

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

Проект створення бізнес -технології стратегічного планування
підприємства

Семиліт Діана Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра: Управління проектами
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 “Менеджмент”
Освітня програма: Управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуев С. Д.

„___” _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Семиліт Діана Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи:

Проект створення бізнес -технології стратегічного планування підприємства!
затверджена наказом ректора КНУБА № 774/2 від « 14 » квітня 2023 року

2. Керівник роботи:

Бушуєва Наталія Сергіївна, доктор технічних наук, професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

15.06.2023

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

розділ 1 - аналіз джерел літератури з галузі та висвітлення теоретичних
основ бізнес технології стратегічного планування;

розділ 2 – проведення аналізу фінансово- господарського стану будівельного
підприємства «Альта-Буд».;

розділ 3 - дослідження проблем та напрямків вдосконалення процесу
стратегічного планування.

5. Графічний матеріал за розділами:

17 аркушів формату А4 (слайдів) з відображення змісту досліджень по всім
розділам пояснювальної записки до магістерської роботи.

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напрямку роботи	17.04- 20.04
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	17.04- 20.04
Вступ	17.04- 27.04
Розділ 1.	28.04- 08.05
Розділ 2.	09.05- 19.05
Розділ 3.	20.05- 30.05
Висновки	30.05
Остаточне оформлення роботи	31.05.-11.06
Перевірка роботи на плагіат	15.06
Попередній захист роботи на кафедрі	
Направлення роботи на рецензування	16.06

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання 17.04.2023

Зав. кафедри

(підпис)

Сергій БУШУЄВ

(ім'я та прізвище)

Керівник

(підпис)

Наталія БУШУЄВА

(ім'я та прізвище)

Студент

(підпис)

Діана СЕМІЛІТ

(ім'я та прізвище)

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:		Семиліт Діана Олександрівна	
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Проект створення бізнес- технології стратегічного планування підприємства		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації і інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проектами		
Спеціальність	073 "Менеджмент"		
Освітня програма	Управління проектами		
Керівник	Бушуєва Н. С., д.т.н., професор		
Обсяг роботи:	<i>пояснювальна записка, стор.</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	104 (з літературою і додатками)	3	17
Розділ 1. Теоретико-методологічні підходи управління процесом стратегічного планування	Перший розділ висвітлює концепції планування, стратегії, бізнес-технології та стратегічного планування. Вчені можуть мати різні трактування терміну стратегічне планування, проте в ньому присутні спільні риси, що дають змогу зробити висновок, що це функція управління, що включає процес встановлення цілей організації та шляхів досягнення цих цілей. Стратегічне планування створює основу для прийняття управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації та контролю, спрямованих на формування стратегічних планів. Головна мета стратегічного планування полягає у науковому обґрунтуванні проблем, з якими може зіткнутися компанія у майбутньому, та розробці показників розвитку компанії на плановий період. Деякі з основних етапів і реалізації стратегії розвитку підприємств також були розглянуті.		
Розділ 2. Аналіз фінансово-господарського стану та функціонування системи стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд».	У другому розділі роботи була надана докладна організаційно-економічна характеристика ТОВ "Альта-Буд". Були розглянуті основні напрямки діяльності та цілі підприємства, а також описано його співпрацю з різними організаціями. Здійснено аналіз продуктивності роботи підприємства, що показав позитивні результати. Проаналізовано економічні показники ТОВ "Альта-Буд". Також проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Вивчено вплив зовнішнього середовища на підприємство з використанням бізнес-технологій, зокрема методу PEST-аналізу, а також розроблено SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства. Виявлено, що на		

	<i>підприємстві використовуються бізнес-технології, які не лише оцінюють минулі помилки, але також готові до управління ризиками в майбутньому.</i>
<i>Розділ 3. Проблеми та напрями вдосконалення процесу стратегічного планування</i>	<i>Стосовно третього розділу, то там було проведена комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства. Та розрахувала показники що характеризують рівень розвитку ТОВ «Альта-Буд». Розробила матрицю БКГ згідно якої можна зробити висновок: означає, що у підприємства є можливість інвестувати та розвивати перспективні напрями діяльності, зокрема архітектурні послуги, оскільки компанія має стабільну позицію на ринку в цьому сегменті. Рекомендована стратегія для підприємства - це виходити за межі своєї ніші. Компанія має можливість і необхідність розширювати свою діяльність на інші сфери бізнесу. Застосовуючи стратегії росту та диверсифікації, компанія може проникнути на нові ринки, постійно вдосконалюючи свою продукцію, пропонуючи нові послуги, методи виробництва, техніки та технології. З метою визначення можливостей для поліпшення стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд», розробила програму заходів і рекомендацій. Ця програма буде спрямована на подолання існуючих проблем на підприємстві та досягнення очікуваних результатів від впровадження цих заходів.</i>
<i>Висновки по роботі:</i>	<i>В атестаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра було проаналізовано можливі методи та інструменти стратегічного планування підприємства. Також було розглянуто діяльність ТОВ «Альта-Буд». На основі отриманих даних було проведено детальний аналіз та розроблено заходи щодо ефективності реалізації стратегічного планування. При дослідженні, розробці та реалізації стратегічного планування, потребується детальний аналіз середовища, що вимагає уважного відстежування процесів, що дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні бізнес-технології.</i>
Ключові слова: Бізнес- технологія, стратегія, стратегічне планування, ефективність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, проект. Keywords: Business technology, strategy, strategic planning, efficiency, SWOT-analysis, PEST-analysis, project	

Укладач:

Семиліт Д.О.

Керівник:

Бушуєва Н.С.

« ____ » _____ 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

“ ___ ” _____ 2023 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Проект створення бізнес -технології стратегічного планування

підприємства

(назва)

Виконала студентка групи: ___Семиліт Діана

Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітня програма: Управління проектами

Керівник: ___Бушуєва Н.С.

(прізвище, ініціали.)

доктор технічних наук, професор

науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____

(прізвище, ініціали.)

_____ науковий ступінь, вчене звання

Київ 2023 р

Зміст

Вступ	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	10
1.1 Важливість стратегічне планування для підприємства	10
1.2 Поняття, структура та основні принципи стратегічного планування	24
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬТА-БУД»	37
2.1 Організаційно- економічна характеристика діяльності підприємства	37
2.2 Дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬТА-БУД»	45
2.3 Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	53
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	65
3.1 Визначення стратегічних напрямів та розробка стратегії розвитку	65
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	79
Висновки до розділу 3	85
Висновки	86
Список використаних джерел	88
Додатки	92

Вступ

Актуальність даної роботи визначається тим, що сучасним підприємствам, що розвиваються в нестабільних умовах зовнішнього середовища, необхідні попередній аналіз діяльності самої організації і можливість передбачити зміни зовнішнього середовища, оскільки це є неодмінною умовою для подальшого вироблення послідовності дій по постановці цілей і їх реалізації.

На сьогоднішній час майже у всіх сферах діяльності підприємства відсутній практичний рівень господарювання. Стратегія виступає як інструмент ефективного керівництва. Також є цілим комплексом правил стосовно прийняття управлінських рішень за якими працівники та керівники виконують практичну діяльність. Це як певний інструмент кожного менеджера, який є допомогою для виконання стратегічних та фінансових завдань. Потрібно враховувати внутрішні та зовнішні фактори які мають вплив на стратегію розвитку. [5, с.24]

Враховуючи положення та особливості своєї організації на ринку, менеджер може покращити стратегію розвитку підприємства, яка може дати змогу досягти зазначених фінансових результатів та цілей. Однією з важких проблем на підприємстві є визначення засобів досягнення та стратегічних цілей. [6, с.91]

Метою магістерської роботи є аналіз стратегічного планування, який в значній мірі може допустити підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожне підприємство є унікальне за своєю сутністю, а також процес вироблення стратегії є специфічний для кожного підприємства, тому що він залежить від динаміки його розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, потенціалу, стану економіки, характеристик продукту, які виробляється та багато іншого.

Для досягнення поставленої мети стоїть ряд завдань:

- Розкрити поняття стратегії, бізнес- технології, стратегічного планування;
- Визначити етапи бізнес- технології стратегічного планування;
- Розглянути види, етапи та функції стратегічного планування;

- Охарактеризувати фінансово- господарський стан підприємства;
- Дослідити фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку;
- Зробити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища за

допомогою бізнес-технологій;

- Проаналізувати стратегічні напрями розвитку підприємства;
- Визначити заходи щодо підвищення ефективності підприємства.

Предметом дослідження є управління процесом стратегічного планування.

Об'єктом дослідження роботи є аналіз стратегічного планування підприємства.

База дослідження: ТОВ «АЛЬТА-БУД»

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Чандлера, Р. Акоффа, М. Портера, А.Дж.Стрікланда, А.А. Томпсона, Ф. Котлера, Р.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел, Б.Карлофф, Д. Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Х'юстон, Х.Виссема, Р.Х. Голл, Дж. Гібсон, У. Кінг, Д.Клиланд, О.С. Віханського, І.О. Бланка, Н.Н. Мартиненко, Ю.Б. Іванова, М.Д. Виноградського, О.І. Пушкаря, З.Є. Шершньової. У. Архипов, О.Л. Гапоненко, Л.Д. Гітельман, І.А.Хаников, О.Т. Зуб, С.А. Клейнер, Дж.К.Лафта та інші.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків до кожного підрозділу, загального висновку, списку використаних джерел з 44 найменувань. Роботу викладено на 95 сторінок друкованого тексту, що містить 17 таблиць та 15 рисунків. Основна частина являє собою змістовне розкриття питань, які становлять предмет дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Важливість стратегічне планування для підприємства

Планування є важливим елементом в багатьох сферах життя, включаючи бізнес, освіту, проектний менеджмент та особистий розвиток. Воно допомагає структурувати дії, використовувати ресурси ефективно та досягати поставлених цілей. Планування також дозволяє зменшити ризики, уникнути непередбачених проблем і покращити управління часом та ресурсами.

Щоб досягти успіху в будь-якій справі потрібно в першу чергу визначити, чи ретельно продумані цілі та засоби їх досягання.

Задача планування це досягнення поставленої мети або цілі. Це означає, що планування спрямоване на розробку стратегії та плану дій, які допоможуть досягти бажаного результату.

Крім досягнення мети, основні задачі планування включають:

1. Структурування дій: Планування надає структуру та організацію діям, визначає послідовність завдань і розподіл ресурсів. Воно допомагає уникнути хаотичності та невпевненості у процесі виконання завдань.

2. Оптимальне використання ресурсів: Планування включає оцінку та визначення необхідних ресурсів для досягнення мети. Його завданням є раціональне розподілення ресурсів (таких як людські, фінансові, матеріальні ресурси) з метою досягнення найкращих результатів.

3. Керування ризиками: Планування допомагає ідентифікувати можливі ризики та визначити заходи для їх управління. Воно дозволяє передбачити можливі проблеми та невдачі та розробити стратегії для їх запобігання або вирішення.

4. Координація та співпраця: Планування включає в себе взаємодію та співпрацю між різними учасниками або відділами. Воно допомагає забезпечити взаємозв'язок та злагодженість між діями, ресурсами та рішеннями всіх сторін залучених до процесу.

