеджерам підприємств унікальні інструменти для оптимізації роботи підприємства і отримання прибутку. Та все одно вимагає від управлінців гнучкості, швидкості мислення та прийняття рішень, в також навичок у різних галузях діяльності компанії. Адже стратегічний план розрахований на перспективу, але при цьому все ще залишаються поточні проблеми у компанії, які необхідно оперативного вирішувати, не забуваючи про головну мету і не відхиляючись від курсу. Для цього керівникам потрібно практикувати, навчатися певному способу мислення, так званий «helicopter view» (коли людина споглядає процеси «зверху», щоб охопити всі одразу), поєднувати професійні та творчі навички у галузі стратегічного менеджменту, маркетингу та економіки підприємства. Все це дозволить опанувати мистецтво «полководця», яке може забезпечити впевнений шлях компанію до успіху в умовах невизначеності та ризиків.

При розкритті сутності стратегічного управління необхідно дати загальну характеристику основним видам стратегій, які можуть мати місце у господарсько-економічній діяльності підприємства. У публікації Алексеева Н. І.

[2] розглядається характеристика основних видів стратегій економічного суб'єкта, що згруповані на основі функціонального критерію. З урахуванням дослідженого теоретичного матеріалу в табл. 1.1.2 подано загальну характеристику основних видів стратегій економічного суб'єкта.

Таблиця 1.1.2

Основні види стратегій економічного суб'єкта [2, с.13]

Вид стратегії	Загальна характеристика та ключові цільові орієнтири реалізації
Товарна стратегія	Сукупність управлінських рішень, що визначають асортимент, номенклатуру, обсяг і якість продукції, що виробляється та реалізується, для формування максимального обсягу виручки при існуючій кон'юнктурі продажів
Ресурсно-ринкова стратегія	Набір середньострокових та довгострокових рішень, які обґрунтовують позицію підприємства на ринку факторів виробництва для забезпечення його діяльності всіма необхідними ресурсами у достатній кількості та якості
Технологічна стратегія	Система управлінських ініціатив, які конкретизують становище економічного суб'єкта у технологічному та інноваційному середовищі, а також визначають ступінь інтенсивності використання нових технологій та інновацій у рамках його діяльності
Інтеграційна стратегія	Вибір пріоритетних напрямів інтеграційного взаємодії підприємства конкурентному ринку, вкладених у забезпечення стійкості його становища шляхом інтеграції коїться з іншими суб'єктами
Фінансово-інвестиційна стратегія	Сукупність управлінських рішень, що обґрунтовують вибір джерел фінансування господарсько-економічної діяльності підприємства, а також пріоритети інвестиційної активності
Соціальна стратегія	Набір управлінських ініціатив, які формують форму та зміст системи соціального захисту та соціальної політики підприємства
Стратегія управління	Система управлінських рішень, що формують перспективи побудови оптимальної організаційної структури управління, використання управлінських методів та прийомів, ієрархічні засади взаємодії між структурними підрозділами

В свою чергу Карпіщенко О. І. [15] та Мала Н. Т. [26] пропонують проводити угруповання стратегій розвитку економічного суб'єкта з урахуванням їх цільових показників. На основі зазначеної групувальної ознаки можна назвати такі види стратегій підприємства:

- стратегія лідерства. Застосування цієї стратегії є актуальною для

економічних суб'єктів, що займають відносно високу частку на тому чи іншому ринковому сегменті. Фундаментальною основою реалізації цієї стратегії виступає досягнення суттєвих конкурентних переваг у галузі виробництва продукції за ціною, якістю або безпосередньо темпами продуктивності праці [15];

- стратегія спеціалізації. Ключовим аспектом стратегії спеціалізації є концентрація зусиль підприємства на одному напрямку господарсько-економічної діяльності, який здатний приносити максимальну прибутковість за рахунок присутності та високого потенціалу конкурентних переваг;

- стратегія індивідуалізації. Використання даної стратегії у діяльності економічного суб'єкта орієнтоване на формування унікальних властивостей товару чи послуги, які радикально відрізнятимуть його від аналогів та створять умови для підвищеної споживчої активності [26];

- стратегія диверсифікації. Відмінною особливістю даної стратегії є створення умов з використання кількох напрямів ведення бізнесу у межах господарсько-економічної діяльності. Актуальність даної стратегії полягає в тому, що за варіативності макроекономічної кон'юнктури один із напрямків має забезпечити досягнення підсумкового комерційного успіху;

- стратегія інтеграції. Тригером застосування даної стратегії виступають перспективи отримання синергетичного ефекту підсумкам комерційної комунікації в інших суб'єктів господарювання на основі встановлення різного ступеня тісноти зв'язків. Створення інтеграційних об'єднань на тому чи іншому господарсько-економічному фундаменті суттєво підвищує як загальну ефективність функціонування інтеграційної структури, так і ефективність комерційної діяльності кожного учасника окремо [26].

Отже, можна зробити висновок, що значимість стратегічного управління носить багатоаспектний характер. До найбільш актуальних аспектів

функціонування системи стратегічного менеджменту можна віднести високу роль забезпечення довгострокової ефективності господарсько-економічної діяльності, зняття значної міри невизначеності у довгострокових перспективах функціонування підприємства, оптимізації використання ресурсного потенціалу, досягненні стійкості на конкурентному ринку, узгодженні поточного конкурентного становища та довгострокових цілей розвитку. У найбільш загальному вигляді стратегічне управління є механізмом вироблення управлінських рішень довгострокового характеру, заснований на ємній інформаційній базі, що включає елементи діагностики внутрішнього середовища та стратегічного аналізу зовнішніх факторів. У існуючій теорії менеджменту виділяється кілька основних напрямів класифікації стратегій господарюючих суб'єктів, у тому числі за функціональною ознакою та з урахуванням їх цільових характеристик. При цьому проведення угруповання стратегій економічного суб'єкта має суттєвий рівень практичної значущості, оскільки кожен вид стратегії має свої специфічні риси та вимагає використання індивідуального підходу при виборі інструментів для обґрунтування ключових параметрів реалізації.

1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління, по суті, це погляд із можливого майбутнього стану підприємства на його справжнє становище, що дозволяє визначити, що необхідно зробити для досягнення поставленої мети у перспективі за можливих змін у навколишньому середовищі та умовах існування організації.

Найбільш відомі та успішні підприємства по всьому світу здійснили перехід до стратегічного менеджменту вже до 1990-х років. Справа в те, що

теоретичний та практичний досвід зарубіжних дослідників та управлінців будувався на вивченні та використанні найширшої науково-практичної бази. У зв'язку з цим тепер їх вирізняє використання налагоджених прийомів, методів та процедур стратегічного управління. На жаль, сучасні українські реалії значно відстають від світової практики, і лише деякі вітчизняні компанії мають можливість перейняти досвід успішних та відомих організацій, що займаються розробкою та запровадженням ефективних процедур у систему стратегічного менеджменту.

Процес стратегічного управління підприємством характеризується замкнутим циклом (рис. 1.2.1).



Рис.1.2.1. Процес стратегічного управління підприємством [40]

Залежно від етапів процесу стратегічного управління суб'єктом господарювання можна виділити такі методи та інструменти (табл. 1.2.1). Слід зазначити, що представлений перелік інструментів та методів не є вичерпним.

Розподіл методів та інструментом за етапами стратегічного планування діяльності підприємства забезпечує проведення більш детального та

об'єктивного аналізу різних сторін діяльності підприємства, його зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії. Далі розглянемо найбільш популярні методи, що застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці докладніше.

Таблиця 1.2.1

Методи та інструменти стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління підприємством	Інструменти та методи
Формування місії та цілей підприємства	Морфологічний аналіз, експертні методи, побудова ієрархій, метод мозкового штурму, дерево цілей, стратегічна дорожня карта
Оцінка та аналіз зовнішнього середовища	Кабінетні дослідження, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця 5 сил конкуренції М. Портера, бенчмаркінг, польові методи дослідження
Оцінка та аналіз внутрішнього середовища	Кабінетні дослідження, SWOT-аналіз, експертні оцінки, багатофакторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця McKinsey, матриця БКГ, АВС-аналіз, матриця Shell Chemicals, ADL/LC
Аналіз стратегічних альтернатив	Методи збору інформації, картка ризиків, аналіз внутрішньої та зовнішньої документації, портфельний аналіз, економіко-математичні методи, метод PIMS, експертні методи
Вибір стратегії	Факторний аналіз, експертні методи, методи порівняння, методи моделювання
Розробка стратегії	Методи математичного програмування, імітаційне моделювання, аналіз чутливості, аналіз зони безпеки, система збалансованих показників
Реалізація стратегії	Експертні методи, регресійний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз картки ризиків, аналіз стратегічних даних
Оцінка результативності	Аналіз фінансових та соціально-економічних показників, експертні методи оцінки, статистичні методи

Джерело: сформовано автором на основі [5, 12, 15, 18, 22, 40]

Матриця ADL/LC є модель життєвого циклу продукції, розроблена компанією «Артур Д. Літл». Вона включає 20 осередків і дозволяє формувати підприємству стратегію розвитку залежно від двох параметрів – стадій життєвого циклу виробництва та конкурентних позицій. Дана модель забезпечує менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу та планування, дає їм потужний інструмент аналізу портфельних стратегій, прийняття рішення про розумну диверсифікацію діяльності організації. Як недоліком даної моделі є те,

що вона дуже схематична і може призвести недосвідчених менеджерів до механічного та нетворчого рішенням [40].

Портфельні моделі широко використовуються у стратегічному аналізі ринкової економіки. Класичною портфельною моделлю є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [40]. Модель БКГ одна із найпростіших методів портфельного аналізу. Вона заснована на двох змінних: відносної частки ринку та темпі зростання, на основі чого будується матриця вибору стратегії. Аналіз, виконаний на основі матриці БКГ, дозволяє оцінити збалансованість портфеля товарів. І тому товари поміщаються в матрицю «рост-частка ринку» [34, с.212].

У стратегічній моделі McKinsey разом із показником конкурентоспроможності використовується оцінка привабливості ринку, замість фази життєвого циклу [5]. Інтегральна оцінка привабливості ринку складається з опису сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися компанія під час роботи в тій чи іншій СЗГ. Модель Мак-Кінсі – найбільш часто використовуваний метод портфельного аналізу у зарубіжній практиці [3].

Матриця Shell Chemicals (матриця напрямів) має багато спільного із матрицею McKinsey, і дозволяє визначити рекомендації щодо розробки стратегії підприємства залежно від конкурентної позиції та галузевої конкуренції [27].

Метод SWOT-аналізу – один із способів сформулювати стратегію розвитку бізнесу. Даний метод застосовують для оцінки факторів, що впливають на об'єкт дослідження, і явищ. Всі фактори поділяються на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Метод передбачає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, які сприяють її досягненню або ускладнюють її. На основі SWOT-аналізу розробляється бізнес-стратегія, орієнтована на використання сильних сторін та можливостей, компенсацію недоліків та зниження впливу факторів ризику. Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів зробленої роботи з раніше поставленими цілями [34, с.213].

Модель, у якій розкрито формалізований підхід у стратегічному виборі, є PIMS («Вплив на прибуток маркетингової стратегії»). Ця модель дозволяє виявити та впливати на ті фактори, які безпосередньо пов'язані з рентабельністю діяльності суб'єкта господарювання. Перевага цього методу полягає в тому, що він передбачає застосування емпіричного матеріалу, які, однак, є лише засобом у прийнятті управлінських рішень, а не замінюють їх. Як недолік слід відзначити схильність до дещо механічного погляду та відрив від реальності бізнесу [27].

PEST-аналіз та STEP-аналіз полягає у вивченні зовнішнього макросередовища організації. Досліджується чотири компоненти: політична (Policy), економічна (Economy), соціальна (Society) та технологічна (Technology) [18, с.366]. Відмінність між ними в тому, що за PEST-аналізі першому плані виходять політичні та економічні чинники, а за STEP-аналізі - соціальні і технологічні. Існують також розширені варіації PEST і STEP-аналізу (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Варіанти PEST і STEP-аналізу [18, с.366]

PEST-аналіз проводиться на довгострокову перспективу (мінімум 3–5 років) із щорічним оновленням інформації. Кожен із чотирьох факторів аналізу поділяється на кілька основних параметрів.

КРІ. Ключові показники ефективності – це система показників ефективності, які допомагають організації досягти своїх основних стратегічних та тактичних цілей. Світова практика неодноразово запевняла, що використання системи КРІ збільшує рентабельність організацій з 10 до 30% за рахунок націленості співробітників на результат і, як наслідок, підвищує їхню мотивацію та інтерес до власної праці. У таких країнах, як Японія, США, Гонконг, Корея, Англія, Німеччина та інші, концепція КРІ та комплексного управління якістю досягає рівня національних ідей [28, с.7].

BSC. Унікальний підхід до стратегічного управління, який пізніше названий збалансованою системою показників. Збалансована система показників (BSC) – це заснована на вимірах технологія управління компанією, яка дає змогу реалізувати стратегічні цілі організації [20, с.125].

Аналіз 5 сил Портера. Теорія конкуренції Майкла Портера припускає, що на ринку є п'ять драйверів, які визначають потенційний рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Портера є окремим рівнем конкурентоспроможності продукту [38]: ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза вторгнення нових учасників, небезпека появи товарів-замінників, рівень конкурентної боротьби (рис. 1.2.3).



Рис. 1.2.3. Модель п'яти сил Портера [38]

GAP-аналіз або аналіз розривів – метод стратегічного аналізу, який використовується для пошуку кроків для досягнення поставленої мети [40]. У сертифікації одним із інструментів консалтингу є GAP-аналіз або діагностичний аудит. По суті це розширена версія сертифікаційного аудиту.

SNW-аналіз – це розширений аналіз сильних та слабких сторін (SNW – сильна сторона, нейтральна сторона та слабка сторона). На відміну від аналізу сильних і слабких сторін SNW аналіз також вказує на ситуацію на середньому ринку (N). Чому варто було додати нейтральну сторону? Іноді для перемоги в конкурентній боротьбі достатнім є стан, коли конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по всіх крім однієї ключових позицій знаходиться в стані N, і лише по одному в стані S» [40].

З математичних методів можна виділити методи класичної та прикладної математики. Перша група методів включає математичний аналіз і теорію ймовірностей, а методи математичного аналізу – диференціальне та варіаційне обчислення. Методи прикладної математики, як правило, застосовуються на етапі визначення стратегічних альтернатив. У цьому аспекті можна виділити велику групу методів: оптимального та лінійного програмування, математичної статистики, комбінаторні, теорій розкладів та ігор і т.д.

Експертні методи стратегічного планування діяльності підприємства базуються на інтуїтивних знаннях про об'єкт управління, які існують на рівні передчуттів. Серед цієї групи методів найбільшого поширення отримали методи: круглого столу, Дельфі, програмного прогнозування, колективної генерації ідей тощо.

Таким чином, ефективність стратегічного управління підприємством багато в чому зумовлено застосовуваними методами та інструментами. На кожному етапі стратегічного управління застосовується своє коло методів, при цьому не слід обмежуватися будь-яким одним методом для отримання більш об'єктивного, детального та достовірного результату аналізу.

Як бачимо, набір інструментів досить обширний, що дозволяє зробити повномасштабний аналіз підприємства та будування стратегії розвитку компанії. Хоча, з іншого боку, як показала практика, кожна модель і кожен інструмент може вказувати на різні напрямки вибору стратегій - в цьому плані вибір має бути за очільниками компанії - яким методам вони більш довіряють.

Грамотно здійснений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є запорукою успішності підприємства. Планування та реалізація стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі, але, нажаль, рідко використовуються на практиці.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ «ІН-ПРЕМ») – є офіційним представником в Україні міжнародної групи Sensus (Німеччина, Словаччина) - одного з провідних світових виробників приладів обліку води та тепла, а також системного обладнання, що забезпечує зчитування та передачу показань дистанційно. Місія компанії: комплексне рішення задач обліку і споживання енергоресурсів [6].

У таблиці 2.1.1 подано довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ», сформульовані в результаті інтерв'ю з директором підприємства.

Дана компанія має досить великий потенціал, завдяки вже сформованим внутрішнім ресурсам, що є перевагою. Стратегія ТОВ «ІН-ПРЕМ» направлена на:

- задоволення вимог та очікувань споживачів;
- утримання досить хороших позицій на ринку промислової продукції (а саме на ринку лічильників);
- надання професійних послуг по обслуговуванню, як показник професійності і якості;
- налагодження зв'язків з постачальниками і покупцями, та їх підтримка.

Таблиця 2.1.1

Цілі діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№ п/п	Задачі	Строки виконання
Довгострокові цілі		
1	Ввести до організаційної структури управління підприємством відділу стратегічного управління	До 2024 р.
2	Зростання частки ринку на 3-5%	До 2026 р.
3	Повна автоматизація технологічного процесу та процесу контролю за виробництвом	До 2025 р.
Середньострокові цілі		
1	Збільшення припливу коштів	До кінця 2022 р.
2	Досягнення міцного фінансового стану	До кінця 2022 р.
3	Приріст обсягу продажу	2022 р.
4	Укладання договором із новими торговими мережами	2022 р.
5	Підвищення рівня кваліфікації працівників	2022 р.
Короткострокові цілі		
1	Підвищити кваліфікацію менеджерів вищої ланки на курсах у канадській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Фінансова та податкова політика підприємства»	Січень 2022 р.
2	Розробити рекламний ролик для трансляції регіональним телебаченням	Травень 2022 р.

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

В Додатку Б більш детально наведено бізнес-стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ».

ТОВ «ІН-ПРЕМ» не висвітлює інформацію щодо стратегічних планів та заходів щодо реалізації стратегій, адже це певний “таємний інгредієнт”, який надає компанії перевагу над конкурентами.

Щоб мати більш докладну інформацію щодо поточної стратегії ТОВ «ІН-ПРЕМ» доречно для аналізу діяльності підприємства застосувати модель McKinsey «7 S». Результати аналізу представлені в табл.2.1.2.

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що на ТОВ «ІН-ПРЕМ» в основі існуючої стратегії лежить висока якість продукції, орієнтування на потреби клієнта. Підприємство має штат висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та благополучно продовжувати свій розвиток.

Для більш детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ІН-ПРЕМ»

оцінимо наступні функціональні області підприємства: управління, фінанси, персонал, маркетинг.

Таблиця 2.1.2

Аналіз ТОВ «ІН-ПРЕМ» за допомогою матриці McKinsey «7 S»

Елемент моделі	Зміст	Оцінка реалізації елементів моделі
Стратегія	Основна стратегія ТОВ «ІН-ПРЕМ» - пошук оптимальних шляхів для здійснення пропозиції споживачам високоякісної продукції	85%
Знання, вміння, навички	Штат співробітників ТОВ «ІН-ПРЕМ», має досвід та знання у своїй сфері діяльності.	85%
Цінності, що поділяються	Головний принцип, підприємства, орієнтованість на клієнтів та якісне задоволення їх потреб.	90%
Структура	Усі підрозділи підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку.	75%
Системи	Усі прийняті рішення, важливі організації, узгоджуються з генеральним директором.	85%
Персонал	Співробітники підприємства, постійно підвищують свою кваліфікацію, а також мають великий досвід роботи в даній сфері.	75%
Корпоративний стиль	Культура підприємства спрямована на створення сприятливої та доброзичливої обстановки, що позитивно впливає на діяльність працівників, а також на ставлення клієнтів до підприємства.	75%

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» є лінійно-функціональною (Додаток В). Дана структура дозволяє компанії істотно підвищити ефективність роботи за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних відділів у процесі реалізації одного проекту, що позитивно відображається на якості та термінах виконання робіт.

Організаційна структура управління ТОВ «ІН-ПРЕМ» відповідає сучасним ринковим вимогам та є досить гнучкою та ефективною, що дозволяє керівникові зосередитися на своїй частині роботи, не витрачаючи часу на зайву роботу по контролю великої кількості людей та ін.

Динаміку постачання продукції у розрізі асортиментних позицій ТОВ «ІН-ПРЕМ», можна зобразити у вигляді табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Динаміка постачання продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» у розрізі асортиментних позицій

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.			Відхилення 2021/2020	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Лічильники	25192	64780	39521	-25259	-38,99
Устаткування	5924	11860	8285	-3575	-30,14
Всього:	31116	76640	47806	-28834	-37,62

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Підводячи підсумок з даної таблиці, ми можемо прослідкувати, що підприємство має певну негативну динаміку росту постачання продукції в натуральному виразі. Адже, у 2021 році, компанія ТОВ «ІН-ПРЕМ» реалізувала лічильників на 35259 одиниць менше, порівняно з 2020 роком, що у свою чергу становить 38,9% зниження. Також, підприємство продало устаткування на 3575 одиниць менше, ніж у минулому, що становить 30,14% зниження.

Розглядаючи асортимент ТОВ «ІН-ПРЕМ» (Додаток Г), можна побачити, що він є досить глибоким, оскільки найглибша товарна група (лічильники) налічує 62 види та устаткування – 25 видів. Гармонійність товарів досить значна, оскільки вони відносяться до одного типу непродовольчих товарів – засобів вимірювальної техніки.

Проаналізуємо бізнес-портфель ТОВ «ІН-ПРЕМ» за допомогою матриці «McKinsey-General Electric». На ТОВ «ІН-ПРЕМ» виділено наступні СЗГ (було обрано критерій сегментування - визначення потреби потенційних споживачів продукції): СЗГ1 – лічильники, СЗГ2 – розумні лічильники (передають дані на відстані). Відповідно, СЗГ1* та СЗГ2* - розрахунок показників за 2022 р., а СЗГ1 та СЗГ2 за 2021р.

Вихідні дані для побудови матриці McKinsey на основі класичних критеріїв наведено в Додатку Д. Після того, як за критерієм привабливості сегмента та критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані

підсумкові бали, переходимо до побудови матриці Mckinsey/GeneralElectric (GE). Залежно від цього, який підсумковий бал отримав СЗГ з конкурентоспроможності і з привабливості, залежить його становище у матриці (рис.2.1.1).

Радіус кола визначимо за допомогою загального обсягу реалізації за рік, а координати центрів кіл - сума зважених оцінок кожного сегменту за різні роки.

Винесемо кінцеві показники для розуміння і побудови матриці:

СЗГ1 - координата (7,3 ; 5,4), R=0.96

СЗГ1* - координата (8,2 ; 6,1), R=0.76

СЗГ2 - координата (5,1; 5,08), R=0.04 (позначено голубим ромбом)

СЗГ2* - координата (6,3 ; 5,3), R=0.24 (позначено зеленим ромбом)

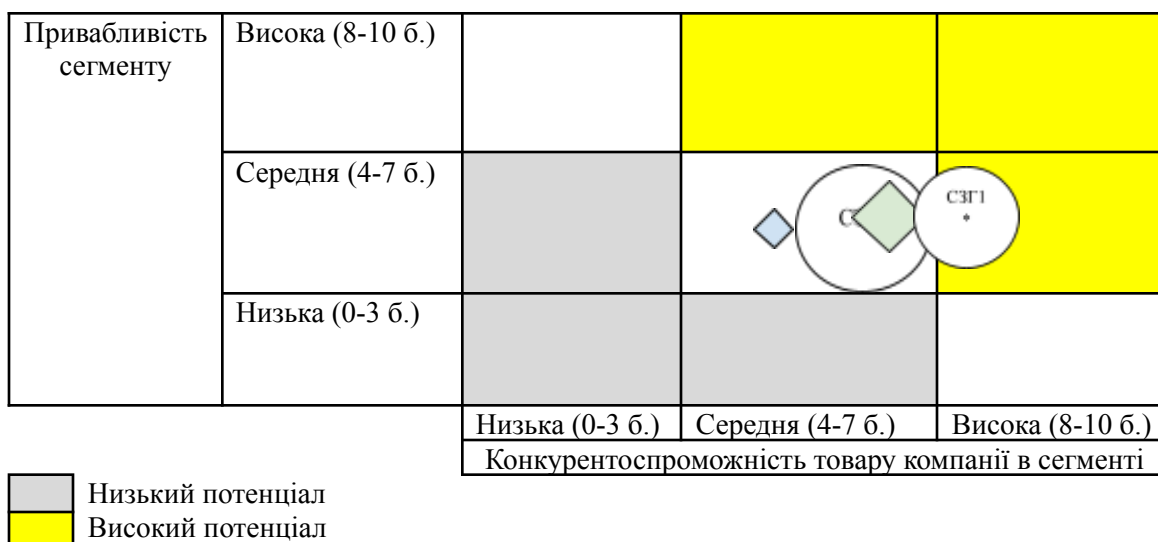


Рис. 2.1.1. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: складено автором

Для кожного СЗГ, зображеного на матриці, сформуємо стратегію, відповідно до квадранту, в який він потрапив. Як бачимо, три з чотирьох СЗГ потрапили в середній квадрант. Цей квадрант означає, що СЗГ мають середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості ринку і в даному випадку для цих СЗГ мають місце наступні рекомендації:

- спеціалізація на перспективних сегментах;
- спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток;
- вибіркоче вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику);
- диференціація.

А також рекомендується стратегія вибіркового розвитку - пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

СЗГ1* знаходиться в квадранті, який асоціюється з „дійним коровами» за матрицею BCG (низька привабливість ринку - висока конкурентоспроможність) і означає, що слід обирати стратегію низької активності, „збирання врожаю”, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості цього бізнесу, тому що можливостей зростання для цього бізнесу більше немає. Можливо обмежене інвестування в підтримку короткострокової конкурентоспроможності бізнесу, але довгострокове інвестування небажано. Необхідно уважно спостерігати за конкурентами, що намагаються пожвавити цей ринок. Рекомендації: зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний прибуток; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019 - 2021 рр. в Додатку 3.

На підставі даних Додатку 3 зробимо висновок, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» у 2021 році відбувається негативна тенденція до зниження техніко-економічних показників своєї діяльності, порівнюючи з 2020 р. Так, чистий дохід зменшився на 25227 тис. грн., що становить 30,9% у порівнянні з 2020 роком.

Чистий прибуток підприємства зменшився на 15671 тис.грн, що становить 55,76%. Також варто звернути увагу, на такий показник діяльності, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Цей показник зріс на 18,61%, що є негативним результатом, оскільки існує проста залежність: чим менші витрати

на 1 грн. – тим більший дохід.

Також, за 2021 р. у ТОВ «ІН-ПРЕМ» знизилися показники рентабельності: продаж – на 12,39%, продукції – на 36,87%. Такі негативні показники пов'язані: з підвищенням цін на сировину та матеріали, з нерівномірністю попиту на дану продукцію.

ТОВ «ІН-ПРЕМ» зібрало в своєму складі висококваліфікованих професіоналів, в тому числі і управлінців, які відібрали цей персонал та знають як правильно використовувати та підтримувати всі ресурси своєї команди. В цій організації поєднані і люди з дуже великим стажем і молода кров, яка надає нові ідеї та має нові погляди на речі, за які вони відповідають. Тобто, дана компанія показує себе з різних сторін - присутній і консерватизм і новітні ідеї. 70% управлінського персоналу має вищу освіту, середній стаж роботи – 15,5 років. Показники ефективності використання персоналу ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019-2021 рр. наведено в табл.2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«ІН-ПРЕМ» за 2019-2021рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 /2019	2021/ 2020	2021 /2019
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	11	12	13	1	1	9,09	8,33	18,18
Чистий дохід, тис.грн	39577,6	81657,9	56431,3	42080,3	-25227	106,32	-30,89	42,58
Продуктивність праці, тис. грн./ чол	3597,96	6804,83	4340,87	3206,86	-2464	89,13	-36,21	20,65
Фонд оплати праці, тис. грн.	309,54	458,4	386,75	148,86	-71,65	48,09	-15,63	24,94
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	28,14	38,2	29,75	10,06	-8,45	35,75	-22,12	5,72

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньоспискова чисельність персоналу в 2021 році зросла на 1 чол. Продуктивність праці персоналу ТОВ «ІН-ПРЕМ» зменшилася в 2021 році у порівнянні із показником 2020 року. Так, даний показник склав в 2021 році 4340,87 тис.грн./осіб, що на 2464 тис. грн. менше показника 2020 року. Це негативно впливає на господарську діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ» та свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Проведемо оцінку внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» за інтегральною методикою, що дозволить визначити можливості та ресурси підприємства, які необхідні для досягнення встановлених стратегічних цілей. Для аналізу сформовано перелік показників, які характеризують діяльність підприємства за 2019-2021 рр.: фінансова, комерційна, кадрова та маркетингова складові діяльності підприємства (Додаток К). Здійснимо розрахунки нормалізованих індикаторів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, результати наведені в Додатку Л.

На основі отриманих результатів розрахуємо інтегральний показник для кожної зі складових внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019-2021 рр. Розрахуємо також інтегральні показники внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» протягом 2019-2021 рр. (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Динаміка інтегральних показників внутрішнього стратегічного потенціалу та його складових на ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019-2021 рр.

Складові потенціалу	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Фінансова	0,67	1,14	1,26	0,47	0,12
Комерційна	0,59	1,07	1,14	0,48	0,07
Кадрова	0,65	1	0,75	0,35	-0,25
Маркетингова	0,73	1,21	1,04	0,48	-0,17
Інтегральний показник стратегічного потенціалу	0,66	1,11	1,05	0,45	-0,06

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.8

На основі даних таблиці будемо радар розподілу інтегрального показника внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його складових (рис. 2.1.2).

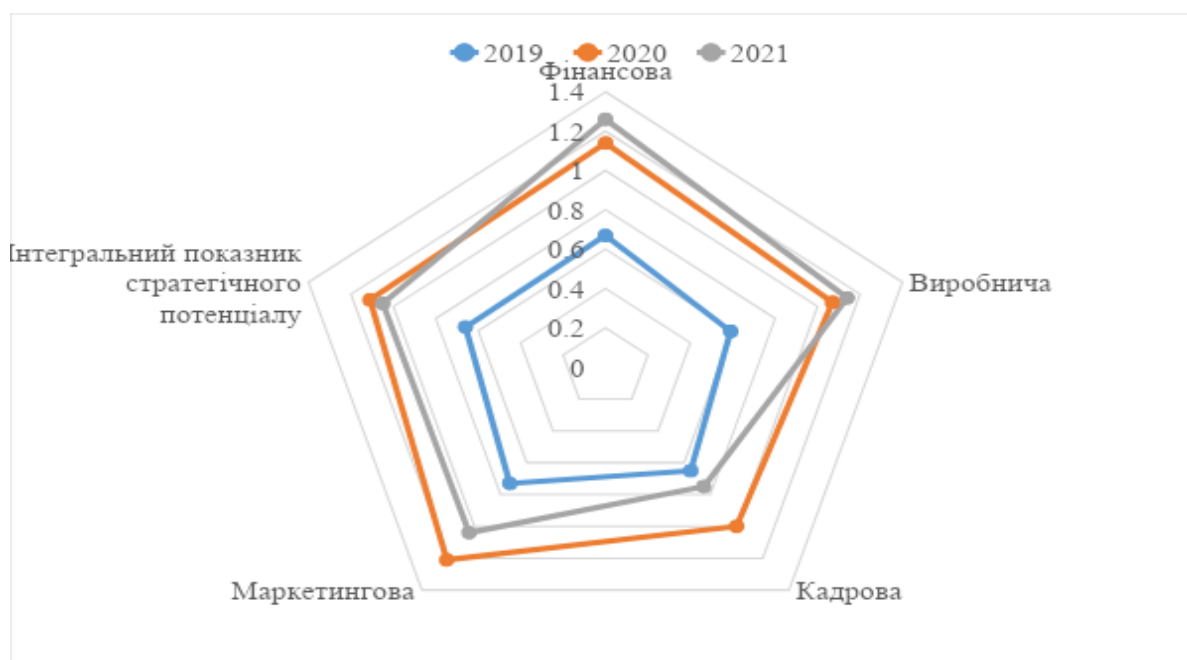


Рис.2.1.2. Радар розподілу інтегрального показника внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його складових за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

Інтегральний показник внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» за досліджуваний період найвище значення мав у 2020 році (1,11), а в 2021 році спостерігається зниження даного показника на 0,06. Причиною такої негативної динаміки у 2021 році є погіршення кадрової (-0,25) та маркетингової (-0,17) складових у порівнянні з 2020 роком.

Отже, наявний рівень внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» на низькому рівні, про це свідчить зниження рівня загального інтегрального показника внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Як вже згадувалось вище, дуже великий вплив на організацію має зовнішнє середовище, а за допомогою PEST-аналізу можна ефективно визначити, який саме вплив на даний момент, з яких сторін, наскільки

визначний і як це можна використати на користь організації.. PEST-аналіз орієнтований виключно на макросередовище компанії - на фактори, які не залежать від діяльності компанії, та все одно впливають на неї (табл.2.1.6).

Таблиця 2.1.6

Фактори PEST-аналізу

<p style="text-align: center;"><i>Політичні фактори</i></p> <p>Розвиненість законодавства, що супроводжує підприємницьку діяльність Державне регулювання конкуренції Ситуація в країні ... Нормальний стан в країні, а не військовий Правова захищеність споживачів на ринку Стійкість політичної влади Політика щодо обмеження перевезень, мито та інші податки</p>	<p style="text-align: center;"><i>Економічні фактори</i></p> <p>Розвиненість системи оподаткування Динаміка зайнятості Витрати підприємства Коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн Платоспроможний попит Зміна цін Рівень інфляції Динаміка ВВП</p>
<p style="text-align: center;"><i>Соціальні фактори</i></p> <p>Зміни в базових цінностях Зміни в стилі і рівні життя Ставлення до праці і відпочинку Демографічні зміни Релігійні чинники Вплив ЗМІ</p>	<p style="text-align: center;"><i>Технологічні фактори</i></p> <p>Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі Законодавство в галузі технологічного оснащення галузі Інноваційність діяльності Доступ до технологій</p>

Джерело: складено автором

В ситуації, в якій опинилась країна, можна дуже добре побачити, як політичне і економічне становище (фактори) впливають на економіку підприємства і взагалі її діяльність та можливість до розвитку. Також як один із важливих факторів зараз, наприклад, бензин, якого немає і є достатньо дорогим (це вплине в подальшому на ціну реалізації товару, адже логістика також досить важлива частина продажу товару). Оцінимо ймовірність появи кожного фактору та ступінь впливу кожного фактору-події. В Додатку Л можна побачити оцінку факторів та сумарну оцінку, яка вказує на рівень готовності підприємства реагувати на фактори зовнішнього середовища.

Отже, отримали сумарну оцінку - 4,11, що свідчить про середній рівень впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ». Але це за нормальних умов в країні. Думаю, всі розуміють, що за військового стану

політика не може не впливати на діяльність підприємства, просто на деякі підприємства має вплив дуже великий, а на деякі менший. Навіть ті підприємства, які вціліли і мають можливість продовжувати роботу, вносять свою лепту в допомогу країні на волонтерських засадах. Тому, найбільший вплив мають економічні та політичні фактори (рис.2.1.3).