5. Моніторинг та контроль: Планування вимагає постійного моніторингу та контролю за виконанням плану. Це дозволяє виявляти відхилення по виконанню.

6. Адаптація до змін: Планування має гнучкість і можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Воно враховує, що у процесі виконання можуть виникати нові обставини, проблеми або можуть змінитися умови. Планування дозволяє реагувати на такі зміни та внести корективи в стратегію або дійовий план для забезпечення досягнення мети.

7. Ефективне управління часом: Планування спрямоване на оптимальне управління часом. Воно включає в себе призначення термінів та дедлайнів для завдань, встановлення пріоритетів та раціональне розподіл часу для досягнення мети в найкоротші терміни.

8. Стимулювання наполегливості та самодисципліни: Планування вимагає дотримання встановлених термінів, виконання завдань та дотримання стратегії. Воно сприяє розвитку наполегливості та самодисципліни, що є важливими якостями для досягнення успіху.

9. Планування дозволяє створити систематичний підхід до досягнення цілей і вирішення проблем. Воно сприяє ефективному використанню ресурсів, забезпечує контроль за виконанням та дозволяє адаптуватися до змін. Правильне планування може значно збільшити шанси на успіх у будь-якій сфері діяльності. [35, с. 220-227]

У сучасних умовах глобалізації, постійних змін на ринку та конкурентного середовища, стратегічне планування стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Стратегічне планування визначає загальну спрямованість та майбутній курс дій організації, а також допомагає підприємству адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та досягати конкурентних переваг.

Стратегічне планування є процесом формулювання та визначення довгострокових цілей підприємства, визначення шляхів досягнення цих цілей і прийняття стратегічних рішень. Цей процес допомагає керівництву підприємства визначити, як розподілити ресурси, вирішити стратегічні завдання та використати можливості, що виникають на ринку.

Важливість планування полягає у наступних аспектах:

1. Визначення спрямованості та цілей підприємства

Стратегічне планування допомагає підприємству визначити свою місію та цілі, які стають основою для розробки стратегії. Це дозволяє всім працівникам розуміти, куди вони спрямовують свої зусилля та які результати очікується досягти.

2. Адаптація до змін

Зовнішнє середовище постійно змінюється, і підприємствам потрібно бути готовими до них. Стратегічне планування допомагає підприємству адаптуватись до змін, прогнозувати тенденції та тренди на ринку, а також виявляти нові можливості і загрози. Це дозволяє підприємству реагувати швидко і ефективно, забезпечувати конкурентну перевагу і уникати негативних наслідків змін.

3. Координація дій та ресурсів

Стратегічне планування сприяє координації дій всіх підрозділів та працівників підприємства. Воно встановлює загальні цілі, визначає пріоритети, розподіляє ресурси та забезпечує їх ефективне використання. Це дозволяє уникнути дублювання роботи, забезпечити спільну спрямованість та підвищити ефективність виконання завдань.

4. Покращення прийняття рішень

Стратегічне планування надає основу для прийняття рішень на різних рівнях підприємства. Воно допомагає оцінити альтернативи, провести аналіз ризиків та можливих наслідків, вибрати оптимальні стратегії розвитку та реалізувати їх. Це сприяє зростанню ефективності рішень і забезпечує досягнення поставлених цілей.

Одне з важливих понять є бізнес, яке має різне трактування. Науковці розглядають у двох значеннях. Це організована діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва або обміну товарів, послуг або ідей. Бізнес може бути будь-якого масштабу - від маленького підприємства до великого корпоративного підрозділу, і може функціонувати у різних секторах економіки, таких як виробництво, торгівля, фінанси, послуги, технології тощо.

Для успішності реалізації бізнес-планування та оптимізації бізнес-процесів, стратегії підприємства використовують бізнес-технології.

На наш час науковці розглядають поняття "бізнес-технологія" з різних перспектив, але загальний підхід полягає в тому, що бізнес-технології є інтегрованими системами або методологіями, що використовуються в бізнесі для досягнення стратегічних цілей та покращення ефективності.

Бізнес-технології бувають різної складності, та мають певні ознаки (рис 1.1)

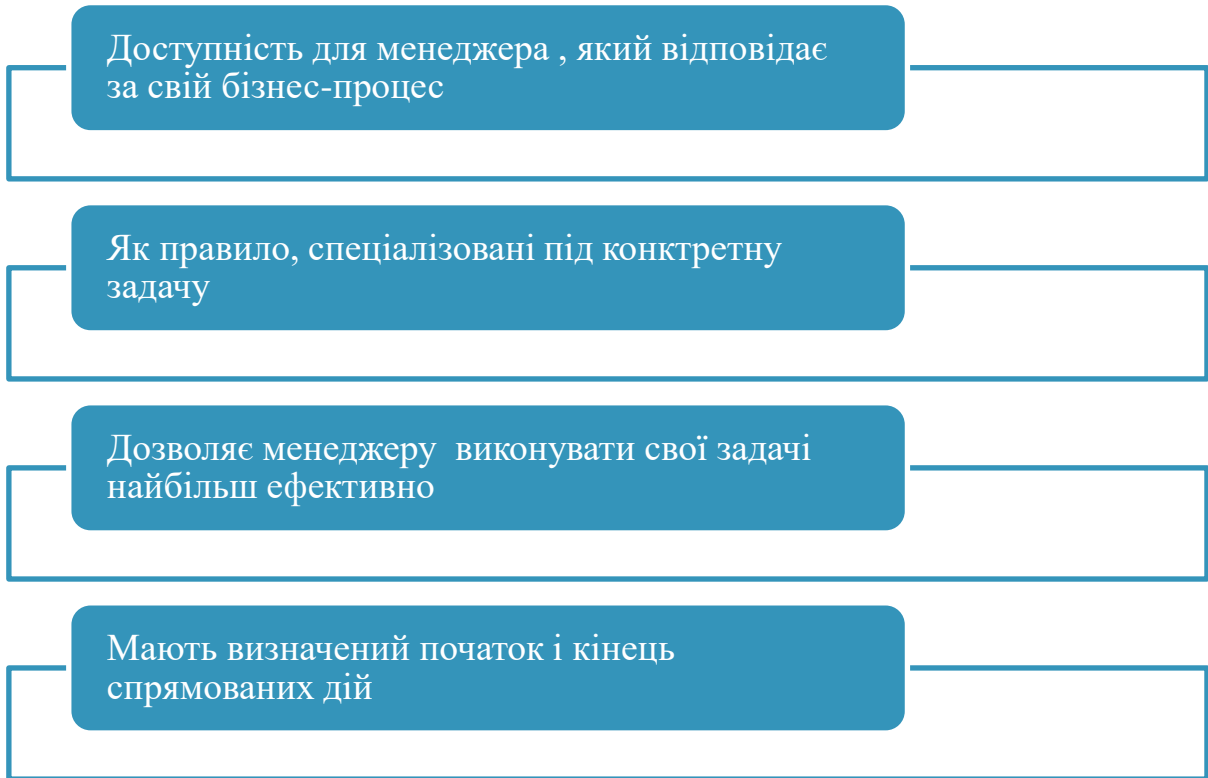


Рис.1.1 Основні ознаки бізнес-технологій

Джерело: складено автором на основі [13, с. 171]

Сучасні бізнес-технології стратегічного планування пропонують широкий спектр інструментів та рішень, що допомагають організаціям ефективно розробляти, впроваджувати та керувати своєю стратегією. (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Новітні бізнес-технології стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [51]

- Системи управління стратегією (Strategic Management Systems): це програмні засоби, які допомагають організаціям розробляти та виконувати стратегію. Вони забезпечують інструменти для аналізу ситуації, формулювання стратегічних цілей, планування дій та відстеження прогресу. Ці системи можуть включати такі компоненти, як стратегічне картографування, балансову систему показників (BSC), проектний менеджмент та інші.
- Аналітичні та прогнозні інструменти: Сучасні бізнес-технології надають розширені аналітичні можливості для збору, обробки та аналізу даних, що допомагають виявляти ключові тенденції, ризики та можливості для стратегічного планування. Інструменти машинного навчання та штучного інтелекту можуть використовуватися для прогнозування розвитку ринку, моделювання сценаріїв та оптимізації стратегічних рішень.
- Системи електронного документообігу та спільної роботи: Ці технології дозволяють командам з різних відділів та локацій співпрацювати над стратегічним плануванням в режимі реального часу. Вони забезпечують обмін документами, спільне редагування, відстеження версій та комунікацію.
- Інструменти візуалізації даних та бізнес-аналітики: Ці технології дозволяють відображати стратегічні дані та інформацію у зручному та зрозумілому вигляді. Вони включають інтерактивні графіки, діаграми, інфографіку та інші візуальні елементи, які допомагають зрозуміти складні зв'язки та тренди, а також виявити ключові проблеми та можливості.
- Цифрові платформи та хмарні рішення: Сучасні бізнес-технології надають доступ до цифрових платформ та хмарних рішень, що сприяють централізованому зберіганню даних, спільному доступу до них та використанню інструментів для аналізу та планування. Це дозволяє бізнесу працювати більш ефективно, спрощує обмін інформацією та сприяє швидкому прийняттю стратегічних рішень.

Ці технології допомагають підвищити якість та ефективність стратегічного планування, сприяють зростанню конкурентоспроможності організацій і дозволяють оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Вони дозволяють зробити стратегічне планування більш гнучким, адаптивним та інформаційно забезпеченим процесом.

Будь-яке підприємство представляє собою цілеспрямовану соціально-економічну бізнес-систему, в якій стратегічні установки повинні бути прописані в явному вигляді.

Але, як правило, на українських підприємствах відсутні в явному вигляді сформульована стратегія або її елементи виражені досить фрагментарно, а велика частина цієї найважливішої інформації знаходиться «в головах» вищого менеджменту та власників компанії. Постановка стратегічного менеджменту зазвичай починається з вилучення, структуризації і введення в модель цієї інформації, а також комплексування її з інформацією отриманою з зовнішніх джерел.

При застосуванні бізнес- технології зазвичай виділяють наступні етапи побудови стратегічної моделі:

- ідентифікація внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, обґрунтування вихідних видів діяльності (визначені потребою ринку, можливостями Компанії та її спрямованістю),
- формування «вектора розвитку» (напрямки потенційно-можливих розширень видів діяльності),
- опис ділового кредо (принципи взаємодії компанії зі всіма зацікавленими в її діяльності сторонами)

Таку комплексну стратегічну оцінку можливо зробити за допомогою SWOT-аналізу та PEST- аналізу.

Стратегічне планування є одним з важливих складників ефективного планування. Слово «стратегія» походить від грецького strategos, « мистецтво генерала» .Цей термін прийшов в бізнес із військової сфери. Бо він носив значення

« частина військового мистецтва , визначаючи загальний характер боротьби стосовно досягнення перемоги, поставленої мети»

Стратегія представляє собою набір правил, якими керівник керується при прийнятті управлінських рішень. Також стратегія розглядається як загальний план, призначення якого забезпечити досягнення місій та цілей.

Генрі Мінцберг, відомий канадський вчений в галузі менеджменту, запропонував п'ять різних понять стратегії. Ці поняття відображають різні аспекти та підходи до стратегічного управління:

1. Стратегія як план: Цей термін описує стратегію як документований план дій, що визначає мети, завдання та шляхи досягнення успіху організації. Планування стратегії зазвичай включає аналіз ситуації, визначення конкретних кроків та ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

2. Стратегія як модель: Цей підхід розглядає стратегію як модель, яка описує основні компоненти та взаємозв'язки в організації. Модель стратегії виокремлює ключові фактори успіху, визначає основні структурні елементи та взаємодії між ними.

3. Стратегія як шаблон: Ця концепція стратегії підкреслює використання шаблонів або зразків для прийняття стратегічних рішень. Організації можуть використовувати вже існуючі успішні практики та стратегічні моделі як основу для своїх власних стратегій.

4. Стратегія як мозаїка: Цей термін описує стратегію як складну систему, яка складається з різних елементів, які поєднуються для досягнення цілей організації. Кожен елемент стратегії може мати свою власну логіку, але вони пов'язані між собою та взаємодіють для створення цілісної стратегічної картини.

Стратегія як сприятливий маневр. Фактично тут маються на увазі набір дій. Спрямованих на досягнення переваг перед суперниками за рахунок методів «непрямий конкуренції», частіше пов'язаними з введенням суперника в оману. :[15, с. 52-60]

Стратегічне планування як новий підхід у менеджменті розвивався в 70-80 рр. ХХ ст. Існують різні визначення теорії стратегічного планування, над якими

було багато проведено спеціальних досліджень різними вченими , як і нашими так і зарубіжними . Одні з таких вчених як Д. Шендел і К. Хаттен розглядали його як « процес встановлення зв'язку організації з навколишнім , який має на меті реалізувати обрані цілі та спроби досягти бажаного стану взаємовідносин з оточуючими за допомогою розподілу ресурсів, що дасть можливість ефективно діяти організації та її відділах» [10, с.53]

За Ансоффом І. « стратегічне планування – це багатоаспектний процес, за допомогою якого збудована концепція довготермінового розвитку , скажімо моделювання майбутнього а також як управлінський процес створення стратегічної відповідності між цілями підприємства та його можливостями; адаптивний процес , за допомогою якого корегуються рішення, які були оформлені у вигляді планів, система заходів контролю по виконанню планів, та оцінювання змін» [9, с. 115-117]

Дж. Хіггенс розглядає стратегічне планування як процес управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії організації з підприємством.

За поглядами Майкла Армстронга, стратегічне планування має декілька особливостей. Основні з них включають:

1. Напрявленість на майбутнє: Стратегічне планування орієнтоване на довгострокові перспективи та майбутній успіх організації. Воно ставить перед собою завдання визначити шляхи та ресурси для досягнення поставлених цілей в майбутньому.

2. Комплексність: Стратегічне планування враховує багатоаспектність організації та її зовнішнього середовища. Воно включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, конкурентних умов, тенденцій ринку, потреб клієнтів та інші аспекти, що впливають на стратегічне рішення.

3. Довгостроковість: Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу, зазвичай на період від трьох до п'яти років або навіть більше. Воно враховує тривалість досягнення стратегічних цілей та вимагає розробки планів дій на цей тривалий період.

4. Систематичність: Стратегічне планування є систематичним процесом, який включає послідовні етапи аналізу, формулювання стратегії, вибору

альтернативних варіантів та розробки планів дій. Воно покликане забезпечити логічний та структурований підхід до стратегічного управління.

5. Фокус на конкурентній переваги: Стратегічне планування спрямоване на створення та збереження конкурентних переваг організації.

6. Постійний процес перегляду та коригування: Стратегічне планування не є статичним процесом. Воно передбачає постійний перегляд та оновлення стратегічних планів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Ця особливість дозволяє адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність.

7. Інтеграція з операційною діяльністю: Стратегічне планування повинно бути інтегровано з операційною діяльністю організації. Воно має враховувати ресурси, процеси та функції організації для забезпечення виконання стратегічних цілей.

8. Участь керівництва та зацікавлених сторін: Стратегічне планування включає активну участь керівництва організації та враховує інтереси зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти, партнери, акціонери тощо. Це сприяє залученню різноманітних перспектив та підтримує ефективне впровадження стратегії.

Також існують визначення які підкреслюють деякі чи всі аспекти стратегічного планування. На практиці стає зрозуміло на якому підприємстві комплексна організація планування є більш успішною і в майбутньому зможе дати позитивний результат. Більшості менеджерів з достатніми знаннями, не вдається вийти на результат, тому що вони намагаються охопити все більше інформації, яка є непотрібною, оволодіти все новими ринками, і хочуть задовільнити потреби різних груп клієнтів. Щоб направити роботу на результат, потрібна правильно вибрана стратегія.

На основі декількох визначень, можна зробити висновок, що всі поняття поєднуються в досягнення поставлених цілей.

Головні переваги та недоліки стратегічного планування

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ✓ зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; ✓ орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; ✓ визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства ✓ свідома підготовка майбутнього і до майбутнього; ✓ розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів; - відсутність альтернативних планів; - недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування; - слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; - недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;[7]

Джерело: складено автором на основі [14, с. 112]

Планування можна розділити на три види в залежності від тривалості та рівня деталей:

- Стратегічне планування - планування охоплює тривалі періоди, зазвичай від трьох до п'яти років або навіть більше. Воно зосереджене на визначенні загальної мети та напрямку організації, формулюванні стратегії та виборі важливих рішень,

які впливають на її довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічне планування проводиться на рівні верхнього керівництва організації.

- Тактичне планування - охоплює середньостроковий період, зазвичай від одного до трьох років. Воно фокусується на конкретних діях та ресурсах, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування враховує операційні процеси, фінансові показники, ринкові умови та інші фактори, які впливають на ефективність організації. Це планування здійснюється на середньому рівні керівництва.

- Операційне планування - охоплює короткостроковий період, зазвичай від одного до п'яти років. Воно конкретизує дії, які необхідно виконати на повсякденному рівні для досягнення тактичних та стратегічних цілей. Операційне планування включає в себе розподіл ресурсів, графіки виробництва, бюджетування та інші конкретні планові заходи. [2, с. 464-480]

Стратегічне планування як відокремлений вид управлінської діяльності пред'являє до працівників апарату управління ряд вимог, передбачає наявність п'яти елементів:

1. Вміння змодельовати ситуацію, в основі якого лежить цілісне уявлення ситуації, що дає змогу зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їхньої продукції і потреб власної фірми, тобто її здатність задовільнити потреби клієнтів. Найважливішою частиною планування є аналіз. Однак складність та суперечливість даних, дають складність зробити аналіз, та ускладнюють можливість моделювання ситуації

2. Здатність виявити необхідність змін на підприємстві. В умовах ринкової економіки інтенсивність змін набагато вища, тому що існує високий динамізм зовнішнього середовища. В умовах монополізму будь-які зміни спрямовані на збереження експансії компанії. Зараз вони представлені різноманіттям змінних параметрів, що характеризують компанію: від ефективності виробничих витрат до відносини компанії до ризику, включаючи номенклатуру, якість продукції. Для того щоб визначити зміни які необхідні підприємству потрібне використання певних здібностей:

- Можливість та готовність працівників швидко реагувати на тенденції, що виникають з дії відомих факторів та даної галузі

- Різні здібності управлінців, такі як: науково-технічний потенціал, інтелект, та творчі здібності. Що дають змогу з урахуванням відомих та невідомих чинників приводити компанію в готовність до дій в непередбачені обставини, та знаходити можливості для підвищення конкурентоспроможності

3. Здатність розробити стратегію змін. Інтелектуальний та творчий процес пошуку прийняттого варіанту функціонування підприємства. В його основі лежить здатність керівників і фахівців передбачити різні ситуації, з окремих розрізнених чинників відтворити "мозаїчне полотно" майбутніх подій. Розробники стратегічного плану повинні вміти писати різні сценарії, володіти інструментарієм прогнозування.

4. Здатність використовувати в ході змін надійні методи. Набір засобів і методи стратегічного планування досить великий. Він включає: стратегічні моделі, засновані на методах дослідження операцій; матрицю Бостонської консультативної групи.

5. Останнім елементом є втілення стратегії в життя. Між стратегією так і обґрунтованим планом і практичною діяльністю працівників підприємства існує двосторонній зв'язок. З одного боку, будь-які дії, не підкріплені планом, зазвичай виявляються марними. З іншого боку, процес мислення, що не супроводжується практичною діяльністю, також не дає результату. Тому працівники підприємства, зайняті реалізацією стратегії, повинні знати технологію.

Розглянувши особливості стратегічного планування, можна сформулювати ряд вимог, які зможуть забезпечити ефективність системи стратегічного планування:

- Висококваліфіковані працівники, які займаються стратегічним плануванням;

- Доступність інформації, яка слугує створенням системи інформації;

- Розробка системи мотивації для персоналу;

- Вміння керівників стратегічно мислити;

- Можливість системи моніторингу на підприємстві , та контроль та виконанням;
- Безперервний процес планування;
- Використання сучасних моделей, процесів та інформації для реалізації стратегій.

Дивлячись на ситуацію сьогодні стосовно стратегічного планування , можна сказати що цей процес знаходиться на етапі становлення, і щоб забезпечити успіх діяльності підприємства , потребує вмілого використання цього процесу з урахуванням всіх умов.

1.2 Поняття, структура та основні принципи стратегічного планування

Стратегічне планування - це логічна послідовність декількох етапів, що включають сукупність процедур.

Процес розробки стратегій має декілька етапів, які реалізуються в такій послідовності [9, с. 36] (рис. 1.3)

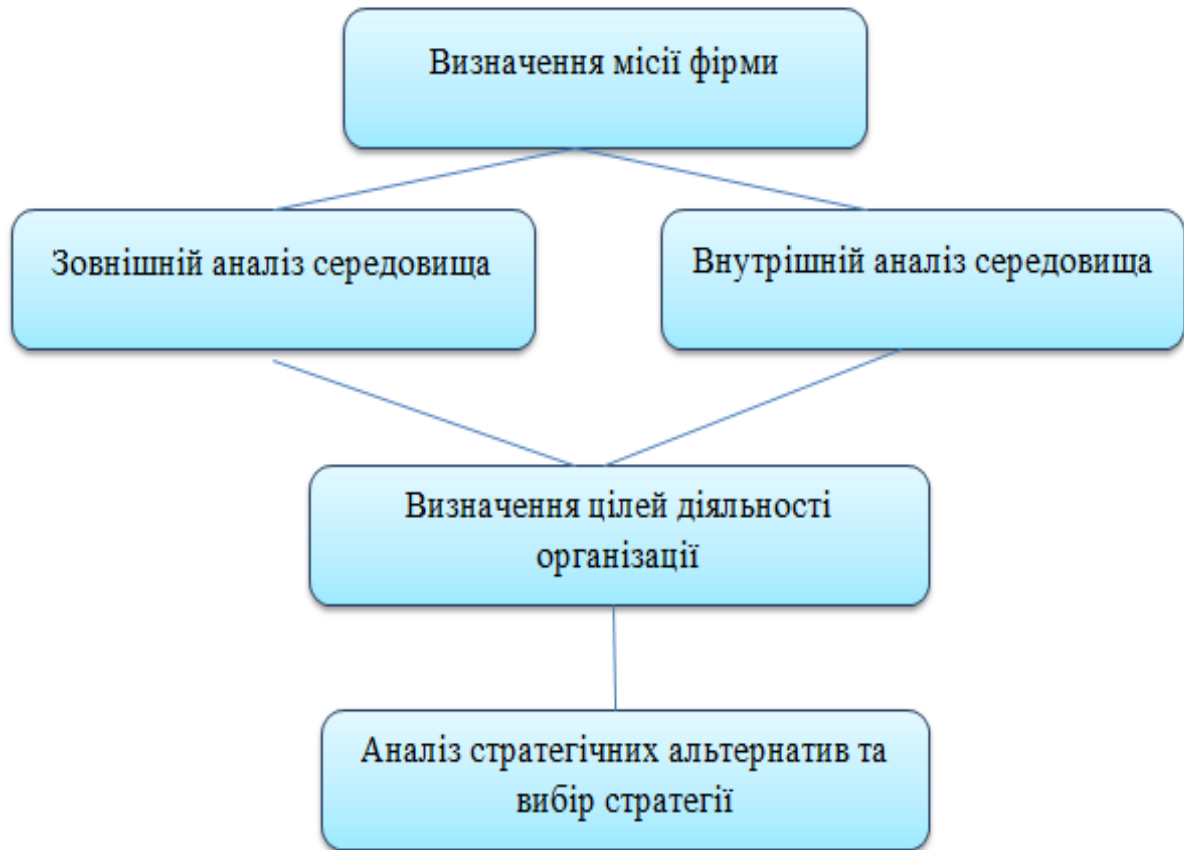


Рис.1.3 Схема етапів стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [9, с. 36-38]