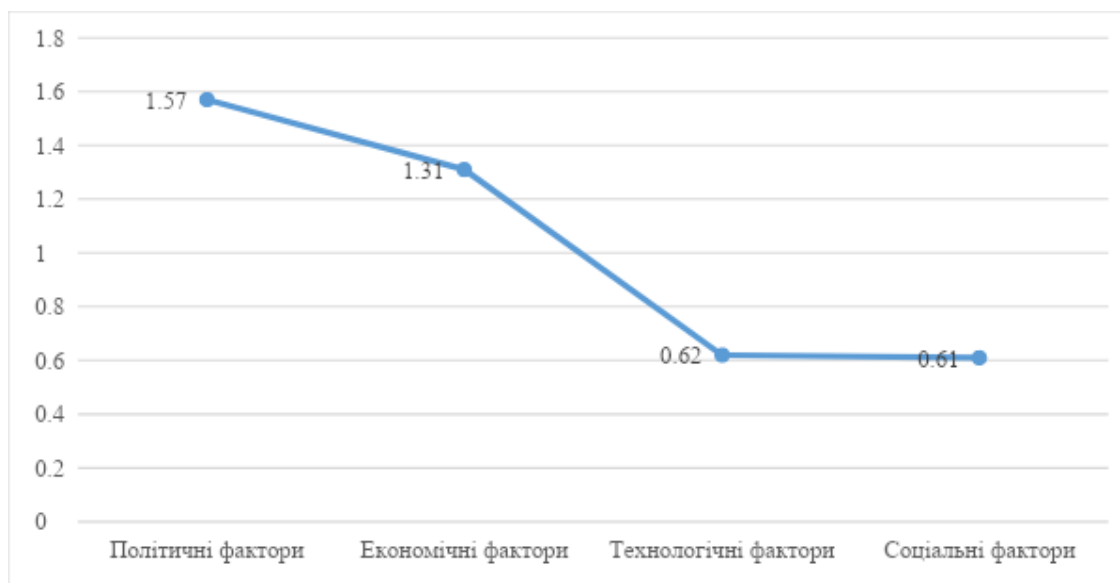


Рис.2.1.3. Графічна інтерпретація результатів PEST-аналізу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: складено автором на основі даних Додатку Л

За результатами проведеного PEST-аналізу можемо консолідувати інформацію про найбільший вплив факторів та загрози і можливості, на які компанії варто звернути увагу.

Можливості для ТОВ «ІН-ПРЕМ»:

1) розвиненість законодавства, що супроводжує підприємницьку діяльність компаній, що здійснюють свою діяльність на території України за укладенням договору франшизи позитивно впливає на діяльність розглянутого підприємства;

2) правова захищеність споживачів на ринку товарів і послуг - покупцям здійснювати покупки через торгову мережу або інтернет-магазини, закон у разі вирішення спірних питань (браку товару, неякісне обслуговування, довга

доставка і т.п.) завжди на стороні покупця. Тим паче, що компанія сама дає гарантію на товар і готова до будь-якої взаємодії з покупцем та допомоги (навіть по встановленню лічильників);

3) найближчими роками буде дуже розвинута галузь будівництва і на щастя і на жаль. Тому послуги даної компанії потрібні будуть багатьом і вона буде готова їх надати якнайкраще і якнайшвидше.

4) позитивна репутація компанії, якість товарів даної торгової марки, лояльність споживачів, налагодження зв'язку і постійна співпраця з великими (оптовими) покупцями позитивно відбивається на діяльності компанії, дає їй стимул до подальшого розвитку;

5) за державної підтримки (і звернення до підприємства за допомогою країні) можна реалізувати набагато більше продукції (можливо і за нижчу ціну, але в цьому є можливість в плані пізнання компанії в широких колах і збільшення покупців - можливість роботи "сарафанного радіо").

Загрози для ТОВ «ІН-ПРЕМ»:

1) економіка, як і політика, впливає на вартість всіх ресурсів, що ввозяться, і здатність всіх споживачів купувати певні товари та послуги. Існуюча на даний момент нестабільність економіки, вплив таких факторів як інфляція, військове становище, рівень цін (в частості на паливо, що піднімає вартість всіх продуктів), безробіття (цей показник піднявся дуже сильно останнім часом), безпосередньо позначилися на діяльності підприємства. За останні два роки значно впала купівельна спроможність загалом, а оскільки товари сантехнічного призначення не є товарами першими необхідності – їх покупку можна відкласти «до кращих часів». Відповідно до такої економічної ситуації, люди вирішуються для його придбання лише у разі крайньої необхідності, наприклад, поломки устаткування. Також значний вплив зробило підвищення курсу іноземної валюти, тому що вся продукція є імпортною;

2) податкова політика, яка застосовувалась до війни в нашій країні не

сприяла розвитку дрібного та середнього бізнесу і тому була величезним фактором ризику. Але з приходом війни управлінський апарат розуміє, що потрібно підтримувати підприємства, наскільки це може держава. Тому зараз країна максимально заохочує всіх продовжувати працювати, брати кредити під 0% та продовжувати підтримувати економіку країни. Нестабільність політичної обстановки, а внаслідок цього нестабільність гривні, також впливає на купівельну спроможність.

Підвищення рівня розвитку конкурентних відносин, дані економічні фактори мають негативний вплив на роботу підприємства – знижують прибуток та створюють жорстокі умови у розвиток. Але з іншої сторони це є і можливість для швидкого розвитку і отримання переваг над конкурентами. Необхідно зміцнювати сильні сторони підприємства, викоринювати недоліки та зміцнювати свої позиції на даному ринку. Розумна цінова політика та гнучка система знижок дозволять споживачам вибрати послугу за підходящою для нього вартістю;

3) зростання цін на споживчому ринку, викликане зростанням темпів інфляції, а також становищем в країні, знижують доходи населення, що негативно відбивається на платоспроможному попиті цільової аудиторії торговельного підприємства. Та і взагалі зараз безліч людей залишились безробітними і потребують допомоги хоча б в ліках та продуктах - ситуація критична;

4) розвиток технології підвищує конкуренцію на ринку. Однак дана компанія одна з тих, хто є одним з першовідкривачів в новітніх технологіях даного ринку. Хоч вона і не виробник, а імпортер дуже якісної продукції і технології (що дозволяє довіряти роботу по виготовленню даної продукції закордонній компанії, оскільки у неї є всі потужності і можливості), це дозволяє зберегти обличчя, але зекономити на виробництві і знизити ризики та мати маленький бізнес, але достатній для отримання високого прибутку та задоволення потреб населення. Розвиток нових технологій у науці загалом

призводить до створення прогресивних технологій та в галузі матеріалів для монтажу водопостачання, а також застосуванню цих матеріалів для створення нових конструктивних рішень у виробництві водопостачального обладнання.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «ІН-ПРЕМ» на основі моделі М. Портера.

Внутрішньогалузева конкуренція. На ринку продажу приладів обліку води та тепла України діють такі великі компанії: ТОВ «Теплосвіт», ТОВ «Аква Україна», ТОВ «Антап Україна», ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи», ТОВ «Інвест Премекс», ТОВ «Сівертехсервіс», ТОВ «Пролог трейдінг», ТОВ «Інжтехпостачання». На даному ринку конкурентів досить багато, що знижує привабливість сегмента. Однак це пояснюється не кращим конкурентним становищем інших гравців на ринку, а швидше слабкістю деяких сил Портера для ринку продажу приладів обліку води та тепла України. Перераховані вище існуючі конкуренти мають налагоджені канали збуту (ім належить близько 60% існуючого українського ринку продажу приладів обліку води та тепла України). Кількість диверсифікованих товарів дозволяє зробити висновки про оптимізований процес реалізації. Також уточнимо, що все ж таки вони продають не таку ж продукцію, як ТОВ «ІН-ПРЕМ», але також лічильники воли, проте потенційно можуть бути конкурентами.

Вплив товарів-замінників. Асортимент приладів обліку води та тепла різноманітний, представлені всі моделі та види даної продукції. Однак можлива поява нових товарів, дешевших аналогів приладів обліку води та тепла, у зв'язку з чим бажато мати диверсифікацію продукції в плані цін.

Вплив постачальників. Насправді для компанії є пріоритетним співпраця саме з цим постачальником продукції, хоча вони і можуть дозволити собі співпрацювати з іншими, але керівник організації вважає, що продукти даної компанії є найякіснішими, саме тому не стоїть питання в налагодженні зв'язків з іншими постачальниками. Але є можливість диверсифікувати товар за рахунок

цього єдиного постачальника.

Вплив покупців. Існування більш економічних варіантів створює ризик відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів.

Потенційні гравці. Можливість появи нових гравців на ринку продажу приладів обліку води та тепла України наразі маленька, в зв'язку з останніми подіями в країні.

Кожен із аналізованих чинників оцінимо за бальною шкалою (діапазон оцінок від 1 до 3 балів): «1» бал - відсутність прояву фактору; «2» бали - слабкий прояв даного фактору; «3» бали - значний прояв фактору.

На підставі результатів було розраховано середній бал оцінок кожного фактору та кожної сили конкуренції (Додаток Н).

Як впливає з Додатку Н, на даний момент рівень сили впливу внутрішньогалузевої конкуренції та вплив з боку потенційних конкурентів є дуже високим і становить 2,78 та 2,33 бали відповідно. Таким чином, це основні конкурентні сили галузі, що впливають на діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ». Всі інші сили надають низький або середній вплив.

Отже, в даному підрозділі було проведено аналіз цілей та стратегій компанії і було визначено, що корпоративна стратегія ТОВ «ІН-ПРЕМ» - стратегія розвитку. Було визначено, що за 2021 р. у ТОВ «ІН-ПРЕМ» знизилися показники рентабельності. А проаналізувавши показники ефективності використання трудових ресурсів, було визначено, що середньоспискова чисельність персоналу в 2021 році зросла на 1 чол., але продуктивність праці зменшилася, а це свідчить про зниження результативності праці. Та це завдяки тому, що впроваджується новий продукт - він випробовується, впроваджується на підприємствам які готові до експериментів - робота з новим продуктом завжди потребує більше ресурсів, чим вже з відомим. Адже продукт новий не

тільки в компанії, а і на ринку. Також визначили, що внутрішній стратегічний потенціалу підприємства на низькому рівні.

Було проаналізовано зовнішнє середовище компанії та його вплив на неї завдяки PEST-аналізу. Було визначено готовність підприємства реагувати на фактори середовища. Отримана оцінка - 4,11 бали, що свідчить про середній рівень впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Також, був проведений аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «ІН-ПРЕМ», за результатами якого, на даний момент рівень сили впливу внутрішньогалузевої конкуренції та вплив з боку потенційних конкурентів є дуже високим і становить 2,78 та 2,33 бали відповідно. Таким чином, це основні конкурентні сили галузі, що впливають на діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ». Всі інші сили надають низький або середній вплив.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Конкуренція на ринку продажу приладів обліку води та тепла України є жорсткою через наявність значної кількості підприємств, що здійснюють продаж даної продукції.

Щодо конкурентної позиції ТОВ «ІН-ПРЕМ», то частка ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів на ринку продажу приладів обліку води та тепла України, станом на 31.12.2021 р. наведена на рис.2.2.1 [39].

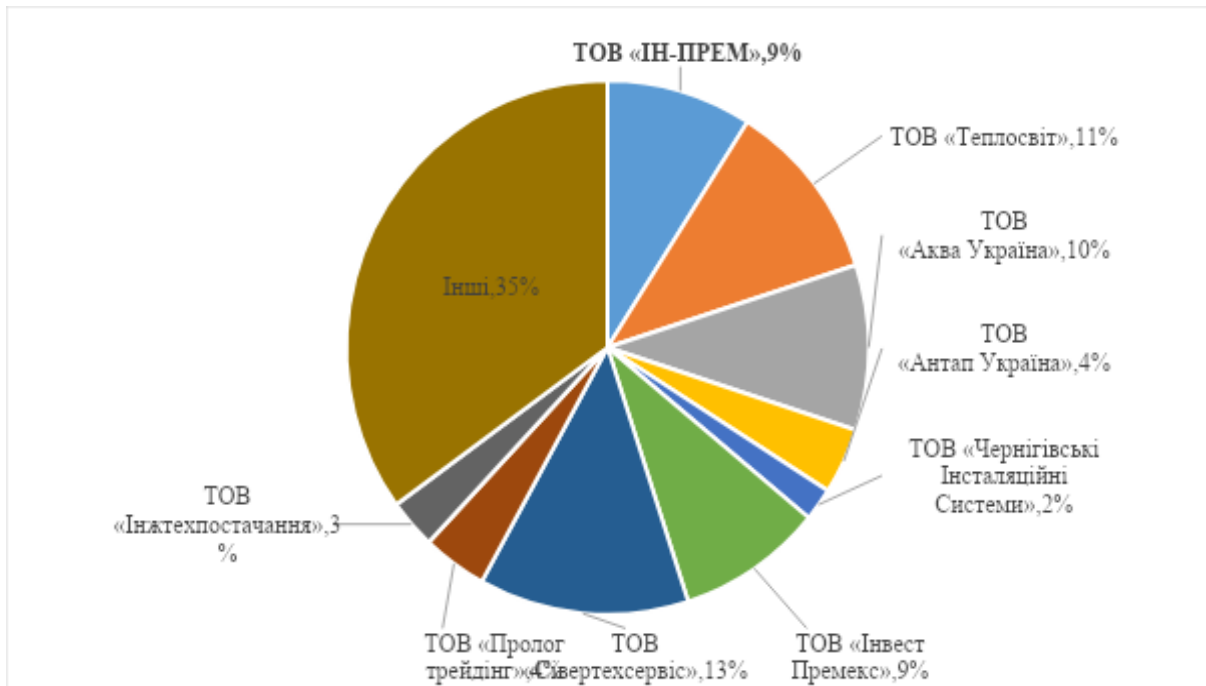


Рис. 2.2.1. Частка ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів на ринку продажу приладів обліку води та тепла України, станом на 31.12.2021 р.

Джерело: складено на основі [39]

Карта позиціонування ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів наведено на рис. 2.2.2.

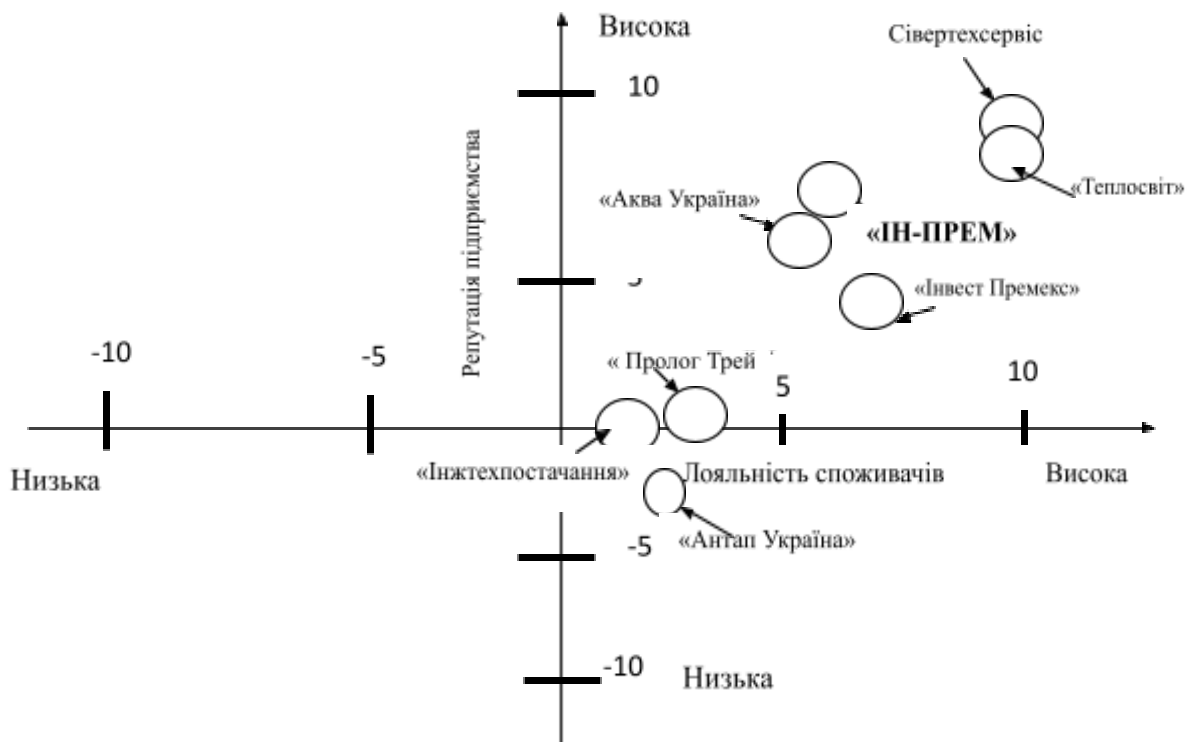


Рис.2.2.2. Карта позиціонування ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором

Визначимо конкурентні переваги та недоліки в діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» (табл. 2.2.1).

З даних табл. 2.2.1 видно, що територіальне розміщення ТОВ «ІН-ПРЕМ» - м. Київ та Київська область. Територіальне розміщення основних конкурентів – м. Чернігів та область, м. Суми та область. Однак продаж аналізовані компанії здійснюють по своїй території України через свої інтернет-магазини.

Таблиця 2.2.1

Підприємства торгівлі, в яких представлена продукція ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Підприємства торгівлі	Кількість філіалів по Україні	Форма продажу	Географічне розміщення	Тип роздрібної торгівлі
ТОВ «ІН-ПРЕМ»	1	Роздрібний, оптовий	Київ та Київська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Інвест Премекс»	1	Роздрібний, оптовий	Суми та Сумська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Аква Україна»	1	Роздрібний, оптовий	Чернігів та Чернігівська область	Онлайн-магазин

Джерело: складено автором

Представленість товарних категорій ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів в різних підприємствах торгівлі здійснено в табл.2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Представленість товарних категорій ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів в різних підприємствах торгівлі

Товарні категорії	гіпермаркети	супермаркети	спеціалізовані магазини	магазини «біля дому»	виставки і ярмарки
ТОВ «ІН-ПРЕМ»			✓		✓
ТОВ «Інвест Премекс»			✓		✓
ТОВ «Аква Україна»			✓		✓

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.2.2 видно, що всі аналізовані компанії здійснюють продаж товарів через спеціалізовані магазини та виставки.

З наведених в табл. 2.2.3 видно, що продукція аналізованих компаній знаходиться в одній ціновій категорії. Однак найбільші ціни спостерігаються у ТОВ «Аква Україна».

Таблиця 2.2.3

Порівняння цін ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Продукція	Середня ціна на продукцію підприємства, грн.		
	ТОВ «ІН-ПРЕМ»	ТОВ «Інвест Премекс»	ТОВ «Аква Україна»
Лічильник води механічний	1942,0	1987,0	1990,0
Лічильник води електронний	12334,0	12303,0	12450,0
Лічильник теплової енергії	8887,0	9050,0	8945,0
Система передачі даних	12305,0	12416,0	12501,0

Джерело: складено автором

Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» проводилася шляхом опитування споживачів досліджуваних підприємств. Перед ними була поставлена задача - оцінити важливість кожного показника на їхню думку, використовуючи бальне оцінювання за п'ятибальною шкалою (де 1- найнижчий бал, 5- найвищий бал) (табл.2.2.4). Результати опитування наведено у Додатку О.

Таким чином, ми отримали показники конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.2.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Інвест Премекс»		ТОВ «Аква Україна»		ТОВ «ІН-ПРЕМ»	
		оцінка	зважен а оцінка	оцінка	зважен а оцінка	оцінка	зважен а оцінка
Репутація підприємства	0,2	3,6	0,72	3,8	0,76	4,6	0,92
Наявність додаткових переваг	0,2	3,8	0,76	4,2	0,84	4,6	0,92
Якість обслуговування та продукції	0,3	3,8	1,14	4,2	1,26	4,4	1,32
Позитивний імідж	0,2	3,8	0,76	4,2	0,84	4,4	0,88
Програма лояльності	0,1	4	0,4	3,8	0,38	4,8	0,48
Всього	1		3,78		4,08		4,52

Джерело: складено автором на основі даних Додатку О

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів наведено на рис.2.2.3.

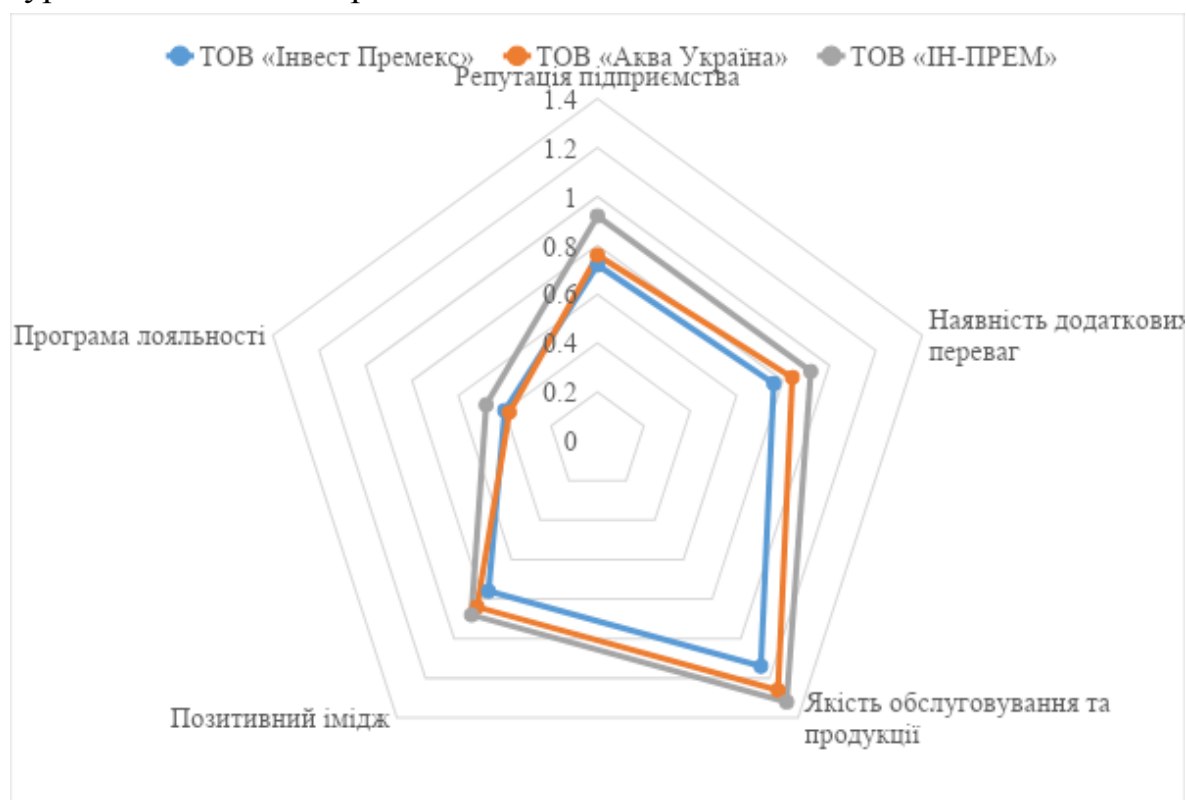


Рис. 2.2.3. Діаграма конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі даних Додатку О

Як бачимо, ТОВ «ІН-ПРЕМ» досить успішне в більшості показників, особливо в якості обслуговування та продукції. Таким чином, підприємству, для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку продажу приладів обліку води та тепла України, варто звернути увагу на репутацію підприємства - бути більш впізнаваною, розвинути програми лояльності та згенерувати додаткові переваги.

Також проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів. Для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» є доцільним використовувати диференціальний метод на основі даних, представлених у таблиці 2.2.5.

Для цього необхідно розрахувати одиничний показник конкурентоспроможності підприємства за формулою [24]:

$$q_i = P_i / P_i^1 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.2.5

Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів диференціальним методом (на прикладі високоточного електромагнітного лічильника води)

Компанії-конкуренти	Технічні параметри			Економічні параметри	
	Робочий тиск, МПа P1	Строк служби лічильника, роки	Якість продукції, P3, балів	Ціна, грн	Витрати на виробництво на рік, тис.грн
Еталон	1,6	15	5	11500	6700
ТОВ «ІН-ПРЕМ»	1,6	15	5	12334	8625,1
ТОВ «Аква Україна»	1,5	15	3,5	12300	8375,5
ТОВ «Інвест Премекс»	1,3	11	3,7	12750	8420,0
Коефіцієнт вагомості показника, ai	0,2	0,2	0,6	0,5	0,5

Джерело: складено автором

Для розподілу продукції за рівнем конкурентоспроможності

диференціальним методом розраховуються поодинокі параметричні індекси продукції кожної компанії з технічних та економічних параметрів щодо еталону:

- за технічними параметрами:

для ТОВ «ІН-ПРЕМ»: $q_1 = 1,6/1,6 = 1$; $q_2 = 15/15 = 1$; $q_3 = 5/5 = 1$;

для ТОВ «Аква Україна»: $q_1 = 1,5/1,6 = 0,94$; $q_2 = 15/15 = 1$; $q_3 = 3,5/5 = 0,7$;

для ТОВ «Інвест Премекс»: $q_1 = 1,3/1,6 = 0,81$; $q_2 = 11/15 = 0,73$; $q_3 = 3,7/5 = 0,96$;

- за економічними параметрами:

для ТОВ «ІН-ПРЕМ»: $q_1 = 12334/11500 = 1,07$; $q_2 = 8625,1/6700 = 1,29$;

для ТОВ «Аква Україна»: $q_1 = 12300/11500 = 1,07$; $q_2 = 8375,5/6700 = 1,25$;

для ТОВ «Інвест Премекс»: $q_1 = 12750/11500 = 1,11$; $q_2 = 8420/6700 = 1,26$;

На основі даних розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має високі конкурентні переваги, особливо за технічними параметрами, оскільки у інших підприємствах усі коефіцієнти не перевищують значення, рівного 1. За економічними параметрами ТОВ «ІН-ПРЕМ» знаходиться на другому місці серед цих організацій, оскільки за значеннями ціни за лічильник – 2 значення, а витрати на виробництво при цьому найвищі серед обраних підприємств.

Далі необхідно розрахувати групові показники технічних та економічних параметрів діяльності щодо ТОВ «ІН-ПРЕМ» [24]:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (2.2)$$

для ТОВ «ІН-ПРЕМ»:

$I_{\text{гп}} = 1*0,2 + 1*0,2 + 1*1 = 1,4$;

$I_{\text{ек}} = 1,07*0,5 + 1,29*0,5 = 1,18$.

для ТОВ «Аква Україна»:

$I_{\text{гп}} = 0,94*0,2 + 1*0,2 + 0,7*0,6 = 0,81$;

$I_{\text{ек}} = 1,07*0,5 + 1,25*0,5 = 1,16$.

для ТОВ «Інвест Премекс»:

$$I_{тп} = 0,81*0,2 + 0,73*0,2 + 0,96*0,6 = 0,88;$$

$$I_{ек} = 1,11*0,5 + 1,26*0,5 = 1,19.$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволить нам оцінити повну картину діяльності організацій щодо ТОВ «ІН-ПРЕМ» та дати оцінку його діяльності на ринку виробництва поліетиленової плівки [24]:

$$K = I_{тп}/I_{ек} \quad (2.3)$$

$$\text{для ТОВ «ІН-ПРЕМ»: } 1,14/1,18 = 0,97.$$

$$\text{для ТОВ «Аква Україна»: } K = 0,81/1,16 = 0,70.$$

$$\text{для ТОВ «Інвест Премекс»: } K = 0,88/1,19 = 0,74.$$

Таким чином, після проведення аналізу можна зробити такі висновки: за технічними параметрами ТОВ «ІН-ПРЕМ» найбільш конкурентоспроможна, оскільки задовольняє запити споживача найбільшою мірою проти інших організацій; за економічними параметрами ТОВ «ІН-ПРЕМ» конкурує здебільшого лише з ТОВ «Аква Україна», підприємством, що функціонує на ринку виробництва тепло та водолічильників досить довгий відрізок часу і займає значну частку ринку. Загалом можна стверджувати, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» користується на ринку гарною репутацією, що забезпечує їй досить стабільне функціонування.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «ІН-ПРЕМ» проведемо SWOT-аналіз (Додаток П).

ТОВ «ІН-ПРЕМ» має сильну SWOT-матрицю, що відображає досить міцні позиції компанії у своєму сегменті ринку. Також вона вказує на можливості швидкого зростання ТОВ «ІН-ПРЕМ» у перспективі кількох років та формування вертикально інтегрованого бізнесу в рамках України.

За допомогою карти позиціювання було визначено, що ТОВ «Аква Україна» та ТОВ «Інвест Премекс» є головним конкурентом ТОВ «ІН-ПРЕМ».

За допомогою опитування покупців досліджуваних підприємств, була

отримана інформація, на основі якої була побудована таблиця та діаграма конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ», та визначено, що підприємство має гарні показники конкурентоспроможності. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку продажу приладів обліку води та тепла України підприємству у майбутньому необхідно звернути увагу на програми лояльності, впізнаваність бренду та збільшувати частку додаткових переваг та послуг.

А також був проведений SWOT-аналіз, що відобразив досить міцні позиції компанії у своєму сегменті ринку. Також вона вказує на можливості швидкого зростання ТОВ «ІН-ПРЕМ» у перспективі кількох років та формування вертикально інтегрованого бізнесу в рамках України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства на ринку промислової продукції

У попередньому розділі були виявлені недоліки стратегічного управління на ТОВ «ІН-ПРЕМ». Проаналізувавши результати дослідження, можна визначити, що системи стратегічного планування на підприємстві варто ще вдосконалювати.

Стратегічне планування є найскладнішим видом планування і в кожній організації такі плани зазвичай розробляються по різному. Стратегічний план може лише якісно описати той стан, до якого повинна прийти організація в майбутньому. Найбільший ефект може дати не саме планування, а стратегічне управління підприємством.

В рамках стратегічного планування на ТОВ «ІН-ПРЕМ» повинні бути опрацьовані управлінські рішення за напрямками:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішніх чинників;
- координування фінансових аспектів діяльності;
- організаційне стратегічне передбачення.

Організація стратегічного планування на підприємстві здійснюється спільно керівниками підрозділів і головного директора. Це дозволяє здійснювати планування та організацію таким чином, щоб кожному з учасників стратегічного планування були відомі функції процесів, результати діяльності були

передбачуваними, а обов'язки та відповідальність були чітко закріплені за учасниками стратегічного планування.

Схема прийняття рішення кожним з керівників має наступний вигляд (рис.3.1.1).

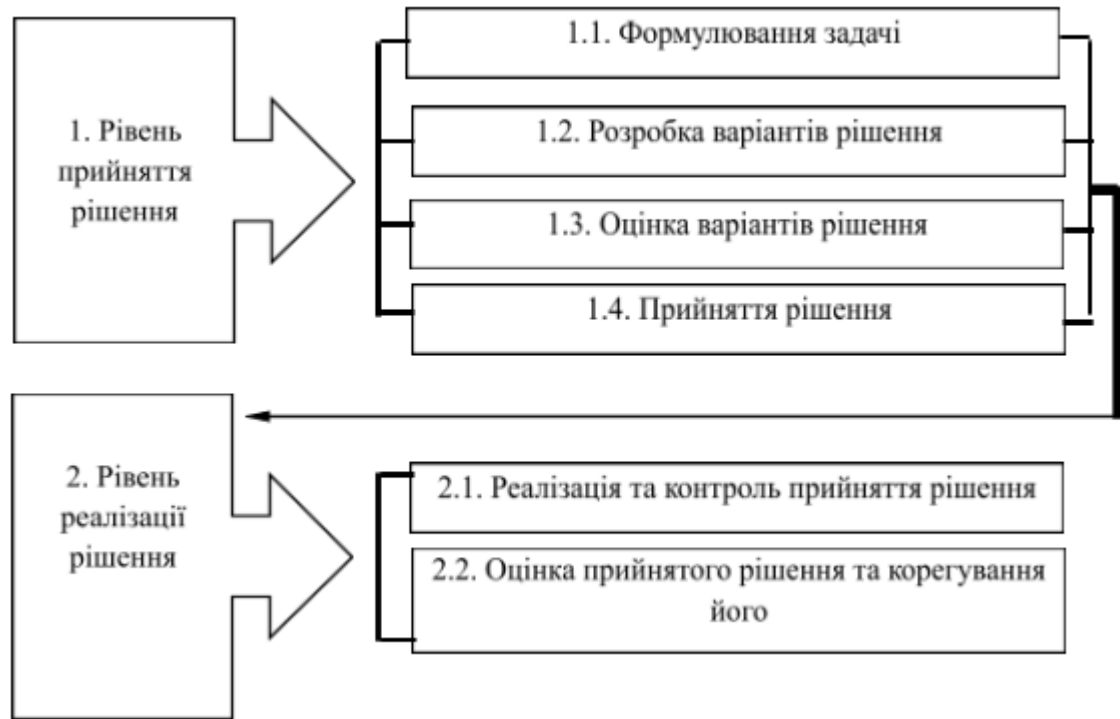


Рис.3.1.1. Процес прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 44]

Розберемо кожен етап окремо:

1.1. Для формування задачі потрібна точна оцінка стану ТОВ «ІН-ПРЕМ», за результатами якої можна робити висновки щодо того, які саме задачі варто ставити. На цьому етапі з'ясовуються причини проблеми, якщо вона є (проблемні моменти), або вдосконалюються процеси. Вирішується, як краще реалізувати те чи інше рішення, або як краще щось вдосконалити та визначаються відповідальні за ті чи інші процеси.

Як результат, мають бути сформовані чіткі завдання для подальшого виконання

1.2 Розробка альтернатив та їх конкретизація із врахуванням сформульованої мети, можливих способів реалізації та інших умов з урахуванням особливостей підприємства. Здійснюється відбір найбільш реальних, вигідних підприємству і малозатратних рішень, які дадуть максимальний ефект.

1.3 Вибір методів оцінки ефективності рішення та безпосередня оцінка альтернативних варіантів за встановленими критеріями, базуючись на концепції BSC, KPI та інших. На цьому етапі варто поглибитись в розрахунки та аналіз і використати математичні методи для визначення витратності та ефективності прийнятих рішень.

1.4. І нарешті вирішується, що змінюємо, що залишаємо, що вдосконалюємо - яке рішення приймаємо. На даному підприємстві більшість рішень приймають керівники, але всеодно радяться з підлеглими, або діляться роздумами, якщо хочуть почути роздуми з іншого погляду. Після цього директор ТОВ «ІН-ПРЕМ» офіційно констатує прийняття рішення та затверджує його.

На рівні реалізації рішення здійснюється організація заходів, контроль за виконанням та оцінка ефективності. Якщо треба, проводиться коригування дій.

На підприємстві “ІН-ПРЕМ” слід визначити коло осіб, які будуть приймати участь у стратегічному плануванні. Пропонується включити в цю групу такі посадові особи:

- директор;
- заступник директора;
- комерційний директор;
- керівник відділу маркетингу;
- керівник бухгалтерії;
- головний інженер;

Наступною істотною мірою що впровадження системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «ІН-ПРЕМ» є впровадження алгоритму

розробки стратегії, її вибору і реалізації.

Пропонується запровадити наступний алгоритм розробки стратегічного плану розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» - схематично він відображений на рис.3.1.2.

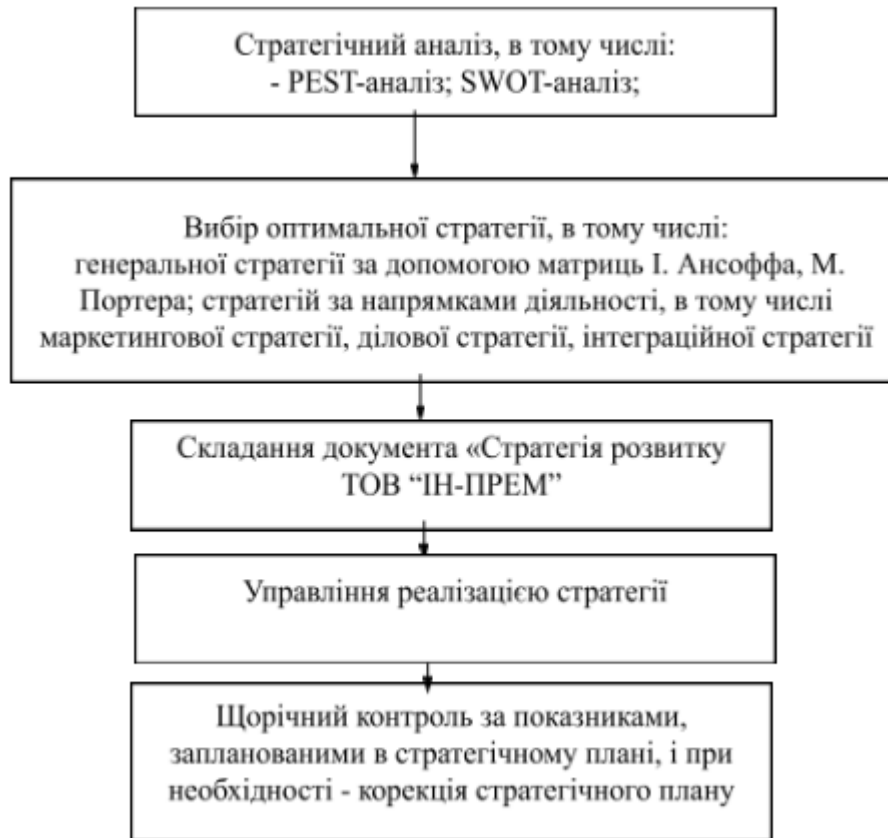


Рис.3.1.2. Пропонований алгоритм стратегічного планування на ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: складено автором

У таблиці 3.1.1 запропоновано розподіл обов'язків між членами групи зі стратегічного планування. Вважаємо, що саме даний розподіл може найефективніше використати людські ресурси та час і принести багато хороших ідей для реалізації.