Сукупність місій, цілей та стратегій досягнення , які були сформовані на різних організаційних рівнях управління різними менеджерами називають стратегічним планом.

Найважливіша функція керівників фірми вищої ланки управління – розробка плану та реалізація стратегії. Без планування фірма подібна кораблю без керманіча. На кожному підприємстві стратегія формує основні цілі та шляхи їхнього досягнення таким чином , щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу.

Місія відображає спрямованість у майбутнє, та на що будуть направлятися зусилля підприємства, і який напрям є пріоритетнішим. Та визначає її статус, декларує принципи їх функціонування, заяви, дійсні наміри керівників. Це напевно загальна ціль підприємства, яка може виражати причину її діяльності.

Місія має велике значення для підприємства з кількох причин:

1. Орієнтир для прийняття рішень: Місія визначає основне призначення підприємства і слугує як орієнтир при прийнятті стратегічних та оперативних рішень. Вона надає рамки і контекст для визначення пріоритетів, розробки нових продуктів та послуг, вибору цільової аудиторії і встановлення цілей.

2. Внутрішня єдність і мотивація: Місія допомагає створити внутрішню єдність серед співробітників підприємства. Вона визначає спільну ціль та напрямок, що сприяє згуртуванню команди та забезпеченню спільної роботи для досягнення спільних цілей. Місія може також надихати співробітників, створюючи відчуття значимості їхньої роботи та внеску у досягнення великих цілей.

3. Визначення ідентичності бренду: Місія допомагає встановити унікальну ідентичність бренду підприємства. Вона визначає цінності, які підприємство пропагує, та надає основу для комунікації з клієнтами, партнерами і громадськістю. Чітка місія допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів і створювати відчуття цінності для своїх клієнтів.

4. Напрямок розвитку і інновації: Місія вказує напрямок розвитку підприємства і створює основу для інновацій. Вона може вдосконалюватися і змінюватися з часом.

5. Вирішення соціальних проблем: Місія може також включати в себе вирішення соціальних проблем або внесок у суспільство. Підприємства, які мають соціально відповідальну місію, здатні сприяти сталому розвитку, захисту довкілля, соціальній справедливості та благополуччю громади. Це може підвищувати репутацію підприємства, залучати клієнтів та співробітників, а також сприяти залученню інвестицій.

6. Адаптація до змін у середовищі: Місія слугує як орієнтир для підприємства в умовах змінюючогося бізнес-середовища. Вона допомагає підприємству залишатися гнучким та реагувати на нові можливості та виклики. За допомогою місії, підприємство може визначати свої переваги, розвивати нові стратегії та вирішувати проблеми, що виникають у процесі розвитку.

7. Орієнтація на довгострокові результати: Місія надає підприємству візію та цілі на довгострокову перспективу. Вона сприяє формуванню стратегічних планів та напрямку розвитку, що спрямовані на досягнення сталого росту та успіху підприємства на протязі тривалого періоду.

Загалом, місія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона визначає цінності, цілі, ідентичність та напрямок розвитку організації. Місія допомагає створити фундамент для успішного функціонування підприємства, залучення ресурсів, розвитку

Якщо початком стратегічного планування є вибір місії, то наступним етапом є формування та постановки цілей. Щоб цілі стали невід'ємною частиною процесу планування і визначним фактором управління при досягненні бажаного результату, необхідно чітко сформулювати результат. На кожному підприємстві цілі різні, бо кожне підприємство індивідуальне. Але існують декілька ключових принципів стосовно формулювання цілей для всіх підприємств:

1. SMART-принцип: Цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та мають бути обмежені в часі (Time-bound). Цей підхід допомагає зробити цілі чіткими, конкретними та вимірюваними, що полегшує їх виконання та оцінку результатів.

2. Вирішення пріоритетів: Цілі повинні відповідати стратегічним пріоритетам підприємства. Вони повинні бути спрямовані на досягнення основних цілей бізнесу та відповідати його місії та візії.

3. Реалізованість: Цілі повинні бути реалістичними та досяжними для підприємства, враховуючи його ресурси, здібності та контекстуальні обмеження.

4. **Вимірюваність:** Цілі повинні бути вимірюваними, щоб мати можливість оцінювати їх досягнення та відстежувати прогрес у напрямку їх реалізації. Метрики та показники успішності можуть бути використані для оцінки прогресу.

5. **Амбітність:** Цілі повинні бути амбітними, викликати зусилля та стимулювати розвиток підприємства. Вони мають поставити високі стандарти та спонукати до досягнення високих результатів.

6. **Консистентність:** Цілі повинні бути узгодженими та спрямованими на спільну мету. Вони повинні підтримувати одна одну та доповнювати

7. **Відкритість і комунікація:** Цілі повинні бути відомими та розумілими для всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, керівництво, інвесторів та партнерів. Чітка комунікація щодо цілей допомагає залучити всіх зацікавлених сторін до спільного напрямку та забезпечити спільне розуміння очікувань.

8. **Гнучкість та адаптація:** Цілі повинні бути гнучкими і піддаються змінам відповідно до змінюючихся умов і вимог ринку. Підприємство повинно бути готове адаптуватися до нових можливостей та викликів, і цілі повинні бути відкориговані відповідно.

9. **Визначення короткострокових та довгострокових цілей:** Важливо визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі. Короткострокові цілі спрямовані на досягнення конкретних результатів у найближчий період часу, тоді як довгострокові цілі визначають більш далекоглядну перспективу та стратегію розвитку.

10. **Постійна перевірка та оновлення:** Цілі повинні бути періодично переглянуті та оновлені відповідно до змінюючихся умов і стратегічних пріоритетів підприємства. Важливо проводити оцінку прогресу та коригувати цілі, якщо необхідно, для забезпечення досягнення бажаних результатів.

Визначивши цілі, важливо встановити їх пріоритети, ранжувати їх, тому що не одне підприємство не в змозі вирішувати всі проблеми та питання одночасно. Потрібно діяти коли зрозуміло, ретельно продумано постановка цілей, тому що це є однією з найчастіших причин неуспішного планування.

Не менш важливим етапом є аналіз та адаптація до зовнішнього середовища. Необхідною умовою успішних дій по адаптації організації до зовнішнього середовища є чітке вивчення ситуації, її можливості і загрози, яких в цьому середовищі не мало.

Зовнішній аналіз середовища полягає в оцінці зовнішніх факторів, що впливають на підприємство [15, с. 81-85] (рис 1.4)

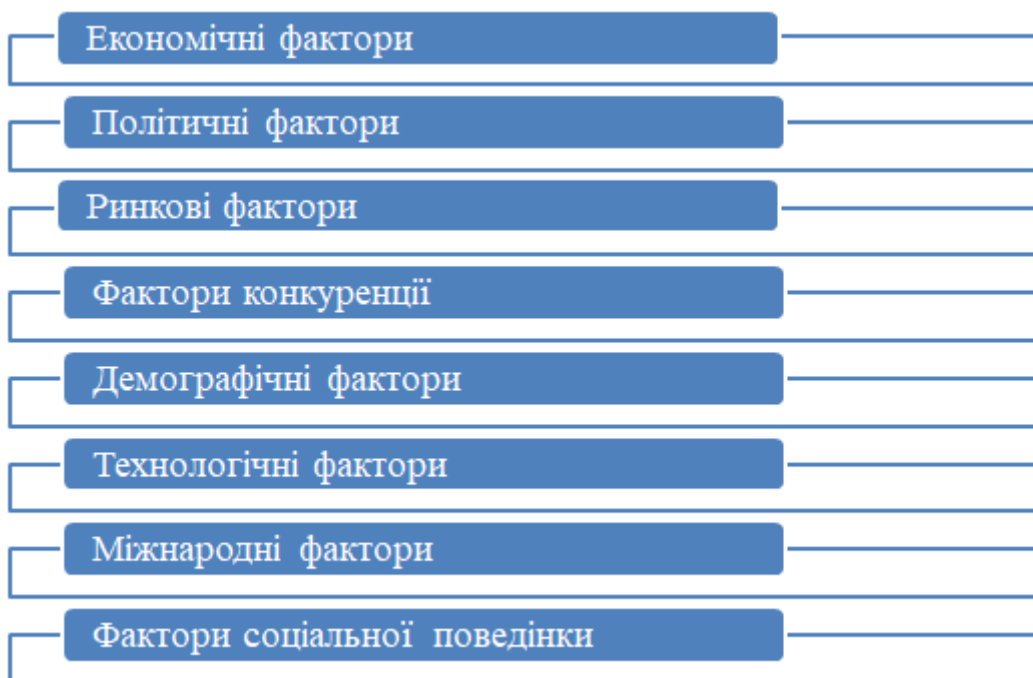


Рис. 1.4 Фактори впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [15, с. 81-85]

Зовнішній аналіз середовища допомагає підприємству зрозуміти контекст, в якому воно працює, і виявити можливості для розвитку, а також потенційні загрози. Враховуючи ці фактори, підприємство може розробити стратегії, що відповідають зовнішнім умовам і максимізують його конкурентну перевагу.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про фактори, створюють небезпеку і відкривають нові можливості, після якого керівництво переходить до аналізу внутрішнього середовища.

Внутрішній аналіз середовища орієнтований на оцінку внутрішніх ресурсів, здібностей та потенціалу підприємства. Його метою є виявлення сильних сторін,

слабких сторін, можливостей та загроз, які походять з самого підприємства. (таб 1.2)

Таблиця 1.2

Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо	2. Які ресурси є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

Джерело: складено автором на основі [38, с. 112]

Основні компоненти внутрішнього аналізу включають:

- **Фінансовий аналіз:** Оцінка фінансових показників підприємства, таких як прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість. Цей аналіз дозволяє визначити фінансову потужність підприємства, його можливості для фінансового зростання та ризику, пов'язані зі здатністю оплатити зобов'язання.
- **Аналіз операційної діяльності:** Вивчення ефективності операційного процесу, виробничих потужностей, якості продукції та послуг, організацію робочих процесів. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішніх операцій підприємства та виявити можливості для покращення продуктивності та якості.
- **Аналіз маркетингу:** Дослідження маркетингової стратегії, ринкової позиції, конкурентної переваги, споживчих переваг та потреб. Цей аналіз дозволяє

підприємству зрозуміти, наскільки ефективно воно задовольняє потреби споживачів, виявити можливості для розширення ринку та вдосконалення стратегії маркетингу.

- **Аналіз людських ресурсів:** Вивчення кадрових ресурсів, компетенцій та потенціалу співробітників. Цей аналіз дозволяє підприємству оцінити ефективність управління персоналом, виявити сильні та слабкі сторони в управлінні людськими ресурсами та розробити стратегії розвитку персоналу.

Внутрішній аналіз середовища допомагає підприємству зрозуміти його внутрішні ресурси, потенціал та можливості для розвитку.

Після оцінки ризиків та можливостей фірми за допомогою методів стратегічного аналізу формуються різні варіанти стратегій, виявляє відносне положення кожного альтернативного напрямлення діяльності. Після чого вибирається краща стратегія в залежності від місій та цілей фірми, перспективи розвитку, внутрішньої культури, факторів середовища, прийнятного рівня ризику та йде розробка заключного варіанту стратегічного плану діяльності фірми.

Можливі варіанти стратегій (рис 1.5)



Рис.1.5 Базові стратегії розвитку підприємства

Конкретна базова стратегія визначає вибір альтернативи відносно росту капіталу підприємства в той рік який планується та прийнятий керівництвом.

Стратегія обмеженого зростання, також відома як стратегія стабілізації, передбачає зосередження на підтриманні існуючих обсягів діяльності та збереженні поточної частки ринку. Вона використовується, коли підприємство вважає, що немає можливості або необхідності в активному зростанні. Основна мета стратегії обмеженого зростання - забезпечити стабільність та досягнення прибутку вже існуючими засобами. [4, с. 99]

Стратегія зростання включає ряд підходів, спрямованих на збільшення обсягів продажу, розширення ринків або підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ось кілька типових стратегій зростання:

1. Ринкове проникнення: Ця стратегія передбачає зосередження на збільшенні частки ринку зі своїми існуючими продуктами або послугами. Підприємство може використовувати маркетингові активності, рекламу, зниження цін або поліпшення обслуговування клієнтів для привертання нових клієнтів і витіснення конкурентів.

2. Розвиток нових продуктів або послуг: Ця стратегія передбачає розробку та впровадження нових продуктів або послуг на існуючому ринку. Це може включати інновації, дослідження ринку, розширення лінійки продуктів або вдосконалення існуючих продуктів з метою привертання нових клієнтів і збільшення обсягів продажу.

3. Розвиток нових ринків: Ця стратегія включає введення продуктів або послуг на нові ринки або в нові географічні області. Підприємство може розглядати можливість експорту, розширення на зовнішні ринки або входження до нових сегментів ринку з метою зростання обсягів продажу та розширення клієнтської бази.

4. Горизонтальне зростання: Ця стратегія включає розширення підприємства через придбання або злиття з іншими компаніями, які працюють у тому ж галузі або мають схожі бізнес-моделі.

Стратегія скорочення, також відома як стратегія реструктуризації, передбачає зменшення розмірів або обсягів діяльності підприємства з метою досягнення більшої ефективності, зниження витрат або підвищення прибутковості. Ця стратегія може бути використана у випадках, коли підприємство знаходиться у складних економічних умовах, має фінансові проблеми або неефективність в операціях. Основні підходи до стратегії скорочення включають:

1. Зниження витрат: Підприємство може зосередитись на ідентифікації та зменшенні непродуктивних витрат, оптимізації виробничих процесів, раціоналізації ланцюга постачання або зниженні адміністративних витрат. Це може включати скорочення персоналу, перегляд контрактів з постачальниками або переорієнтацію на більш ефективні технології та процеси.

2. Диверсифікація бізнесу: Підприємство може розглядати можливості диверсифікації своєї діяльності шляхом введення нових продуктів, послуг або входження до нових ринків. Це може забезпечити додаткові джерела прибутку та зменшити залежність від конкретного сектора або ринку.

3. Портфельне скорочення: Підприємство може прийняти рішення про зняття з ринку або продаж несприятливих підрозділів, продуктів або послуг, які не є стратегічно важливими або не відповідають плану розвитку. Це дозволяє сконцентрувати ресурси на основних діях.

4. Реорганізація бізнесу: Підприємство може провести внутрішню реорганізацію з метою поліпшення ефективності та забезпечення оптимального використання ресурсів. Це може включати зміну організаційної структури, перегляд бізнес-процесів, оптимізацію управління та внесення змін у корпоративну культуру.

5. Фокусування на основній діяльності: Підприємство може прийняти рішення зосередитись на своїй основній діяльності та відмовитись від менш важливих або несприятливих галузей. Це дозволяє підприємству сконцентрувати

свої ресурси, експертизу та зусилля на тих напрямках, де воно має конкурентну перевагу або потенціал для зростання.

6. Оптимізація постачальницького ланцюга: Підприємство може оцінити свій постачальницький ланцюг з метою зменшення витрат, підвищення ефективності та покращення якості постачання. Це може включати перегляд постачальницьких угод, встановлення строгих стандартів якості та контролю, а також підвищення автоматизації і інтеграції з постачальниками.

Комбінована стратегія відноситься до підходу, коли підприємство використовує комбінацію різних стратегій залежно від умов ринку, своїх ресурсів і цілей. Ця стратегія дозволяє підприємству використовувати переваги різних стратегій та мінімізувати їх недоліки.

Основна ідея комбінованої стратегії полягає в тому, щоб використовувати сильні сторони кожної окремої стратегії, щоб досягти комплексного і успішного розвитку підприємства.

Правильний вибір базової стратегічної альтернативи максимально підвищить довгострокову ефективність діяльності фірми. Для ефективного стратегічного вибору керівники вищої ланки повинні мати чітку, розподілену між всіма учасниками концепцію розвитку підприємства та мати змогу представити в майбутньому. Стратегічний вибір повинен бути визначеним та однозначним.

Формування цілі та загальної стратегії розвитку підприємства є головним елементом стратегічного планування. Вони визначають бажаний результат ефективного розвитку та загальний підхід для його досягнення. Однак такий підхід дає більшу свободу дій менеджерам різних рівнів та робітникам, відповідальних за досягнення цілей, коли вибір дій конкретних дій може не привести до досягнення бажаного результату підприємства в цілому. Для забезпечення скоординованих дій відповідальних виконавців вищого керівництва підприємства повинні працювати допоміжні організаційні рішення по досягненню цілей та організувати реалізацію стратегічного плану.

Основна задача цих рішень є орієнтація майбутніх дій та поведінка відповідальних виконавців та менеджерів всіх рівнів для досягнення спільних цілей підприємства.

Основні елементи рішень підприємства направлених на організацію узгоджувати дії всіх виконавців по досягненню цілей підприємства [7, с. 31]



Рис.1.6 Основні елементи рішень

Джерело: складено автором на основі [7, с. 31]

Тактика та досягнення короткострокових цілей дозволяють визначити правильність стратегічного вибору та при необхідності додати відповідні корективи для досягнення бажаного результату при реалізації вибраної стратегії. Тактика завжди розробляється виходячи із загальних стратегій підприємства та в її розвиток. На відмінну від стратегії розвитку підприємства, яка розробляється на вищому рівні управління, тактика в більшості випадків визначається на середньому рівні керівництва. Результати реалізації тактики проявляються за короткий період.

Політика формується вищим керівництвом підприємства на увесь період реалізації стратегічного плану. Політика слугує загальним керівництвом для дій та прийняття рішень, які допомагають досягненню цілей підприємства. Також є

довгостроковим орієнтиром для прийняття конкретних рішень на всіх рівнях управління при виконанні стратегічного плану. Політику також слід розглядати як деяка сукупність правил, визначально направлених дій по реалізації стратегії та досягненню цілей підприємства в найближчій та подальшій перспективі. Політика розробляється стосовно досягнення функціональних цілей підприємства.

При реалізації стратегічного плану корисно використовувати минулий досвід підприємств для майбутніх рішень, якщо вони мають тенденцію повторення. При цьому відпадає необхідність знову проводити аналіз схожих ситуацій, коли в минулому подібний аналіз дав гарний результат. Стосовно цієї нагоди розробляються стандартизовані вказівки. Ці вказівки регламентують певну послідовність дій в конкретних ситуаціях. Процедура представляє собою опис сукупних дій, які слід прийняти в конкретній ситуації.

Коли успішна реалізація плану залежить від точного виконання конкретного завдання, цілеспрямовані повністю виключити свободу рішення. Для таких випадків розробляються відповідні правила. Правило чітко визначає, що повинно бути зі специфікою ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретну ситуацію що передбачає обмежені можливості. Процедури використовуються в ситуаціях, коли є деяка послідовність зв'язаних між собою дій.

Висновки до розділу 1

У розділі були розглянуті основні теоретичні та методологічні підходи до управління стратегічним плануванням в організаціях. Цей розділ надав загальний огляд концепцій, моделей і методів, що використовуються для формулювання та реалізації стратегій в організаційному контексті.

Перш за все, було розглянуто поняття стратегічного планування, бізнес-технологія і його значення для організаційного розвитку. Було показано, що стратегічне планування є процесом, спрямованим на визначення мети, напрямків та дій для досягнення конкурентної переваги і досягнення стратегічних цілей.

Далі в розділі були визначені основні етапи стратегічного планування, такі як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, вибір стратегії, розробка та реалізація плану дій. Кожен етап був розглянутий з точки зору його особливостей та методів, які використовуються.

Після цього були представлені різні теоретико-методологічні підходи до стратегічного планування.

Стратегічне планування є складним і багатограним процесом, який вимагає вивчення, аналізу і обґрунтування різних підходів та інструментів. Вибір підходу до стратегічного планування залежить від конкретних умов і особливостей організації. Застосування відповідних теоретико-методологічних підходів допомагає організації визначити свої стратегічні цілі, розробити ефективну стратегію та забезпечити успішне втілення стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬТА-БУД»

2.1. Організаційно- економічна характеристика діяльності підприємства

Компанія "Альта-Буд" має цікаву історію, яка розпочалася багато років тому. Основана в 1998 році, компанія вирішила спеціалізуватися на будівництві та реалізації житлових комплексів, офісних приміщень та інших будівельних об'єктів.

Завдяки своїй професійній команді та підхопленню хвилі розвитку будівельної галузі в Україні, "Альта-Буд" швидко здобула популярність і довіру серед клієнтів. Компанія стала відома своїми високоякісними будівельними проектами, де кожна деталь ретельно продумана та втілена в життя.

Завдяки успіхам та добрій репутації, "Альта-Буд" почала залучати інвестиції для розширення своїх проектів. Вони впроваджували нові інноваційні технології та стандарти у будівництво, що сприяло підвищенню якості та ефективності їхніх проектів.