Для покращення стратегічного планування, пропонуємо удосконалити механізм матеріального стимулювання та преміювання за виконання стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Таблиця 3.1.1

Розподіл обов'язків щодо стратегічного планування за етапами його реалізації

Етап системи стратегічного планування	Бере участь в реалізації	Відповідальний
1. Стратегічний аналіз	Заступник директора, комерційний директор, маркетолог, головний бухгалтер, головний інженер	Заступник директора, комерційний директор
2. Вибір оптимальної стратегії	Заступник директора, комерційний директор, маркетолог, головний бухгалтер, головний інженер	Директор
3. Розробка офіційного документу “Стратегічний план підприємства”	Всі члени групи стратегічного планування	Заступник директора
4. Внесення змін до показників преміювання персоналу підприємства відповідно до стратегічного плану	Керівник відділу кадрів та підготовки, керівник бухгалтерії	
5. Реалізація стратегії розвитку	Всі члени групи зі стратегічного планування	
6. Контроль виконання плану		
7. Внесення змін до стратегічного плану (коригування)		

Джерело: складено автором

Щоб запобігти загрозі погіршення нинішніх показників діяльності підприємства необхідно визначити стратегію розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» за допомогою методу SPACE-аналізу. У методі SPACE-аналізу оцінюються сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» за такими групами критеріїв:

- стабільність бізнесу (СБ),
- привабливість бізнесу (ПБ),
- конкурентні переваги (КП),
- стратегічний потенціал (СП).

Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати особливості ТОВ “ІН-ПРЕМ”, його цілі та стратегії, наявний потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв ставиться експертна оцінка за 6-бальною шкалою (Додаток О). Результатом аналізу буде отримання зваженої

оцінки (в балах) по кожному критерию і в цілому по кожній групі.

В підприємства оцінка конкурентних переваг досить висока – 4,57 балів. Досить високий показник стратегічного потенціалу, який рівний 4,43 балам. Разом з тим оцінки привабливості бізнесу та стабільності бізнесу є дещо нижчими.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерию за групою (рис. 3.1.3).

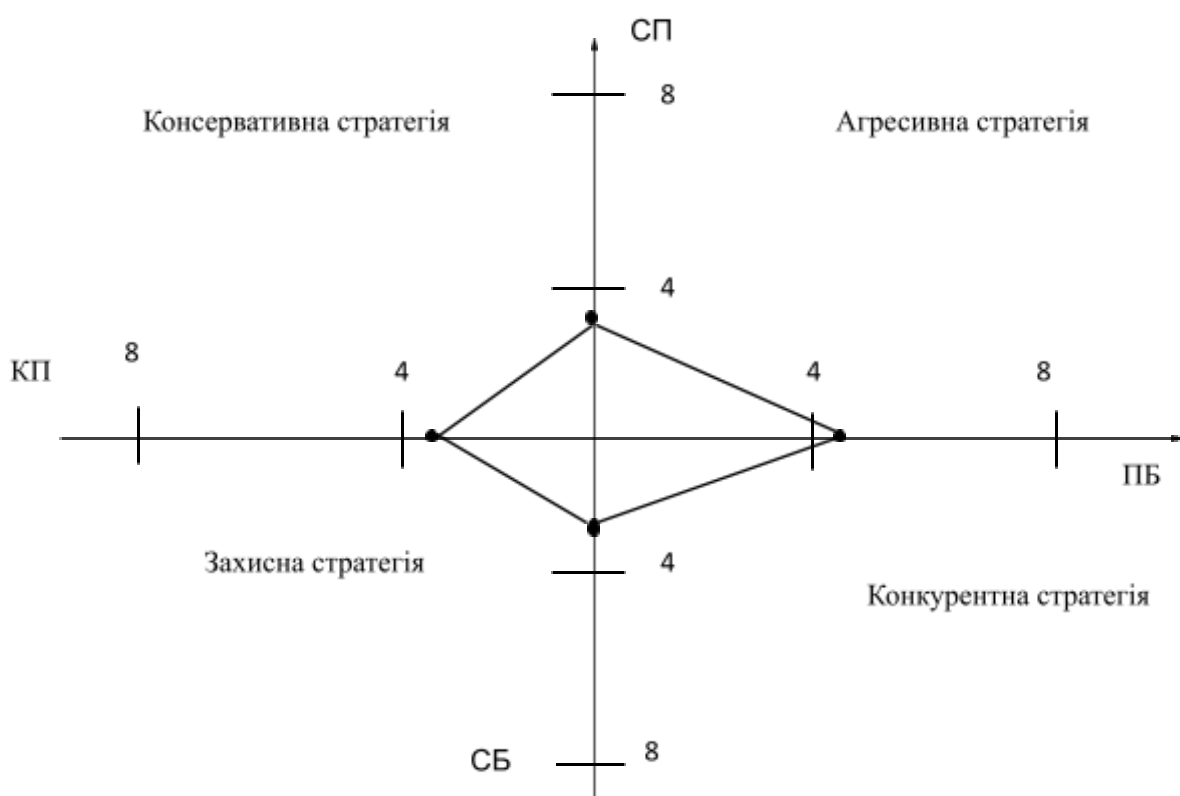


Рис. 3.1.3. Побудова вектору рекомендованої стратегії розвитку за методом SPASE для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: складено автором на підставі табл.3.3-3.6

Відповідно до рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPASE, ТОВ «ІН-ПРЕМ» можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

1) захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;

2) стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;

3) фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Для вибору конкретного напрямку розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» у стратегічному просторі, пропонується використати матрицю І.Ансоффа [3]. Вибір стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» за матрицею І.Ансоффа представлено в Додатку Р. Верифікація стратегії розвитку здійснювалася за допомогою двох інструментів: оцінки факторів зовнішнього середовища та SWOT – аналізу ТОВ «ІН-ПРЕМ». Оцінку факторів здійснювали спеціалісти відділу маркетингу підприємства за шкалою оцінювання: 1- найменший вплив, 2- середній вплив, 3- сильний вплив).

Вибір того чи іншого варіанту стратегії залежить від товарної групи та етапу життєвого циклу товару. Отже, найбільшу кількість балів набрала стратегія розвитку ринку - 13 балів та розвитку товару – 12 балів, саме на них варто акцентувати зусилля ТОВ «ІН-ПРЕМ» на сьогоднішній день.

Вибір стратегії з використанням матриці І.Ансоффа підходить дуже доречно в існуючих економічних умовах, оскільки незважаючи на свою зовнішню простоту, вона в той же час дає можливість визначитися з вектором розвитку і знижує рівень невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень. У табл. 3.1.2 представлена матриця І.Ансоффа на основі отриманих балів при виборі стратегії для ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Можемо побачити, що найкращою для підприємства є стратегія «Розвитку ринку». Оскільки ТОВ «ІН-ПРЕМ» має великий асортиментний ряд продукції, йому не слід обмежуватися лише одним видом стратегії. На підставі представленої матриці можна оцінити можливості поєднання кількох варіантів стратегії для різних продуктових груп.

Таблиця 3.1.2

Матриця І.Ансоффа для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

	Існуючий товар		Новий товар	
	Стратегія	Бал	Стратегія	Бал
Новий ринок	Проникнення на ринок	11	Розвиток товару	12
	Вихід на нові ринки за рахунок сформованої збутової політики та насиченого асортименту		Розширення асортименту за рахунок випуску нової продукції	
Існуючий ринок	Розвиток ринку	13	Диверсифікація	9
	Активізація роботи з просування продукції на регіональному ринку в рамках існуючого асортименту		Стратегію диверсифікації можна розглядати у перспективі. В даний час підприємство не має достатніх можливостей для її реалізації	

Джерело: складено автором на основі [3]

Для електромагнітних лічильників води та лічильників теплової енергії слід використовувати стратегію розвитку ринку та проводити заходи щодо зміцнення свого конкурентного становища на регіональному ринку. Оскільки асортиментний ряд даної продукції досить широкий, тут не доцільно використовувати стратегію розширення асортименту.

Для групи лічильників води механічних можна вибрати стратегію випуску нової продукції.

Вибір стратегій, що пропонуються, дозволить підприємству зміцнити позиції регіонального лідера. Виробництво нових видів продукції у рамках стратегії розробки нового продукту буде серйозним вхідним бар'єром для виробників інших регіонів. Стратегія розвитку ринку дозволить використати ту обставину, що підприємство вже має своїх споживачів в інших регіонах і добре знає конкурентів, що працюють на ринку України.

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції за рахунок цілеспрямованого впливу на окремі сегменти, забезпечить стратегічну стійкість

компанії в умовах невизначеності ринку. Головною метою обраних стратегій буде посилення позицій ТОВ «ІН-ПРЕМ» в галузі.

Враховуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, виявлені внутрішні можливості підприємства, вибір даних стратегій можна вважати цілком обґрунтованим. Цей висновок підтверджується оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (табл.3.1.3).

Пропонований варіант стратегій, заснований на поєднанні заходів, що реалізуються на різних сегментах, дозволить збільшити сукупну частку ринку, підвищити фінансову стабільність та інвестиційну привабливість ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Таблиця 3.1.3

Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку ринку та продукту ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Чинники зовнішнього середовища підприємства, що впливають на вибір стратегії	Внутрішні можливості підприємства для реалізації стратегії
<ul style="list-style-type: none"> – ТОВ «ІН-ПРЕМ» конкурує у галузі, що розвивається високими темпами, що потребує постійного вдосконалення продукції та пошуку нових ринків збуту; – спостерігається зростання ринкових сегментів; - продукція користується попитом, а, відповідно, лояльні покупці більшою мірою готові спробувати новий / поліпшений продукт; - поступова зміна структури споживання на користь нових продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> – підприємство має необхідні трудові ресурси та організаційні можливості, щоб упоратися зі збільшенням комерційних операцій; – підприємство має необхідний запас виробничих потужностей та обладнання - є необхідний технологічний заділ; – є налагоджені зв'язки із постачальниками ресурсів

Джерело: складено автором

Розвиток повинен здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, що відбуваються у технологічній, маркетинговій та організаційно-управлінській сферах підприємства, дозволяли забезпечувати його рентабельну роботу, а також відповідали б інтересам власників, менеджерів та персоналу. У зв'язку з цим як ще одну мету стратегії розвитку можна назвати підвищення вартості бізнесу. Постановка цієї мети у межах стратегії розвитку не випадкова.

На тлі загального економічного зростання та тенденцій розвитку українського фондового ринку все більше компаній вживає заходів щодо збільшення ринкової вартості свого бізнесу. Власники розуміють, що зараз можна отримати не короткостроковий прибуток, а значний – за рахунок зростання капіталізації. А, як відомо, однією з головних цілей менеджменту є збільшення ринкової вартості бізнесу в довгостроковому періоді. Отже, цікавими є результати низки зарубіжних досліджень, які підтвердили, що нематеріальні активи, в тому числі маркетингові, є значним компонентом ринкової капіталізації компаній різних галузей.

Враховуючи той факт, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» не веде брендингову діяльність, завданням стратегії розвитку має стати розвиток та зміцнення торгової марки. Це дозволить впевненіше виходити на нові ринки та завойовувати нових споживачів. Окрім розвитку брендингу підприємство має посилити роботу у сфері просування продукції та формування лояльного відношення споживачів.

Отже, на основі проведеного аналізу, нами пропонується для ТОВ «ІН-ПРЕМ» обрати таку стратегію як стратегію розвитку ринку.

3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства

Для правильної розробки комплексу заходів для реалізації стратегії розвитку ринку проаналізувати галузеві ключові фактори успіху (КФУ). Галузеві ключові фактори успіху - це ті дії реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна організація повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною і досягти фінансового успіху.

КФУ – такі фактори, яким підприємство повинні приділяти особливу увагу, тому що вони визначають його успіх (або провал) на ринку, а також конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на прибутковість організації.

Проведемо аналіз ключових факторів успіху підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» і відобразимо їх у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Ключові фактори успіху для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Основні групи КФУ	КФУ відповідної групи
1	2
КФУ, що залежать від технології	1) Можливість запуску власного виробництва; 2) Можливість розробки нових проектів; 3) Ступінь оволодіння існуючими технологіями.
КФУ, що належать до реалізації продукції	1) Широка мережа оптових /дилерів; 2) Наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії; 3) Низькі витрати на реалізації
КФУ, що належать до маркетингу	1) Висока кваліфікація працівників відділу реалізації; 2) Доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі та використанні продукції; 3) Різноманітність моделей/видів продукції; 4) Привабливий дизайн; 5) Гарантії для покупців.
КФУ, що належать до професійних навичок	1) Ступінь оволодіння (знання) певною технологією; 2) Здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; 3) Здатність швидко переводити нові товари у реалізацію.
КФУ, пов'язані з організаційними можливостями	1) Рівень інформаційних систем 2) Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; 3) Великий досвід та ноу-хау в галузі менеджменту.
Інші КФУ	1) Сприятливий імідж/репутація фірми у покупців; 2) Вигідне розташування; 3) Приємні у спілкуванні, доброзичливі службовці, наявність патентів.

Джерело: складено автором

Виходячи з таблиці 3.2.1, можна зробити висновки:

1. Конкурентна позиція ТОВ «ІН-ПРЕМ» посилюється у зв'язку з тим, що компанія має вихід на широку мережу дистриб'юторів. Також, ТОВ «ІН-ПРЕМ»

має велику різноманітність видів/моделей продукції та низькі витрати на її реалізацію, що допомагає встановити найнижчу ціну на товари серед конкурентів.

2. Компанія ТОВ «ІН-ПРЕМ» не ізольована від впливу економічної ситуації в цілому, але здатна швидко реагувати на її зміни.

3. ТОВ «ІН-ПРЕМ» має сприятливу репутацію у покупців та дистриб'юторів.

4. Оптово-роздрібний магазин ТОВ «ІН-ПРЕМ» розташований у найвигіднішому, що дає компанії перевагу перед конкурентами.

Заходи для реалізації стратегії розвитку ринку для ТОВ «ІН-ПРЕМ» були розроблені, виходячи з SWOT-аналізу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

1. Посилення своїх конкурентних позицій.
2. Пошук нових постачальників.
3. Проведення ефективної реклами.

1. Для посилення своїх конкурентних позицій, ТОВ «ІН-ПРЕМ» потрібно регулярно відкривати нові магазини на території м. Києва та Київської області – це не лише зміцнить конкурентні позиції підприємства, але надасть імідж «надійного» партнера для залучення нових клієнтів. Витрати відкриття магазину наведено у таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Середні витрати на відкриття магазину ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Найменування витрат	Ціна, тис.грн
Оренда приміщень 400 м2 за перший місяць	45
Податки	16
Закупівля обладнання	500
Закупівля товару	1500
Заробітна плата персоналу	100
Інші витрати	50
Разом	2211

Джерело: складено автором

За розрахунками, для відкриття магазину площею 300-500 м2 потрібно

близько 2211 тис. грн.

2. Пошук нових постачальників допоможе ТОВ «ІН-ПРЕМ» отримати вигідніші ціни певні групи товарів, що скоротить витрати на закупівлю товарів. Пошук нових постачальників допоможе підприємству отримати вигідніші ціни на певні групи товарів, що скоротить витрати на закупівлю товарів у середньому на 3%.

3. Проведення ефективної реклами. Сьогодні самим швидкозростаючим сегментом рекламного ринку стала інтернет-реклама, тому все більше і більше число підприємств розглядає Інтернет як основу здійснення своєї маркетингової програми. Безумовно, мережа Інтернет є одним з найбільш привабливих засобів для поширення інформації про товари та послуги, в той час як інтернет-реклама дозволяє забезпечити їх просування на ринок. Сучасні технології дозволяють використовувати інтернет-рекламу в найрізноманітніших форматах, за допомогою яких можна донести інформацію до споживачів, а також підвищити впізнаваність компанії, створити її позитивний імідж і підвищити лояльність клієнтів в Інтернет.

В табл.3.2.3 наведено рекомендовані інструменти інтернет-реклами для ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Просування в соціальних мережах ТОВ «ІН-ПРЕМ» передбачає поширення інформації про ТМ «ІН-ПРЕМ» в соціальних мережах і блогосфері. Для просування бренду ТОВ «ІН-ПРЕМ» в соцмережах необхідне створення спільноти (бренд-платформи) і організація в ньому живого спілкування представників цільової аудиторії компанії.

Просування ТОВ «ІН-ПРЕМ» в соцмережах застосовується для того, щоб збільшити впізнаваність вже існуючого компанії на ринку. Передбачуваний ефект від програми просування ТОВ «ІН-ПРЕМ» у соціальних мережах: підвищення впізнаваність компанії і запропонованого асортименту продукції та послуг, робота на лояльність споживачів.

Таблиця 3.2.3

Рекомендовані інструменти інтернет-реклами для ТОВ «ІН-ПРЕМ» на
2022-2024 рр.