Один з ключових принципів компанії "Альта-Буд" - це створення комфортного та сучасного середовища для своїх мешканців. Вони приділяють особливу увагу плануванню простору, енергоефективності та екологічній стійкості усіх своїх проектів. Також займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном.

Мета будівельної компанії - надати замовникам найбільш повний перелік послуг і виконати всі роботи.

За роки своєї діяльності, "Альта-Буд" успішно реалізувала численні проекти по всій Україні. Вони стали партнерами багатьох відомих архітекторів, дизайнерів та інженерів, що сприяло створенню унікальних та вражаючих будівельних комплексів.

Сьогодні "Альта-Буд" продовжує активно розвиватися і займає провідні позиції на ринку будівельних послуг в Україні. Компанія продовжує створювати

нові проекти, відповідаючи на зростаючий попит на якісне житло та комерційні приміщення.

Один з ключових успіхів "Альта-Буд" полягає у їхньому індивідуальному підході до кожного проекту. Вони враховують потреби та бажання своїх клієнтів, забезпечуючи високу якість будівництва та використання сучасних технологій.

Крім будівництва, "Альта-Буд" також займається виробництвом будівельних матеріалів, що дозволяє контролювати якість та постачання необхідних матеріалів для своїх проектів.

Компанія активно співпрацює зі спеціалістами із сфери архітектури, дизайну та інженерії, щоб створювати функціональні та естетично привабливі споруди. Вони також звертають увагу на сталість та екологічні аспекти у своїх будівельних проектах.

Мета будівельної компанії "Альта-Буд" полягає в створенні високоякісних та функціональних будівельних об'єктів, які відповідають потребам та очікуванням їхніх клієнтів. Основні цілі компанії включають:

- ✓ Надання якісних послуг: Однією з основних мет "Альта-Буд" є забезпечення найвищої якості в усіх аспектах будівництва. Вони прагнуть до виконання проектів з відповідністю до найвищих стандартів якості та безпеки.

- ✓ Задоволення потреб клієнтів: "Альта-Буд" ставить своїх клієнтів на перше місце і прагне задовольнити їхні потреби і очікування. Вони працюють у тісному співробітництві з клієнтами, щоб зрозуміти їхні вимоги та бажання та забезпечити їх втілення у реалізованих проектах.

- ✓ Інновації та сталість: "Альта-Буд" прагне застосовувати інноваційні технології та підходи у будівництві для створення ефективних та сталісних будівельних об'єктів. Вони враховують енергоефективність, екологічну стійкість та інші аспекти сталого розвитку у своїх проектах.

- ✓ Розвиток та інновації: Компанія постійно розвивається, вдосконалюючи свої процеси та впроваджуючи нові рішення в будівництві. Вони вивчають та впроваджують передові технології та методи будівництва, щоб покращити якість своїх проектів та задовольнити зростаючі потреби ринку.

✓ Створення комфортного середовища: "Альта-Буд" створює житлові та комерційні простори, які забезпечують комфорт, зручність та функціональність для мешканців та користувачів. Вони приділяють особливу увагу плануванню простору, ергономіці та дизайну, щоб створити приємне та затишне середовище для своїх клієнтів.

✓ Тимчасовість та дотримання термінів: "Альта-Буд" завершує свої будівельні проекти в обумовлені терміни. Вони ретельно планують і керують процесом будівництва, щоб забезпечити вчасну завершеність проекту та передачу об'єкту замовнику в узгоджений строк.

✓ Забезпечення безпеки: "Альта-Буд" приділяє велику увагу безпеці як під час будівництва, так і в експлуатації будівельних об'єктів. Вони дотримуються вимог стандартів безпеки та здоров'я праці, а також впроваджують заходи для забезпечення безпеки мешканців та користувачів будівель.

Спираючись на найкраще поєднання молодості та досвіду, компанія завжди забезпечує кожного клієнта найкращим співвідношенням ціни та якості та персоналізованим сервісом. Компанія надає клієнтам зручну робочу систему, щоб ви могли організувати найбільш ефективну та взаємовигідну співпрацю.

Отже, можна визначити стратегію будівельної компанії ТОВ «Альта-Буд» будувати найкраще рішення для завдання в суворій відповідності до вимог замовника, що може не тільки підвищити ефективність існуючої діяльності, але і розробити нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів та потенційних клієнтів.

Скористаємося моделлю «Дерево цілей» для визначення основних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «Альта-Буд»



Рис 2.1. Дерево цілей для ТОВ «Альта-Буд»

Джерело: складено автором на основі [20]

Після визначення цілей необхідно сформулювати план дій стосовно стратегічного планування підприємства.

Структура управління - це організаційна конфігурація, яка визначає ієрархію, взаємозв'язки та розподіл відповідальності між різними функціональними підрозділами або посадами в організації. Вона визначає, як рішення приймаються, комунікація здійснюється та контроль здійснюється в межах організації.

Вимоги, якими повинна відповідати ефективна структура управління:

✓ Ясна ієрархія та ланцюг командування: Структура повинна мати чітко визначену ієрархію та ланцюг командування, щоб забезпечити прозорість та ефективність прийняття рішень. Кожен співробітник повинен знати, до кого він звертається за інструкціями та хто несе відповідальність за прийняття рішень.

✓ Функціональна організація: Структура повинна бути організована за функціональними підрозділами, що дозволяє групувати співробітників з подібними фаховими компетенціями. Це допомагає поліпшити співпрацю та спрощує управління роботою відповідних підрозділів.

✓ Достатня гнучкість: Структура повинна мати достатню гнучкість, щоб пристосовуватись до змін в бізнес-середовищі та стратегічних потреб підприємства. Це може включати здатність до реструктуризації, перерозподілу завдань та зміни функціональних зв'язків.

✓ Ефективна комунікація: Структура повинна сприяти ефективній комунікації між різними рівнями та функціональними підрозділами. Це може бути досягнуто шляхом встановлення чітких комунікаційних каналів, проведення зустрічей та звітності,

✓ Розподіл повноважень та відповідальності: Структура повинна чітко визначати повноваження та відповідальність кожного рівня та підрозділу. Це допомагає уникнути збійного функціонування та конфліктів між співробітниками.

✓ Адаптивність до змін: Успішна структура управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, технологічний прогрес та стратегічні потреби підприємства. Вона повинна бути гнучкою та можливою для модифікації з метою забезпечення ефективного функціонування.

ТОВ «Альта-Буд» має лінійну функціональну структуру управління, отже, прийняття рішень може бути прийняте швидко та ефективно.



Рис 2.2. Організаційна структура ТОВ «Альта-Буд»

Джерело: складено автором на основі [20]

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Трудові ресурси мають велике значення для функціонування та успіху організації, оскільки вони виконують різні завдання і функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Вони створюють вартість через свою працю, знання, навички та досвід. Ресурси можуть бути управляні в рамках людського ресурсного управління (HR-управління). Це включає процеси залучення, навчання, розвитку, оцінки, мотивації та утримання співробітників. Мета управління трудовими ресурсами полягає в забезпеченні належного

використання та розвитку працівників, щоб вони стали конкурентним перевагою для організації. Таким чином, трудові ресурси представляють людський потенціал, необхідний для реалізації стратегії та досягнення успіху організації. Це включає в себе як кваліфіковану робочу силу, так і некваліфікованих працівників, які разом формують команду, необхідну для функціонування підприємства.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Альта-Буд» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання ТОВ «Альта-Буд» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1317	1413	1458	144,5
Трудова активність працівників, люд.- год.	1934	1890	1930	99,8
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	87,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

Проаналізувавши табл. 2.2 можна зробити висновок, що загалом з 2019 по 2021 рр. чисельність трудових ресурсів в товаристві збільшилася на 141 чол. Або на 44,5%. Трудова активність та коефіцієнт використання запасу праці незначно знизилась з причини зменшення замовлень через пандемію.

Не менш важливою проблемою при оцінці економічного стану є взаємодія колективу та зміни поколінь яка несе вплив на фінансовий стан.(рис 2.3)

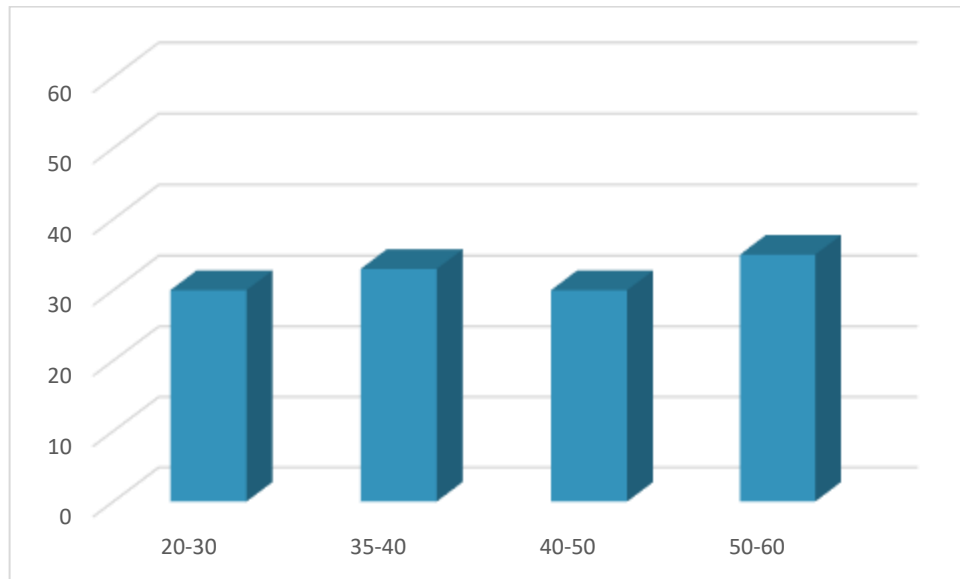


Рис 2.3 Вікова діаграма робітників підприємства

Джерело: складено автором на основі [20]

Кількість фахівців віком 50-60 років є найбільшою , ніж фахівців меншої вікової категорії . Стосовно сегменту фахівців 20-30 то там велика плинність кадрів, і молоді інженери коли попрацювавши деякий час, отримавши певний досвід , найчастіше змінюють місце роботи, навіть є випадки коли змінюють і країну, в пошуках кращих умов праці для себе.

2.2. Дослідження фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд»

Для розвитку діяльності товариства та прийняття рішення про напрямки стратегічного розвитку важливим є дослідження фінансового стану. Здатність товариства фінансувати свою діяльність обумовлюється забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для його нормального функціонування. Саме тому важливого значення набуває об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «Альта-Буд».

При аналізі фінансової ефективності, важливо виділити певні її особливості як економічної категорії:

- перш за все характеризується певною кількістю фінансових показників (прибуток, рентабельність), при проведенні їхнього аналізу потрібно орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку організації;

- при оцінці ефективності діяльності, ніколи не можна забувати про ефективність діяльності інших учасників ринку;

- при високому рівні конкуренції, підприємство повинне впроваджувати системи оцінки ефективності та розроблювати заходи щодо її покращення.

Проблемою економічної ефективності найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції[19, с. 257-260]

Також економічна ефективність визначається такими факторами(рис. 2.4)

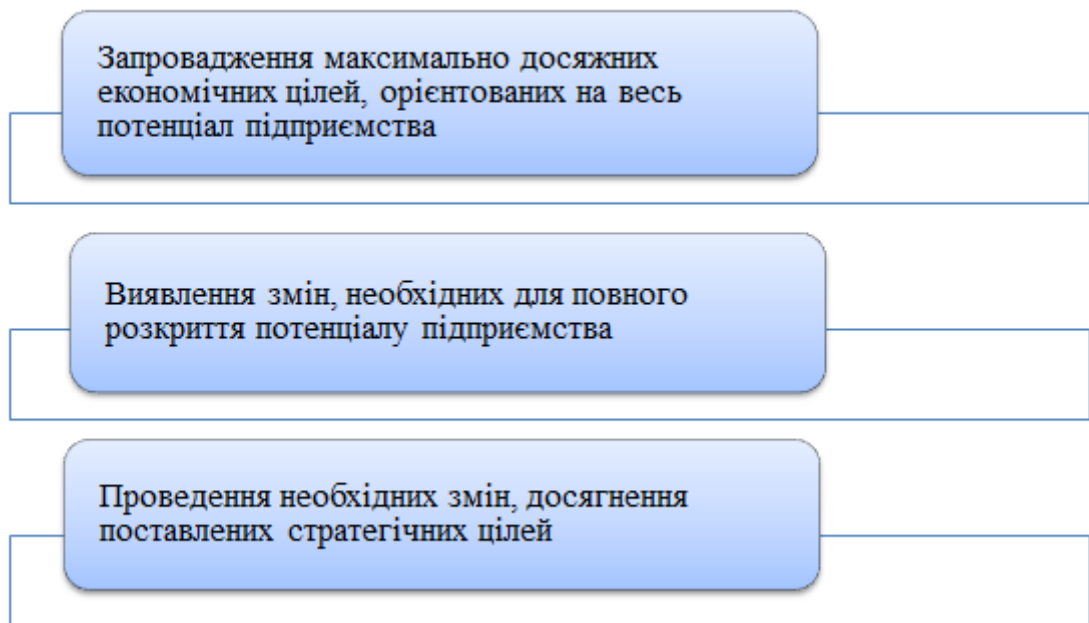


Рис. 2.4 Фактори економічної ефективності

Джерело: складено автором на основі [19, с. 258]

Говорячи про фактори, слід відзначити що вони всі взаємопов'язані, адже повинні ставитися саме досяжні цілі. За досяжність цілей покладена відповідальність не тільки на керівника підприємства, а на увесь колектив.

Аналіз ефективності діяльності та їх результат має винятково велике значення, адже воно характеризує ефективну роботу підприємства, формує імідж компанії.

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників наведені в (табл. 2.2)

Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників

Загальні	характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
Специфічні	співвідношення між формами організації управління, між формами управління і методами управління, ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці
Особливі	фактори невизначеності та ризику
Структурно-організаційні	організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків
Інтенсивні	зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, зниження капітало-, фондо- та трудомісткості
Екстенсивні	зростання обсягу виробничих ресурсів
Галузеві	загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку
Територіальні	географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок

Джерело: складено автором на основі [23, с. 156-158]

Загальну картину раціональності діяльності, показують аналіз результатів рівня економічної ефективності.

Також ефективність розглядають як відношення між вхідними та вихідними даними діяльності підприємства (рис. 2.5)

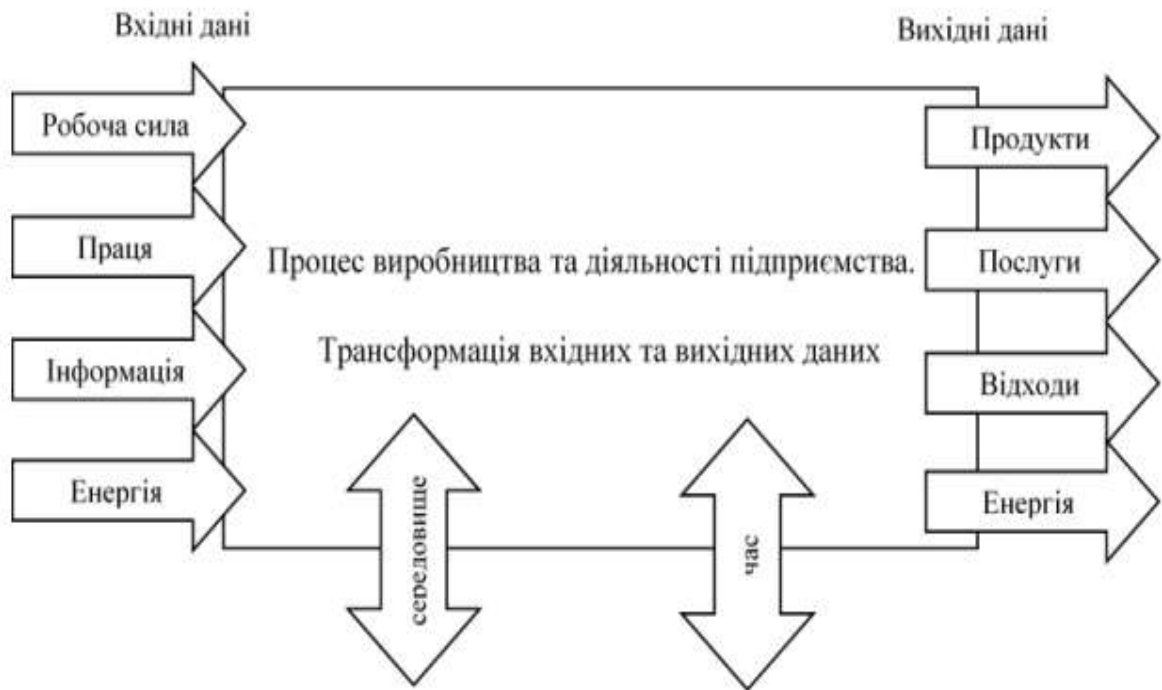


Рис. 2.5 Бізнес- процес що ілюструє трансформацію вхідних та вихідних даних для розрахунку ефективності діяльності підприємства
Джерело: складено автором на основі [21, с. 64-68]

Дивлячись на (рис. 2.4) вхідними елементами є фактори виробництва. Виражаються у вигляді суми капіталу, спожитого факторами виробництва. А вихідні елементи представлені продукцією та послугою. Яка може представляти значення показника доходу.

Для аналізу економічної ефективності охарактеризуємо фінансовий стан підприємства по таким економічним показникам (таблиця 2.3)

Аналіз економічних показників підприємства. тис.грн

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн	45 862	44 233	49 797
Собівартість реалізованої продукції тис.грн	37 978	37 750	40 601
Прибуток від реалізованої продукції тис.грн	7 883	6 483	9 196
Чистий прибуток тис. грн	2 660	1 001	2 426
Вартість активів тис. грн	23 555	26 948	29 114
Рентабельність реалізованої продукції ,%	20,77	17,18	22,66
Рентабельність виробництва,%	11,2	3,7	8,33
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн	4 265	4 597	5 159

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

З даних таблиці можна зробити висновок , що показники за 2021 рік є кращими у порівнянні з попередніми.

Зокрема показник такий як чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2021 році на 3 936 тис.грн в порівнянні з 2019 роком.

При цьому собівартість також зросла на 2 623тис.грн. Та вартість активів зросла на 5 559 тис. грн.

Також з таблиці помітно позитивну тенденцію рентабельності реалізованої продукції, яка збільшилася на 9,1%

Не менш важливим значенням є чисельність працівників на підприємстві, яка зображена на (рис. 2.6)

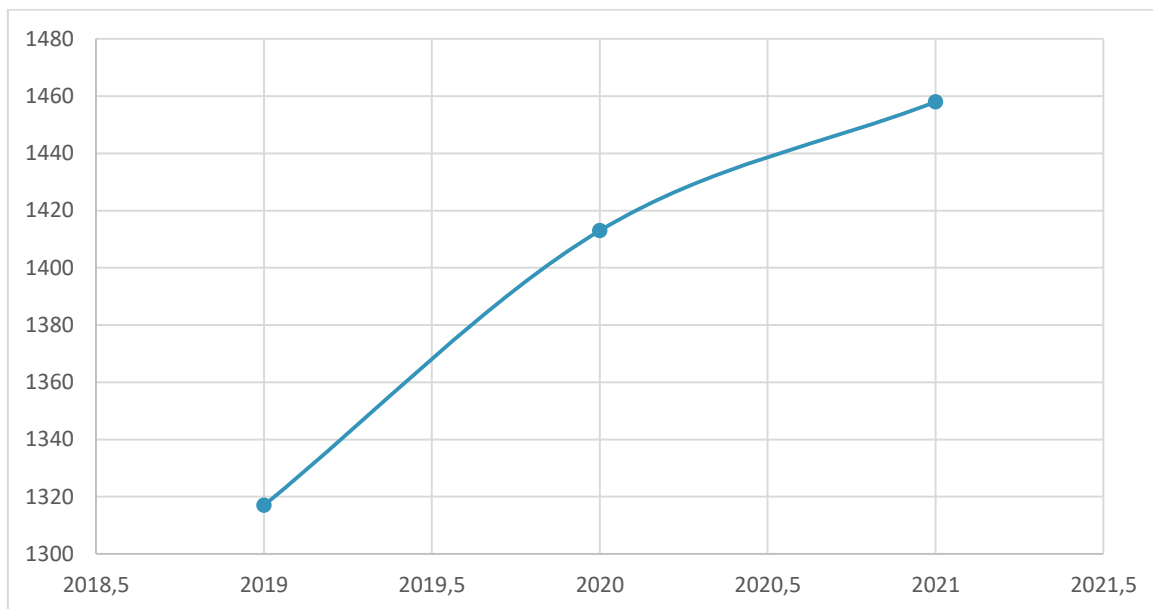


Рис. 2.6 Чисельність працівників на підприємстві

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

Дивлячись на графік працівників все-таки зросло на 4,3 % , 11 чоловік.

Незначне збільшення працівників пов'язано з тим, що молоді спеціалісти довго не затримуються , і відбувається швидка плинність кадрів. Вони змінюють роботу ,та їдуть на кордон для кращих умов праці.

По даним можна зробити висновки що, все-таки є позитивна тенденція діяльності підприємства , що показує гарну репутацію для конкурентного середовища.

Досить важливим для аналізу фінансових можливостей , це визначення показників фінансової незалежності.

Показники фінансової незалежності

Показники	2019	2020	2021	межі
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,64	0,51	0,55	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	1,96	1,83	<0,5
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,56	0,96	0,83	1
Коефіцієнт маневрованості власного капіталу	0,7	0,64	0,66	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами коштів	2,52	1,98	1,75	Від 0,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

Згідно таблиці, показники відповідають нормі. Як було сказано, перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої - залишатися стабільною в середньо- і довгостроковій перспективі. Тому нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової незалежності вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.

Будь-яке підприємство являє собою відкриту систему, що функціонує в межах впливу багатьох факторів. Так вище розглянуті фактори створюють певні можливості, та якщо їх вчасно використовувати, то це може дати можливість підвищити ефективність управління підприємством. А деякі фактори навпаки,

створюють загрозу для існування підприємства. Та якщо намагатися зменшити та врахувати кожен із загроз, то це дасть можливість позитивної ефективності управління.