№ з/п	Захід	Відповідальний	Строки проведення заходів
1	SEO – просування сайту в пошукових системах. Контекстна реклама	Програміст Інтернет-маркетолог	Протягом року
2	Доповнення соціального медіа маркетингу (SMM/SMO) ТОВ «ІН-ПРЕМ»		
3	Проведення он-лайн конкурсів		1 раз на квартал
4	Розробка візитки ТОВ «ІН-ПРЕМ» з QR-кодом		Протягом року
5	Розробка мобільного додатку «ІН-ПРЕМ» на платформах Android та iOS		
6	Просування мобільного додатку		

Джерело: складено автором

Для створення нових сторінок ТОВ «ІН-ПРЕМ» в соціальних мережах, то необхідно визначити найпопулярніші соціальні мережі, що існують на сьогоднішній день. Згідно зі статистикою сайту www.dreamgrow.com, який ранжує соціальні мережі за кількістю активних щомісячних користувачів, список кращих соціальних мереж виглядає наступним чином (табл. 3.2.4). Отже, пропонується створення сторінок ТОВ «ІН-ПРЕМ» в таких соціальних мережах як «WhatsApp» та «ТікТок», оскільки у інших найбільших соціальних мережах сторінки ТОВ «ІН-ПРЕМ» вже створено і діють досить ефективно.

Створення сторінки в соціальній мережі «WhatsApp». В соціальній мережі «WhatsApp» інтернет-маркетолог ТОВ «ІН-ПРЕМ» матиме можливість, як обмінюватися повідомленнями довжиною в 140 знаків, так і вести свій блог, публікуючи пости, які не перевищують встановлений ліміт.

Таблиця 3.2.4

Перелік кращих соціальних мереж, станом на 31.12.2021 р.

Соціальні мережі	Кількість користувачів, млн.чол
1	2
Facebook	2740
YouTube	2291
WhatsApp	2000
FB Messenger	1300
Instagram	1221
WeChat	1213
ТікТок	681
QQ	617
Weibo	511
Telegram	500
Snapchat	498

Джерело: www.dreamgrow.com

Дана соціальна мережа володіє деякими особливостями, серед яких:

- висока швидкість поширення інформації. «WhatsApp» дає можливість повідомити важливу новину величезній кількості людей за дуже короткий період часу. Буквально за хвилини опублікований твіт буде прочитаний мільйонами користувачів;

- інформація, яка розміщується в твітері, відкрита для кожного користувача ресурсу;

- мобільність. Опублікувати новини або написати повідомлення можна використовуючи веб-версію, спеціальні програми-клієнти, а також SMS, яке оплачується відповідно до тарифного плану оператора мобільного зв'язку.

Завдання ї сторінки підприємства в соціальні мережі «WhatsApp»: збільшити обсяг цільового трафіку і підвищити впізнаваність ТОВ «ІН-ПРЕМ»; збільшення кількості зовнішніх посилань на сайт ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Створення сторінки в соціальні мережі «ТікТок». Залежно від того, чи

буде це створення ком'юніті і спілкування з аудиторією або просування контенту, інтернет-маркетолог ТОВ «ІН-ПРЕМ» може вибрати один з трьох інструментів: груповий чат, канал або бот. Групові чати здатні відкрити широкі можливості перед інтернет-маркетолог ТОВ «ІН-ПРЕМ». Адже саме вони дозволяють створювати співтовариство навколо бренду або ідеї, залучати вже існуючу аудиторію і потенційних користувачів і стежити за новинами і кліматом у будівельній сфері.

На відміну від групових чатів, канали в «ТікТок» представляють собою платформу для мікроблогінгу. Очевидно, за допомогою каналів бренди і ЗМІ можуть доставляти контент і залучати аудиторію, для експертів і лідерів думок канали «ТікТок» можуть бути інструментом для трансляції знань у вигляді авторської розсилки, зворотному зв'язку і нетворкінгу.

Однією з головних переваг ведення каналу в «ТікТок» є можливість оповіщати користувачів про нові пости. Незважаючи на те, що більшість користувачів «ТікТок» відключають повідомлення в каналах, вони все одно їх майже напевно відвідають - але в зручний час. Включені повідомлення або вимкнені, кількість непрочитаних повідомлень так чи інакше буде відображатися в списку чатів. Саме цей елемент робить «ТікТок» привабливим каналом дистрибуції контенту, адже в цьому випадку охоплення поста становить 60-80% (багато, в порівнянні із середнім охопленням в 7-10% в «Фейсбук» і 5% у «Інстаграм»).

Також, для підвищення відвідуваності сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ» рекомендується використовувати нову розроблену візитку, проект якої представлений на рис.3.4.

Характерна особливість даної візитки полягає в тому, що на неї нанесений QR-код, що забезпечує швидкий перехід на сайт ТОВ «ІН-ПРЕМ» при наведенні на нього камери. QR-код дозволяє привернути увагу не тільки користувачів мережі Інтернет, але і офлайн-аудиторії з подальшим

перетягуванням її в онлайн.

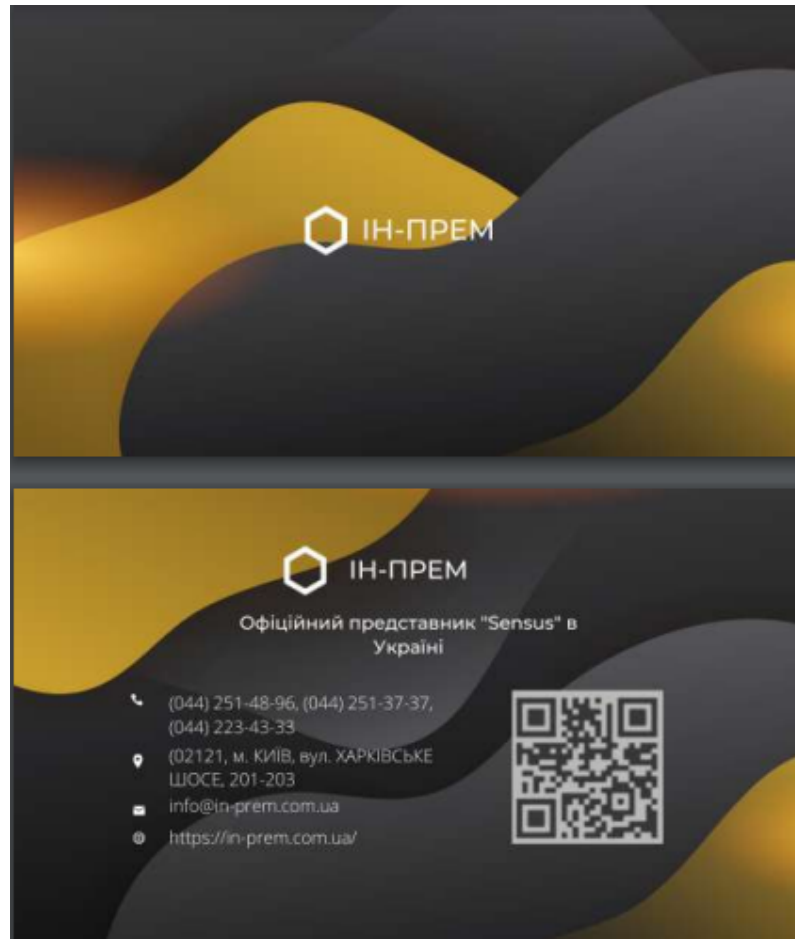


Рис.3.2.1 Проект візитки ТОВ «ІН-ПРЕМ» з QR-кодом

Джерело: складено автором

Проведення онлайн конкурсів. Спираючись на існуючі методики проведення конкурсу та розіграшів в спільнотах, пропонується для ТОВ «ІН-ПРЕМ» провести конкурс в соціальній мережі «Фейсбук». Для участі в конкурсі необхідно:

1. Перебувати в групі.
2. Написати розповідь про будь-яку продукцію, придбану на ТОВ «ІН-ПРЕМ», максимальне число символів - 500, максимальна кількість фотографій - 5 шт.
3. Зробити репост запису за правилами конкурсу.

Таким чином підвищиться активність користувачів, отримаємо ефект

вірусності, з'являться нові передплатники, зроблять позитивні відгуки про компанію.

Публікація фотографій сьогодні є одним з найулюбленіших занять багатьох користувачів соціальних мереж. Особливу популярність одержав додаток «Instagram», який дозволяє миттєво викладати фото і ділитися ними з друзями. Для ТОВ «ІН-ПРЕМ» пропонується використовувати його в цілях проведення фотоконкурсу. Активні користувачі соціальних мереж давно вже знайомі з терміном - Селфі! Від англійської «myself», що означає фото самого себе з відстані витягнутої руки. Щодня в мережі інтернет з'являються мільйон нових селфі з усіх куточків нашої планети. І найбільше викладання селфі, звичайно ж, можна знайти в соціальній мереж «Instagram». Спираючись на ці дані, можна запропонувати ТОВ «ІН-ПРЕМ» проведення конкурсу під назвою «Ні дня без Селфі», в якому можуть брати участь зареєстровані користувачі «Instagram». Ідея пропонованого конкурсу: «вмикай креатив, створи оригінальне фото самого себе з продукцією ТОВ «ІН-ПРЕМ», став хештег # Secondселфі і отримуй цінні подарунки від ТОВ «ІН-ПРЕМ»!» Таким чином, витрати ТОВ «ІН-ПРЕМ» - сувенірна продукція, а натомість підприємство отримає базу клієнтів в онлайн і тих, хто підписується на них.

Розробка мобільного додатку ТОВ «ІН-ПРЕМ» на платформах Android та iOS. Даний захід призначений для збільшення сегмента цільової аудиторії. Ключове його значення - зробити більш зручною покупку продукції підприємства.

Просування додатку ТОВ «ІН-ПРЕМ» - головною метою в роботі на подібним заходом є його просування, тобто збільшення числа установок і скачування програми.

Календарний план реалізації запропонованих заходів щодо рекламної діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» наведено в табл.3.2.5.

Таблиця 3.2.5

Календарний план реалізації запропонованих рекламних заходів для ТОВ
«ІН-ПРЕМ»

№ з/п	Захід	2022 рік				2023 рік				2024 рік			
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1	SEO – просування сайту в пошукових системах. Контекстна реклама	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Доповнення соціального медіа маркетингу (SMM/SMO) ТОВ «ІН-ПРЕМ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Проведення он-лайн конкурсів		+				+				+		
4	Розробка візитки ТОВ «ІН-ПРЕМ» з QR-кодом	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Розробка мобільного додатку на платформах Android та iOS	+											
6	Просування мобільного додатку	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Визначимо необхідні витрати на впровадження запропонованих рекламних заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ» (табл.3.2.6).

Вартість реалізації запропонованих заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ» становитиме в 2022 році 283,8 тис.грн, в 2023 році 424,7 тис.грн, а в 2024 році 495,2 тис.грн.

Таблиця 3.2.6

Витрати на впровадження запропонованих рекламних заходів для ТОВ
«ІН-ПРЕМ» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Найменування інструменту	Задачі	Строк реалізації	2022	2023	2024
SEO – просування сайту в пошукових системах. Контекстна реклама	Просування сайту в пошукових системах Яндекс і Гугл	Протягом року	123,6	153,6	162,4
Доповнення соціального медіа маркетингу (SMM/SMO) ТОВ «ІН-ПРЕМ»	Відкриття сторінок у соціальних мережах «WhatsApp» та «ТікТок»	Протягом року	62,4	74,9	85,4

Продовження таблиці 3.2.6

Проведення он-лайн конкурсів	Проведення конкурсів в соціальних мережах «Фейсбук» та «Інстаграм»	1 раз у квартал	35	55	75
Розробка візитки ТОВ «ІН-ПРЕМ» з QR-кодом	Розробка візитки з QR-кодом	Протягом року	65,3	78,1	92,7
Розробка мобільного додатку	Розробка мобільного додатку «Second» на платформах Android та iOS	1 місяць	69,5	0	0
Просування мобільного додатку	Просування мобільного додатку	Протягом року	51,6	63,1	79,7
Всього			283,8	424,7	495,2

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Всі перераховані вище заходи рекомендується використовувати в сукупності. Тільки так ТОВ «ІН-ПРЕМ» зможе досягти бажаного результату.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції.

Встановлено, що стратегічне управління є механізмом вироблення управлінських рішень довгострокового характеру, заснований на ємній інформаційній базі, що включає елементи діагностики внутрішнього середовища та стратегічного аналізу зовнішніх факторів. По-перше, стратегічне управління носить довготривалий характер, тобто приймає статус процесу у системі менеджменту підприємства, по-друге, фундаментальною інформаційною базою для стратегічного управління є підсумки стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, по-третє, стрижнева мета стратегічного управління для більшості суб'єктів господарювання полягає в досягненні комерційного успіху або розширення своєї ринкової частки. Стратегічне управління – синонім довгострокового планування. Його завдання - допомогти компанії стати гнучкішою, навчитися заздалегідь передбачати зміни ринкових складових, щоб виграти у конкурентній боротьбі та вижити у довгостроковій перспективі. Головна мета стратегічного управління - розвиток потенціалу організації і підтримку його стратегічної здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Визначено, що розподіл методів та інструментом за етапами стратегічного планування діяльності підприємства забезпечує проведення більш детального та об'єктивного аналізу різних сторін діяльності підприємства, його зовнішнього середовища та ефективності реалізованої стратегії. Ефективність стратегічного управління підприємством багато в чому зумовлено застосовуваними методами та інструментами. На кожному етапі стратегічного управління застосовується своє коло методів, при цьому не слід обмежуватися будь-яким одним методом

для отримання більш об'єктивного, детального та достовірного результату аналізу.

Встановлено, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» – є офіційним представником в Україні міжнародної групи Sensus (Німеччина, Словаччина) - одного з провідних світових виробників приладів обліку води та тепла, а також системного обладнання, що забезпечує зчитування та передачу показань дистанційно. Місія компанії: комплексне рішення задач обліку і споживання енергоресурсів. данна компанія має великий внутрішній потенціал для розвитку. Стратегія ТОВ «ІН-ПРЕМ» направлена на: задоволення вимог та очікувань споживачів; утримання лідируючих позицій на ринку водопостачальної продукції; постійне зосередження уваги щодо запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища; впровадження нової диверсифікованої продукції. На ТОВ «ІН-ПРЕМ» в основі існуючої стратегії лежить висока якість продукції, орієнтування на потреби клієнта. Підприємство має штат висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та благополучно продовжувати свій розвиток. Інтегральний показник внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» за досліджуваний період найвище значення мав у 2020 році (1,11), а в 2021 році спостерігається зниження даного показника на 0,06. Причиною такої негативної динаміки у 2021 році є погіршення кадрової (-0,25) та маркетингової (-0,17) складових у порівнянні з 2020 роком. Наявний рівень внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ «ІН-ПРЕМ» на низькому рівні, про це свідчить зниження рівня загального інтегрального показника внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Визначено сумарну оцінку впливу зовнішніх факторів на ТОВ «ІН-ПРЕМ» - 4,11 бали, що свідчить про середній рівень впливу. Найбільший вплив мають економічні та правові фактори. На даний момент рівень сили впливу внутрішньогалузевої конкурентці та вплив з боку потенційних конкурентів є

дуже високим і становить 2,78 та 2,33 бали відповідно. Таким чином, це основні конкурентні сили галузі, що впливають на діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ». Всі інші сили надають низький або середній вплив. З карти стратегічних груп конкурентів та карти позиціонування ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів видно, що ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Аква Україна» знаходяться в одній стратегічній групі. Отже, ТОВ «Аква Україна» та ТОВ «Інвест Премекс» є головним конкурентом ТОВ «ІН-ПРЕМ». ТОВ «ІН-ПРЕМ» має дуже хороші показники конкурентоспроможності. Таким чином, підприємству, для підтримки високого рівня конкурентоспроможності на ринку продажу приладів обліку води та тепла України, у майбутньому необхідно збільшувати частку додаткових переваг та послуг (диверсифікувати продукцію) та підняти впізнаваність бренду, лояльність серед споживачів. ТОВ «ІН-ПРЕМ» має сильну SWOT-матрицю, що відображає досить міцні позиції компанії у своєму сегменті ринку. Також вона вказує на можливості швидкого зростання ТОВ «ІН-ПРЕМ» у перспективі кількох років та формування вертикально інтегрованого бізнесу в рамках України.

Надано рекомендації з розробки та впровадження нової системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «ІН-ПРЕМ». Для вибору конкретного напрямку розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» у стратегічному просторі, використано матрицю І.Ансоффа. Вибір стратегії з використанням матриці І.Ансоффа підходить дуже доречно в існуючих економічних умовах, оскільки незважаючи на свою зовнішню простоту, вона в той же час дає можливість визначитися з вектором розвитку і знижує рівень невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень. Найбільшу кількість балів набрала стратегія розвитку ринку - 13 балів та розвитку товару – 12 балів, саме на них варто акцентувати зусилля ТОВ «ІН-ПРЕМ» на сьогоднішній день. Оскільки ТОВ «ІН-ПРЕМ» має великий асортиментний ряд продукції, йому не слід обмежуватися лише одним видом стратегії. На підставі представленої матриці

можна оцінити можливості поєднання кількох варіантів стратегії для різних продуктових груп. На основі проведеного аналізу, запропоновано для ТОВ «ІН-ПРЕМ» обрати таку стратегію як стратегію розвитку ринку.

Для правильної розробки комплексу заходів для реалізації стратегії розвитку ринку проаналізовано галузеві ключові фактори успіху. Заходи для реалізації стратегії розвитку ринку для ТОВ «ІН-ПРЕМ» були розроблені, виходячи з SWOT-аналізу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

1. Посилення своїх конкурентних позицій - ТОВ «ІН-ПРЕМ» потрібно регулярно відкривати нові магазини на території м. Києва та Київської області – це не лише зміцнить конкурентні позиції підприємства, але надасть імідж «надійного» партнера для залучення нових клієнтів;
2. Пошук нових постачальників - допоможе ТОВ «ІН-ПРЕМ» отримати вигідніші ціни певні групи товарів, що скоротить витрати на закупівлю товарів. Пошук нових постачальників допоможе підприємству отримати вигідніші ціни на певні групи товарів, що скоротить витрати на закупівлю товарів у середньому на 3%;
3. Проведення ефективної реклами. Запропоновано керівництву ТОВ «ІН-ПРЕМ» обрати інструменти інтернет-реклами: SEO – просування сайту в пошукових системах. Контекстна реклама; доповнення соціального медіа маркетингу (SMM/SMO) СП ТОВ «ІН-ПРЕМ»; проведення он-лайн конкурсів; розробка візитки ТОВ «ІН-ПРЕМ» з QR-кодом; розробка мобільного додатку на платформах Android та iOS; просування мобільного додатку. Вартість реалізації запропонованих заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ» становитиме в 2022 році 283,8 тис.грн, в 2023 році 424,7 тис.грн, а в 2024 році 495,2 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2015. С. 7–47.
2. Алексєєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент.* Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. Черкаси, 2012. № 3. С. 7-180.
3. Бакаєва І. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту.* Сер. : Економіка і управління. 2013. Вип. 26. С. 189-195.
4. Баюра Д. О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ.* 2014. Вип. 2. С. 153-158.
5. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка.* 2013. № 8. С. 224-228.
6. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка.* 2015. Вип. 1. С. 110-114.
7. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. *Економічні науки.* Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10(2). С. 56-62.
8. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 10. С. 48-53.
9. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 85-91.
10. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в

контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115-128.

11. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.

12. Дуднєва Ю. Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 145-152.

13. Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С. 36-40.

14. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

15. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування . Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 445 с. Бібліогр.: с. 425-435

16. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

17. Ковальов Є. В. Стратегічне управління. Харків. нац. ун-т внутр. справ України. Харків : Бровін О. В., 2014. – 80 с.

18. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.) М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2014. С. 365-367.

19. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 5. С.

84-94.

20. Кузнєцова А. В. Застосування стратегічного планування на підприємстві: переваги та недоліки. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 124-126.

21. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 110-115.

22. Кузьмук А. М. Стратегічне планування і роль стратегії в діяльності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, № 3. С. 107-114.

23. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.

24. Ломовських Л. О. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Сер. : Економічні науки. 2014. № 6. С. 210-215.

25. Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління: монографія ; Київ. нац. ун-т харч. технологій. Київ : НУХТ, 2014. 284 с.

26. Мала Н. Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 45-51.

27. Мараховська К. А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 93-97.

28. Мірошник М. В. Стратегічне планування: генезис, сучасність,

перспективи. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 34. С. 3-10.

29. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 60-62.

30. Науменко М. О. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 188-191.

31. Науменко М. О. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 377-381.

32. Офіційний сайт ТОВ «ІН-ПРЕМ»

33. Падерін І.Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.

34. Петришин Н. Я. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 211-219

35. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104.

36. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156.

37. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

38. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 453 с.

39. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком : зб. наук. пр.* Харків. нац. екон.

ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. № 4. С. 117–123.

40. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021.

№ 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>

41. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління. *Менеджер : наук. журн. Донец. держ. ун-т упр.* Маріуполь, 2016. № 3. С. 52-59.

42. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43.

43. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

44. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

45. Стойловська О. М. Проблеми розвитку системи стратегічного планування на сучасних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(2). С. 262-264.

46. Сторчова Т. В. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С. 47-50.

47. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Тищенко О. М. та ін.] ; Нац. фармацевт. ун-т, Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 251 с.

48. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київський політехнічний інститут". Київ, 2009. С. 8–34.

49. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.

50. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации; пер. с англ. М.: Банки и биржи, 1998. 576 с.

51. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід : аналіт.-інформ. журн.* Ін-т економіки пром-сті НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України, Укр. культурол. центр, Запоріз. нац. ун-т. Донецьк, 2014. № 5. С. 52-56.

52. Хміль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 136 с.

53. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств Режим доступу: <http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>.

54. Холява І. П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. С. 107-112.

55. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства . *Управління розвитком* : зб. наук. пр. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2015. № 3. С. 131-137.

56. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 82-87.

57. Швед В. В. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 2(05). С. 60-62.

58. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.

59. Шмиголь Н. М. Застосування стратегічного планування для стабілізації підприємства при загрозі банкрутства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 3. С. 57-61.

60. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління.

Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 222-229.

61. Kipping, M. & Cailluet, L. 2010. Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928-2007. *Business History Review*, 84(1), 79-104.

62. Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. 2013. Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systemic review. *British Journal of Management*, 14, 207 – 222.

63. tps://stud.com.ua/47592/finansi/finansovo_ekonomichna_sluzhba_korporatsiyi_funktsiyi

64. Сайт компанії: <https://in-prem.com.ua/nasha-missija>

65. https://pidruchniki.com/12440920/ekonomika/organizatsiya_planovoyi_roboti_pidpriyemstva

66. https://pidruchniki.com/16520205/ekonomika/organizatsiya_analitichnoyi_roboti_pidpriyemstvi

67. http://eprints.kname.edu.ua/20988/1/2010_%D0%BF%D0%B5%D1%87_%D0%B2%D0%B0%D1%80._188%D0%9B_%D0%9A%D0%9B_%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2_%D0%B8_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80-%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C.pdf

68. <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14696/>

69. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/171.pdf

70. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf

71. <https://sensus.com/>

72. http://uchebnikirus.com/marketing/marketing_-_butenko_nv/marochna_politika_pidpriyemstva.htm

73. <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-5/5-5-zittevij-cikl-tovaru>

74. https://stud.com.ua/48461/marketing/sutnist_vidi_kanaliv_zbutu
75. <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-7/7-2-kanali-rozpodilu-iehni-funkciie-ta-harakteristiki>
76. http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_13_20.pdf
77. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 p.
78. <https://economics.studio/finansoviyiy-menedjment/otsinka-finansovoji-zvitnosti-yak-osnova-59148.html>
79. https://stud.com.ua/22108/menedzhment/tipologiyi_organizatsiynih_kultur
80. https://studme.com.ua/1854051611210/ekonomika/razvitie_organizatsii.htm
81. <https://studfile.net/preview/5706010/page:4/>
82. <https://core.ac.uk/download/pdf/11320341.pdf>
83. https://pidru4niki.com/18800413/turizm/sistema_metodiv_menedzhmentu_vzayemozvyazok
84. https://stud.com.ua/42609/menedzhment/sotsialno_psihologichni_metodi_upravlinnya
85. <https://content.freelancehunt.com/snippet/acfcc/f1636/912448/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96+%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
86. <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-18.html#>
87. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/66.pdf
88. <https://investpremex.net.ua/>
89. http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_20.pdf

90. http://www.economy.http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/11.pdf
91. <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/july/issue-58/article-37924.html#:~:text=%D0%94%D0%BE%20%D1%86%D1%96%D1%94%D1%97%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8,8%20%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%83%20%E2%84%96%203792.>
92. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26271/1/Vetsko_magistr.pdf
93. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/9821/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%A1%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BF%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C.%20%D0%9C%D0%9E%D0%BC%D0%B4-19-1.pdf>
94. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/2_2018/15.pdf
95. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/18.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Трактування поняття «стратегічне управління» у науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Аванесова Н. Е.	«...це єдиний процес формування стратегічних орієнтирів, стратегій взаємодії з зовнішнім середовищем і реалізації стратегій через бізнес-процеси всередині фірми для досягнення цілей діяльності і забезпечення стійкості розвитку» [1, с.8]
Гавловська Н. І.	«...це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі» [6, с.111]
Сміт Г., Арнольд Д., Бізел Б.	«...це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їх реалізація та контроль, сфокусовані на досягнення цілей в теперішнього та майбутнього зовнішньому середовищі організації» [6, с.113]
Касич А.О.	« це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований в майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей компанії» [16, с.290]
Легомінова С.В.	«...це процес визначення взаємодії організації з її оточенням, що виражається через використання обраних цілей і досягнення бажаного результату шляхом розподілу ресурсів організації відповідно до ефективних планів дій» [23, с.251]
Романенко О. О.	«...це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення в світлі всіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій» [39, с.118]
Сапельнікова Н. Л	«...це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [41, с.53]

Продовження таблиці

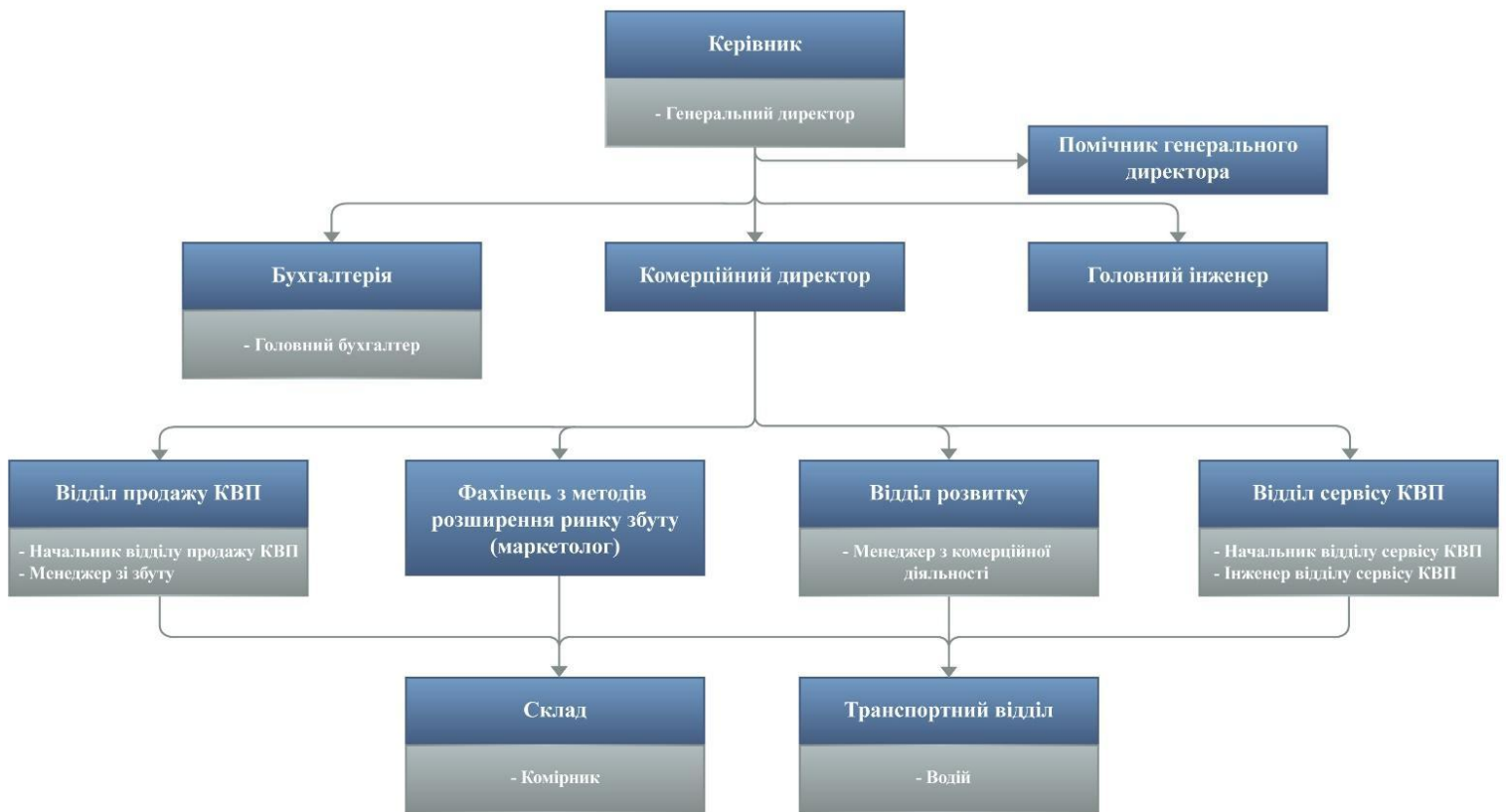
1	2
Сторчова Т. В.	«...формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища» [46, с.47]
Швед В. В.	«...це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей» [57, с.60]

Джерело: систематизовано автором на основі

Бізнес-стратегії ТОВ «ІН-ПРЕМ»

1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання, стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розширення ринку, стратегія концентричної диверсифікації	
<ul style="list-style-type: none"> ● Збільшення прибутку шляхом інтенсифікації роботи на існуючих ринках ● Збільшення прибутку шляхом виходу на нові ринки ● Підвищення інвестиційної привабливості 	
2. Конкурентна стратегія - стратегії претендента на лідерство, диференціації, фокусування	
<ul style="list-style-type: none"> ● Постійно створювати продукти з кращими показниками. Товари та послуги, що розширюють існуючі кордони. <ul style="list-style-type: none"> ● Найкращі характеристики продукту (якість, ціна тощо) ● Першість на ринку (за часом появи) ● Виділення нових цільових груп клієнтів 	
3. Функціональні стратегії – маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом	
Маркетингова	Репутація. Стандарти ведення бізнесу. Розширення ринку, диференціація
Управління персоналом	Комфорт робочого середовища Забезпечення життя і здоров'я кожного працівника Етика і рівність прав Розвиток персоналу»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства



Організаційна структура управління ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Дослідження асортименту товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Гли бин а	Ширина		
	1		2
	Лічильники		Устаткування
1	PolluCom EX 15 – 0,6	1	Комплект штуцерів Ду 15
2	PolluCom EX 15 – 1,5	2	Комплект штуцерів Ду 20
3	PolluCom EX 20 – 2,5	3	Комплект штуцерів Ду 25
3	620 Q3 2,5 R160	4	Комплект штуцерів Ду 32
5	620 Q3 2,5 R400	5	Комплект штуцерів Ду 40
6	620 Q3 4 R160	6	Передавач імпульсів Reed RD 022
7	620 Q3 4 R315	7	Передавач імпульсів HRI-Mei
8	620 Q3 6,3	8	Модуль Sensus PulsRF 868
9	620 Q3 10	9	Модуль Sensus PulsRF HRI-A3
10	620 Q3 16	10	Передавач імпульсів Residia - P
11	MeiStream 40/50	11	Передавач імпульсів Residia - M
12	MeiStream 50/50	12	Передавач імпульсів Reed RD 022
13	MeiStream 65/50	13	Передавач імп. OPTO OD 03 (10 л/імп.)
14	MeiStream 80/50	14	Модуль Sensus PulsRF 868
15	MeiStream 100/50	15	Repeater 868
16	MeiStream 125/50	16	AN 130 Qp 1,5 (15/20)
17	MeiStream 150/50	17	AN 130 Qp 2,5
18	MeiStream 200/50	18	AN 130 Qp 3,5
19	MeiStream 250/50	19	AN 130 Qp 6 (25)
20	MeiStream Plus 40/50	20	AN 130 Qp 6 (32)
21	MeiStream Plus 50/50	21	AN 130 Qp 10
22	MeiStream Plus 65/50	22	Модуль USB
23	MeiStream Plus 80/50	23	Модуль M-Bus
24	MeiStream Plus 100/50	24	Термоперетворювачі опору Pt 500
25	MeiStream Plus 150/50	25	Передавач імпульсів Reed RD 022
26	Meitwin 50/50		
27	Meitwin 65/50		
28	Meitwin 80/50		
29	Meitwin 100/50		
30	WPV MS 150/50		
31	PolluStat EX 15-0,6		
32	PolluStat EX 15-1,5		
33	PolluStat EX 20-2,5		
34	PolluStat EX 25-3,5		
35	PolluStat EX 25-6		
36	PolluStat EX 40-10		
37	640C Q3 2,5 R400		
38	640C Q3 4 R400		
39	MeiStream RF 40/50		

Продовження Додатку Г

40	MeiStream RF 50/50		
41	MeiStream RF 65/50		
42	MeiStream RF 80/50		
43	MeiStream RF 100/50		
44	MeiStream RF 125/50		
45	MeiStream RF 150/50		
47	MeiStream RF 250/50		
48	MeiStream RF 300/50		
49	MeiStream FS 50/90 + HRI-Mei FS		
50	MeiStream FS 65/90 + HRI-Mei FS		
51	MeiStream FS 80/90 + HRI-Mei FS		
52	MeiStream FS 100/90 + HRI-Mei FS		
53	MeiStream FS 50/90		
54	MeiStream FS 65/90		
55	MeiStream FS 80/90		
56	MeiStream FS 100/90		
57	M-T Qn 10 AN 90		
58	ResidiaJet Q3 2,5/30 (90)		
59	ResidiaJet -C Q3 2,5/30 (90)		
60	ResidiaJet Q3 4/30 (90)		
61	120 Q3 2,5/40 (90)		
62	E-T Qn 1,5/30(90).K 10		

Вихідні дані для побудови матриці McKinsey на основі класичних критеріїв

	Фактори	Вага	СЗГ1		СЗГ2	
			2021	2022	2021	2022
Фактори, що визначають конкурентну позицію	Відносна частка ринку	0.05	8	8	2	3
	Рівень цін	0.1	9	9	3	4
	Охоплення дистрибуторської мережі	0.11	8	9	2	3
	Кваліфікація персоналу	0.14	8	9	5	8
	Технологічні переваги	0.1	6	6	8	9
	Якість товару	0.17	9	9	9	9
	Маркетингові переваги	0.18	5	8	3	5
	Стратегічна гнучкість	0.1	6	7	6	6
	Загальний потенціал підприємства	0.05	7	8	7	8
	Всього	1	7.28	8.22	5.14	6.33
Фактори привабливості галузі	Норма прибутку галузі	0.15	7	7	9	9
	Темпи зростання ринку	0.1	3	4	2	3
	Рентабельність	0.17	5	5	8	8
	Рівень конкуренції	0.18	8	7	3	4
	Диференціація продукції	0.15	4	6	3	3
	Структура витрат	0.06	4	6	7	8
	Державне регулювання ринку	0.04	4	6	4	4
	Юридичні обмеження	0.15	5	7	4	3
	Обсяги реалізації (грн.)		2250	1900	100	600
		1	5.39	6.11	5.08	5.27

Джерело: розраховано автором

Фінансова звітність підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код		
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"	за ЄДРПОУ	2020	01	01
Територія Дарницький район м. Києва	за КОАТУУ	30633256		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8036300000		
Вид економічної діяльності Сітлова торгівля деревною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 11		46.73		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121		0442514896		

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	20,5	18,9	
первісна вартість	1001	217,2	219,5	
накопичена амортизація	1002	(196,7)	(200,6)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	4 842,3	5 132,8	
первісна вартість	1011	7 640,8	8 603,3	
знос	1012	(2 798,5)	(3 470,5)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 862,8	5 151,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	3 797,2	3 242,2	
у тому числі готова продукція	1103	3 601,7	3 025,7	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 611,3	2 169,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	160,5	232,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 639,1	3 544,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	227,9	215,9	
Інші оборотні активи	1190	175,0	110,9	
Усього за розділом II	1195	17 611,0	9 515,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	22 473,8	14 667,1	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 138,4	11 389,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 328,4	11 579,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 498,9	1 222,8
розрахунками з бюджетом	1620	3 558,2	1 146,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 965,1	630,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 088,3	718,4
Усього за розділом III	1695	8 145,4	3 087,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	22 473,8	14 667,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 577,6	45 250,8
Інші операційні доходи	2120	1 437,4	371,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 015,0	45 622,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 027,6)	(21 655,4)
Інші операційні витрати	2180	(9 043,4)	(8 563,8)
Інші витрати	2270	(137,3)	(48,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(29 208,3)	(30 268,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11 806,7	15 354,5
Податок на прибуток	2300	(2 125,2)	(2 763,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	9 681,5	12 590,7

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Ш-ПРЕМ"	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	Дарницький район м. Києва	за ЄДРПОУ	30633256		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8036300000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля дерев'яною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	12	за КВЕД	46.73		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121		0442514896		

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Код за ДКУД	
			1801006	1801006
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	18,9		27,0
первісна вартість	1001	219,5		231,7
накопичена амортизація	1002	(200,6)	(204,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-		-
Основні засоби :	1010	5 132,8		6 603,5
первісна вартість	1011	8 603,3		10 330,0
знос	1012	(3 470,5)	(3 726,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-
Інші необоротні активи	1090	-		-
Усього за розділом I	1095	5 151,7		6 630,5
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	3 242,2		8 552,2
у тому числі готова продукція	1103	3 025,7		8 286,7
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 169,6		3 899,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-		-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,0		283,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 544,8		2 505,3
Витрати майбутніх періодів	1170	215,9		224,5
Інші оборотні активи	1190	110,9		125,1
Усього за розділом II	1195	9 515,4		15 589,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-		-
Баланс	1300	14 667,1		22 220,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 389,8	17 394,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 579,8	17 584,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 222,8	2 619,5
розрахунками з бюджетом	1620	1 146,1	1 295,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	630,9	1 181,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	718,4	721,3
Усього за розділом III	1695	3 087,3	4 636,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	14 667,1	22 220,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 657,9	39 577,6
Інші операційні доходи	2120	1 932,1	1 437,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 590,0	41 015,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 085,8)	(20 027,6)
Інші операційні витрати	2180	(14 218,5)	(9 043,4)
Інші витрати	2270	(13,3)	(137,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 317,6)	(29 208,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	34 272,4	11 806,7
Податок на прибуток	2300	(6 170,2)	(2 125,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	28 102,2	9 681,5

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"
Територія Дарницький за СДРПОУ
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КАГОТТГ 1
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням за КОПФГ
Середня кількість працівників, осіб 13 за КВЕД
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121

Коди		
2022	01	01
30633256		
UA80000000000210193		
240		
46.73		

0442514896

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	27,0	91,0	
Первісна вартість	1001	231,7	310,1	
Накопичена амортизація	1002	(204,7)	(219,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	6 603,5	5 176,7	
первісна вартість	1011	10 330,0	10 811,6	
знос	1012	(3 726,5)	(5 634,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	6 630,5	5 267,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	8 552,2	8 399,0	
у тому числі готова продукція	1103	8 286,7	8 152,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 899,4	12 780,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	283,1	465,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 505,3	5 176,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	224,5	317,2	
Інші оборотні активи	1190	125,1	266,0	
Усього за розділом II	1195	15 589,6	27 405,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	22 220,1	32 672,8	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 394,0	13 117,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17 584,0	13 307,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	10 800,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 619,5	5 711,1
розрахунками з бюджетом	1620	1 295,3	1 281,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 181,3	973,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	721,3	1 573,1
Усього за розділом III	1695	4 636,1	19 365,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 220,1	32 672,8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 431,3	81 657,9
Інші операційні доходи	2120	627,4	1 932,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 058,7	83 590,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 760,0)	(35 085,8)
Інші операційні витрати	2180	(13 138,4)	(14 218,5)
Інші витрати	2270	(-)	(13,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 898,4)	(49 317,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15 160,3	34 272,4
Податок на прибуток	2300	(2 728,9)	(6 170,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	12 431,4	28 102,2

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019-2021

рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	39577,6	81657,9	56431,3	42080,3	-25227	106,32	-30,89
Собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.	20027,6	35085,8	28760	15058,2	-6325,8	75,19	-18,03
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9681,5	28102,2	12431,4	18420,7	-15671	190,27	-55,76
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5132,8	6603,5	5176,7	1470,7	-1426,8	28,65	-21,61
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14667,1	22220,1	32762,8	7553	10542,7	51,50	47,45
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	11579,8	17584	13307	6004,2	-4277	51,85	-24,32
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	11	12	13	1	1	9,09	8,33
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	309,54	458,4	386,75	148,86	-71,65	48,09	-15,63
Середньомісячна оплата праці, тис.грн./особу	28,14	38,2	29,75	10,06	-8,45	35,75	-22,12
Частка основних засобів у активах	35,00	29,72	15,80	-5,28	-13,92	-15,08	-46,83
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	0,51	0,43	0,51	-0,08	0,08	-15,09	18,61
Рентабельність діяльності (продаж)	24,46	34,41	22,03	9,95	-12,39	-	-
Рентабельність продукції	48,34	80,10	43,22	31,75	-36,87	65,69	-46,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток К

**Динаміка індикаторів складових внутрішнього стратегічного потенціалу
ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2019-2021 рр., тис. грн**

Індикатори (показники) складових внутрішнього стратегічного потенціалу	min/ max	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Фінансова складова діяльності				
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	3544,8	2505,3	5176,7
Поточні зобов'язання	min	3087,3	4363,1	19365,8
Фінансові результати до оподаткування	max	11806,7	34272,4	15160,3
Чистий прибуток (збиток)	max	9681,5	28102,2	12431,4
Дебіторська заборгованість за рахунками та інша поточна дебіторська заборгованість	min	2169,6	3899,4	12780,8
Виробнича складова діяльності				
Виробничі запаси	max	3242,2	8552,2	8399
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	min	2999,8	5096,1	7966,2
Інші операційні витрати	min	9043,4	14218,5	13138,4
Інші витрати	min	137,3	13,3	0
Кадрова складова діяльності				
Продуктивність праці	max	3597,96	6804,83	4340,87
Витрати на оплату праці	max	309,54	458,4	386,75
Середньомісячна заробітна плата	max	28,14	38,2	29,75
Маркетингова складова діяльності				
Доход від реалізації продукції	max	39577,6	81657,9	56431,3
Витрати на просування	min	263,8	324,2	369,1
Собівартість реалізації продукції	min	20027,6	35085,8	28760

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Нормалізовані індикатори внутрішнього стратегічного потенціалу ТОВ

«ІН-ПРЕМ» за 2019-2021 рр.

Індикатори (показники) складових внутрішнього стратегічного потенціалу	min/ max	Еталон	Роки		
			2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова діяльності					
Дебіторська заборгованість за рахунками та інша поточна дебіторська заборгованість	min	2169,6	1,00	1,79	0,17
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	5176,7	0,68	0,48	1,00
Поточні зобов'язання	min	3087,3	1,00	1,41	0,16
Валовий прибуток	max	34272,4	0,34	1,00	2,76
Чистий прибуток (збиток)	max	28102,2	0,34	1,00	2,20
Виробнича складова діяльності					
Виробничі запаси	max	8552,2	0,38	1,00	0,98
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	min	7966,2	0,38	0,64	1,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	max	9043,4	1,00	1,57	1,45
Адміністративні витрати	min	0	0	0	0
Кадрова складова діяльності					
Поточні зобов'язання за рахунками оплати праці	max	6804,83	0,53	1,00	0,64
Витрати на оплату праці	max	458,4	0,68	1,00	0,84
Відрахування на соціальні заходи	max	38,2	0,74	1,00	0,78
Маркетингова складова діяльності					
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	max	81657,9	0,48	1,00	0,69
Витрати на збут	min	369,1	0,71	0,88	1,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	min	20027,6	1,00	1,75	1,44

Джерело: розраховано автором на основі Додатку 3

Зведена таблиця значущих факторів PEST-аналізу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Політичні фактори</i>			
Розвиненість законодавства, що супроводжує підприємницьку діяльність	0,08	5	0,4
Правова захищеність споживачів на ринку	0,08	5	0,4
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,08	4	0,32
Кількісні та якісні обмеження на імпорту, торгова політика	0,09	5	0,45
Всього політичні фактори			1,57
<i>Економічні фактори</i>			
Розвиненість системи оподаткування	0,06	5	0,3
Коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн	0,06	4	0,24
Платоспроможний попит	0,09	5	0,45
Зміна цін, рівень інфляції	0,08	4	0,32
Всього економічні фактори			1,31
<i>Соціальні фактори</i>			
Статеві-вікова структура населення і тривалість життя	0,06	2	0,12
Тенденції способу життя	0,04	3	0,12
Репутація компанії	0,05	5	0,25
Споживчі переваги	0,04	3	0,12
Всього соціальні фактори			0,61
<i>Технологічні фактори</i>			
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,07	4	0,28
Законодавство в галузі технологічного оснащення галузі	0,03	3	0,09
Розвиток та проникнення інтернету	0,07	3	0,21
Доступ до технологій	0,02	2	0,04
Всього технологічні фактори			0,62
<i>Сумарна оцінка</i>	<i>1</i>		<i>4,11</i>

Джерело: складено автором

Оцінка п'яти сил М.Портера для ТОВ «ІН-ПРЕМ», бали

Сили конкуренції	Фактори	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середній бал
1	2	3	4	5	6
Внутрішньогалузева конкуренція	Привабливість ринку для діючих на ньому організацій-конкурентів	3	3	3	3,0
	Ступінь насиченості та концентрації ринку	3	2	3	2,67
	Різноманітність супутніх послуг, які пропонують конкуренти ринку	3	2	3	2,67
	Середній бал				2,78
Вплив з боку потенційних конкурентів	Бар'єри входу на ринок (включаючи: потребу в інвестиціях, знання ринку, наявність досвіду та знань технологій, наявність репутації на цьому ринку)	2	3	2	2,33
	Середній бал				2,33
Вплив товарів-замінників	Поява нових товарів, дешевших аналогів приладів обліку води та тепла	1	2	2	1,67
	Середній бал				1,67
Вплив покупців	Відхід ключових клієнтів	1	2	2	1,67
	Середній бал				1,66
Вплив посередників	Можливість вибирати із співвідношення ціна-якість	1	1	1	1
	Середній бал				1

Додаток О
Таблиця О1

Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ», бали

Показники конкуренто-спроможності бренду	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Репутація підприємства	5	5	4	5	4	4,6
Наявність додаткових переваг	5	4	5	4	5	4,6
Якість обслуговування та продукції	5	4	5	5	3	4,4
Позитивний імідж	4	4	5	4	5	4,4
Програма лояльності	5	4	5	5	5	4,8

Таблиця О2

Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «Інвест Премекс», бали

Показники конкуренто-спроможності бренду	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Репутація підприємства	3	5	3	4	3	3,6
Наявність додаткових переваг	5	4	3	4	3	3,8
Якість обслуговування та продукції	5	3	4	3	4	3,8
Позитивний імідж	4	5	3	4	3	3,8
Програма лояльності	4	3	4	5	4	4

Таблиця О3

Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «Аква Україна», бали

Показники конкуренто-спроможності бренду	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Репутація підприємства	3	4	3	4	5	3,8
Наявність додаткових переваг	4	4	5	4	4	4,2
Якість обслуговування та продукції	4	5	5	4	3	4,2
Позитивний імідж	5	4	3	5	4	4,2
Програма лояльності	4	4	4	3	4	3,8

SWOT-аналіз ТОВ «ІН-ПРЕМ»

	<p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока потенційна емність ринку у зв'язку із затребуваністю послуг з обслуговування водолічильників та енергосервісних контрактів • За рахунок хорошої думки вже наявних клієнтів про компанію можна збільшити число своєї клієнтури • Технологічна простота та зрозумілість для менеджменту функціонування напрямку повірки та ТО водолічильників дозволяє досягти високих стандартів технологічної дисципліни на підприємстві та збільшити його ефективність 	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Можливість виникнення ресурсного «голодування» на перших роках реалізації стратегії розвитку • Зміни в кон'юктурі на сервіс водолічильників та реалізація адміністративних ризиків негативно можуть впливати на фінанси компанії та реалізацію її інвестиційної програми • Об'єднання конкурентів для ведення конкурентної боротьби • Підвищення мит на ввезення з ближнього і далекого зарубіжжя сировини
--	--	--

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прозора структура організації, сильний менеджмент • Диверсифікація бізнесу за декількома напрямками в різних сегментах (водолічильники, сервісні контракти, будівництво) • Компактність виробництва (низькі логістичні витрати) • Робота в інфраструктурно розвиненому регіоні <ul style="list-style-type: none"> • Наявність амбітної та реалізованої стратегії розвитку • Низьке боргове навантаження 	<p>СИЛА І МОЖЛИВОСТІ:</p> <p>Стратегія розвитку підприємства базується на нарощуванні операційної діяльності (як сервісу водолічильників, так і енергосервісних контрактів). Розширення перевірочних потужностей та створення майданчика під реалізацію напрямків енергосервісу є пріоритетними напрямками стратегії. Ціль стратегії – зміцнити свої позиції у сегменті водолічильників</p>	<p>СИЛА І ЗАГРОЗИ:</p> <p>Стратегія розвитку підприємства враховує диверсифікацію та досягнення балансу в доходах від різних напрямків свого бізнесу (водолічильники, будівництво, енергосервіс). Компанія опрацьовує варіанти виходу в нові регіони з метою зниження ризику ресурсного та клієнтського "голодування". Підприємство може розглядати на окремих етапах свого розвитку хеджування ризику шляхом</p>
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> Підтримка компанії місцевими органами влади 		заморожування низки будівельних об'єктів.
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Обмежені на поточний момент виробничі потужності Обмежені фінансові ресурси не дають можливості агресивно розширювати бізнес Частковий дефіцит кваліфікованих кадрів у сегменті енергосервісних контрактів Значна залежність доходів компанії від за міжнародними стандартами 	<p>СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ:</p> <p>Стратегія розвитку підприємства передбачає швидку модернізацію та розширення перевірконої лабораторії та залучення в компанію найкращих фахівців у галузі енергосервісу. Інвестиційні потреби будуть задовольнятися як за рахунок власних коштів, так і шляхом залучення коштів з ринків капіталу, для чого компанія планує перехід до більшої відкритості для інвесторів та підвищення корпоративних стандартів управління</p>	<p>СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ:</p> <p>У разі негативної кон'юнктури підприємство може гнучко підходити до завантаження потужностей та руху робочої сили. Як крайній випадок підприємство може розглянути відчуження одного з напрямків бізнесу (будівництво) шляхом його продажу місцевим більшим гравцям, зацікавленим у розширення своєї діяльності.</p>

Джерело: складено автором

Вибір стратегії розвитку ТОВ «ІН-ПРЕМ» за матрицею І.Ансоффа

Показник	Оцінка, бали
1	2
1. Аналіз передумов використання стратегії проникнення на ринок та можливість її реалізації	
- темп зростання ринку та його життєвий цикл	1
- рівень споживання послуг	2
- ступінь насичення послуг	3
- ступінь поінформованості про послугу компанії на ринку	2
- ступінь економії на масштабі при зростанні продажів	1
- унікальність послуги компанії	1
- обсяг інвестицій, що залучаються для реалізації даної стратегії	1
Всього, балів	11
2. Можливість реалізації стратегії розвитку ринку	
- успіх компанії на поточному ринку	3
- рівень конкуренції нового ринку	2
- сила вхідних бар'єрів на новому ринку	1
- темп зростання нового ринку	3
- унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку)	2
- можливості здійснення високих інвестицій	2
Всього балів	13
3. Оцінка ймовірності реалізації стратегії розвитку товару	
- темпи зростання та величина поточного ринку, а також його життєвий цикл	3
- конкурентоспроможність поточного товару	3
- рівень конкуренції	3
- загрози входу нових гравців	1
- інноваційність поточного ринку	3
- рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів на поточному ринку	2
Всього, балів	12
4. Оцінка можливості реалізації стратегії диверсифікації	
- перспектива ринку на найближчі три роки	2
- бізнес-моделі ключових конкурентів	2
- інструменти та методи продажів на новому ринку	3
- обсяги власних грошових та тимчасових ресурсів для входу на ринок та захоплення потрібної частки ринку	1
- надійність плану фінансування стратегії, включаючи рівень інвестицій у технології, обладнання та просування товару	2

Продовження додатку Р

- критерії оцінки ефективності стратегії з горизонтом планування у три роки	1
Всього, балів	9

Джерело: складено автором

АНОТАЦІЇ

Гальченко М. Р. Стратегічне управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції

Кваліфікаційна робота магістра за освітньою програмою «Менеджмент організацій та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є комплексне вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства на ринку промислової продукції та визначення напрямів його удосконалення. Робота побудована на аналізуванні процесу генерації, побудови стратегій та вибору між альтернативними варіантами. Обґрунтовано доцільність розробки та впровадження стратегічного управління організацією. Систематизовано методичний інструментарій побудови стратегічного управління. Визначено напрями вдосконалення стратегічного управління ТОВ «ІН-ПРЕМ» та запропоновано ряд заходів щодо покращення стратегії управління організацією.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, зовнішні та внутрішні фактори впливу, інструменти побудови стратегії

ANNOTATIONS

Galchenko M.R. Strategic management of the enterprise in the market of industrial products

Qualifying work of the master on the educational program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is a comprehensive study of the study of theoretical and methodological and practical aspects of strategic management of the enterprise in the market of industrial products and determine areas for improvement. The work is based on analyzing the process of generation, strategy building and choosing between alternatives. The expediency of development and implementation of strategic management of the organization is substantiated. Methodological tools for building strategic management are systematized. The directions of improvement of strategic management of LLC IN-PREM are defined and a number of measures on improvement of strategy of management of the organization is offered.

Key words: strategic planning, strategic management, strategic analysis, competitiveness, external and internal factors of influence, strategy building tools