Для покращення всіх показників економічного стану необхідне впровадження ефективного менеджменту в усіх підрозділах та на всіх етапах процесу діяльності. Велику увагу необхідно приділити питанням мотивації залучення працівників підприємства до участі в його управлінні, стимулювання до створення і впровадження інноваційних підходів.

2.3. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища є важливим аспектом управління підприємством. Внутрішнє середовище підприємства впливає на його здатність адаптуватися до зовнішніх факторів і ефективно реагувати на них. З свого боку, зовнішнє середовище створює умови і виклики, на які підприємство повинно реагувати в межах своїх можливостей.

Ось деякі аспекти взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища:

➤ **Внутрішні ресурси та зовнішні можливості:** Підприємство використовує свої внутрішні ресурси (фінанси, технології, персонал) для використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем (нові ринки, зростаючий попит, зміни у законодавстві). Наприклад, компанія може використовувати свої фінансові ресурси для розширення виробництва та зайняття нових ринків.

➤ **Адаптація до змін:** Зовнішнє середовище постійно змінюється, і підприємство повинно адаптуватися до цих змін. Це може включати зміни в стратегії, продукції, маркетингових підходах тощо. Підприємство повинно здатися внутрішні ресурси та компетенції для ефективної реакції на зовнішні зміни.

➤ **Ризики та загрози:** Зовнішнє середовище може створювати ризики та загрози для підприємства. Наприклад, зміни в законодавстві або поява нових конкурентів можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. У такому випадку, підприємство повинно використати свої внутрішні ресурси та стратегічні переваги, щоб зменшити ризики та відповісти на загрози.

➤ **Конкурентна перевага:** Внутрішні ресурси та компетенції підприємства можуть створювати конкурентну перевагу на ринку. Зовнішнє середовище може надавати можливості для розвитку цих переваг, наприклад, збільшення попиту на продукцію або зміни в сегментах ринку, де підприємство має сильні позиції.

➤ **Інновації та розвиток:** Зовнішнє середовище може стимулювати підприємство до інновацій та розвитку нових продуктів або послуг. Інтерналізація зовнішніх трендів та потреб споживачів може сприяти впровадженню нових ідей та покращенню діяльності підприємства.

Організація як система являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють одне ціле. Будь-яка організація є відкритою системою, оскільки взаємодіє з зовнішнім середовищем. Вона отримує із зовнішнього середовища ресурси у вигляді сировини, капіталу, енергії, інформації, робочої сили і т.д., які стають елементами її внутрішнього середовища. Частина отриманих ресурсів за допомогою певних технологій переробляється, перетворюється в продукцію і послуги, які передаються в зовнішнє середовище. Цей процес зображений на (рис. 2.7)



Рис. 2.7 Взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [24, с. 177-180]

Взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та відповідного реагування з боку підприємства. Це допомагає забезпечити конкурентоспроможність, стійкість та успішність підприємства в змінному бізнес-середовищі.

Внутрішнє середовище фірми - це її внутрішні елементи, підсистеми і процеси, які впливають на її потенціал, конкурентоспроможність, здатності розвиватися. Внутрішнє середовище можна вивчати і описувати різними способами.

Структура внутрішнього середовища складається з:

- стратегічних цілей організації і стратегії, що визначають стан в її розвитку;
- структури організації, її органів управління, підрозділів, взаємозв'язків між ними;
- обладнання, транспорту, приміщень;
- процесів, що включають технологію, бізнес-процеси, процеси управління та ін .;
- персоналу, його кваліфікації, трудової активності, організаційної культури, внутрішніх цінностей.

Для того щоб оцінити сили компанії і ситуацію на ринку, як правило, використовують SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (англ. SWOT analysis) - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони (Strengths, Weaknesses) внутрішнього середовища організації, а також визначити можливості та загрози (Opportunities, Threats) зовнішнього середовища, з якими вона стикається.

SWOT-аналіз зазвичай проводиться шляхом ідентифікації та оцінки різних факторів, які можуть впливати на організацію. Конкретні фактори можуть варіюватися залежно від контексту аналізу, але основні елементи SWOT-аналізу включають:

- **Сильні сторони (Strengths):** Внутрішні ресурси, компетенції та переваги, які відрізняють організацію від конкурентів. Це можуть бути унікальні продукти або послуги, сильний бренд, висока якість, ефективна управлінська команда, інноваційність тощо.
- **Слабкі сторони (Weaknesses):** Внутрішні обмеження, недоліки або недосконалості організації. Це можуть бути недостатня фінансова потужність, відсутність потрібних навичок у персоналу, застарілі технології, неефективна комунікація тощо.
- **Можливості (Opportunities):** Зовнішні фактори або умови, які можуть сприяти розвитку організації. Це можуть бути нові ринки або сегменти, зміни в

законодавстві, зростаючий попит на продукти або послуги, технологічні зрушення тощо.

- **Загрози (Threats):** Зовнішні чинники або умови, які можуть негативно впливати на організацію. Це можуть бути конкуренція, економічна нестабільність, зміни відносин з постачальниками або покупцями, зміни в законодавстві, зростання конкуренції тощо.

Використовуючи метод SWOT, виходить встановлювати лінії зв'язків між силами і слабкостями, властивими компанії; зовнішніми погрозами і можливостями. Методологія SWOT передбачає для початку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі встановлення ланцюжків зв'язків між ними. Дані зв'язку в подальшій перспективі можуть використовуватися для формулювання стратегій організації.

Керівникам будь-якого рівня в компанії методика SWOT-аналізу є прекрасною підмогою в практичній діяльності. Вона дозволяє систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомлювати структуру ресурсів, на які слід спиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії.

Було розроблено SWOT-аналіз ТОВ «Альта-Буд» (табл. 2.6)

SWOT-аналіз ТОВ «Альта-Буд»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> - Досвід та кваліфікація: Компанія має великий досвід у будівельній галузі та висококваліфікованих спеціалістів у своїй команді. - Репутація: "Альта-Буд" має добру репутацію на ринку, визнану як надійний та якісний будівельний підрядник. - Широкий спектр послуг: Компанія надає різноманітні послуги, включаючи проектування, будівництво та ремонт, що дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від постачальників: Компанія залежить від певних постачальників матеріалів, що може призвести до проблем з поставками та вартістю матеріалів. - Висока конкуренція: У будівельній галузі може бути велика конкуренція, що може обмежувати можливості росту та прибутковості компанії. - Залежність від ринкової кон'юнктури: Компанія є вразливою до змін в економічній ситуації, так як будівельна галузь піддається коливанням попиту.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринку: "Альта-Буд" може мати можливості для розширення на нові ринки або регіони, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяги робіт. - Запровадження нових технологій: Використання нових технологій у будівництві може 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в законодавстві: Зміни в будівельному законодавстві або нормативних вимогах можуть вплинути на процеси та витрати компанії. - Економічна нестабільність: Нестабільність на ринку або економічні кризи можуть знизити попит на будівельні послуги та обмежити проекти.

<p>покращити продуктивність, якість та ефективність робіт компанії.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання вартості матеріалів: Підвищення цін на будівельні матеріали може вплинути на вартість проектів та прибутковість компанії.
--	---

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних

Після проведення SWOT-аналізу, компанія "Альта-Буд", можуть зосередитися на підтримці своїх сильних сторін, таких як додаткове вдосконалення якості послуг та підвищення своєї конкурентоспроможності. Вони також можуть працювати над усуненням слабких сторін, таких як диверсифікація постачальників або поліпшення управління вартістю проектів. Звернення до можливостей, таких як розширення ринку або використання нових технологій, можуть стати основою для розвитку нових стратегічних напрямків компанії. Також важливо враховувати загрози, такі як зміни в законодавстві або економічна нестабільність, і розробити плани для їх управління та зменшення негативного впливу на компанію.

Зовнішнє середовище різноманітне вплив на організацію, яка може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створюючи загрози для її існування. [27, с. 99-104]

Існують основні характеристики зовнішнього середовища(табл. 2.6)

Характеристика зовнішнього середовища

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища	рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори. Зміна будь-якого фактору оточення може обумовлювати зміну інших;
Складність зовнішнього середовища	число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору;
Рухливість середовища	швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Рухливість зовнішнього оточення може бути вище для одних підрозділів організації і нижче для інших. У рухливому середовищі організація або підрозділ повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, щоб приймати ефективні рішення;
Невизначеність зовнішнього середовища	співвідношення між кількістю інформації про середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації. Чим невизначений зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні рішення.

Джерело: складено автором на основі [27, с. 99-104]

Організація може по-різному взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Це залежить не тільки від об'єктивних, але і суб'єктивних аспектів її діяльності. До об'єктивних можна віднести поєднання динаміки і складності зовнішнього середовища, інформаційну забезпеченість, кількість і якість використовуваних ресурсів і технологій. До суб'єктивних факторів, що визначають стиль «спілкування» з зовнішнім середовищем, зазвичай відносять професіоналізм і

компетентність менеджменту, готовність організації йти на ризик, систему внутрішньоорганізаційні відносин і організаційну культуру.

Існують основні стилі взаємодії організації із зовнішнім середовищем (табл. 2.7)

Стили взаємодії організації із зовнішнім середовищем

Стиль	Характер поведінки організації	Ступінь залежності від зовнішнього середовища	Ступінь невизначеності
Оборонний	Організація націлена на забезпечення своєї стабільності в тривалому періоді. Прагне до мінімізації взаємодії	мінімальна	низька
Реактивний	Реагування на зміни зовнішнього середовища в реальному часі, слідування за ними	Висока	Низька, помірно низька
Аналітичний	Наслідування на основі аналізу, перетворення і адаптації елементів зовнішнього середовища до своєї діяльності.	Середня	Помірно низька
Пошуковий	Концентрація на інноваціях і орієнтація на зміни у зовнішньому середовищі	Середня	Помірно висока
Проактивний	Організація прагне сама впливати на зовнішнє середовище і змінювати її, пристосовувати для реалізації своїх цілей	Ситуативна	Висока

Джерело: складено автором на основі [31]

PEST-аналіз (або PESTEL-аналіз) - це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів на організацію або ринок.

Проведемо PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альта-Буд» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альта-Буд»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
<p>Політична стабільність та законодавство щодо будівництва.</p> <p>Громадська політика щодо розвитку інфраструктури та будівництва.</p> <p>Податкова політика, включаючи ставки податків на нерухомість або будівельну діяльність.</p>	<p>Економічний розвиток регіону або країни, де діє компанія.</p> <p>Вартість будівельних матеріалів та їх доступність.</p> <p>Кредитні умови та доступність фінансування будівельних проєктів</p>
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
<p>Зміна вподобань та потреб споживачів у житлі та комерційних приміщеннях.</p> <p>Демографічні тенденції, такі як зростання населення, міграція або зміна структури населення.</p> <p>Зміна вимог щодо стандартів енергоефективності та сталої будівництва.</p>	<p>Використання нових будівельних технологій та інновацій у будівельній галузі.</p> <p>Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем у будівельному процесі.</p>
Екологічні фактори:	Юридичні фактори:
<p>Відповідність будівельних проєктів екологічним стандартам та нормам.</p>	<p>Законодавство щодо будівельних дозволів та регулятивних вимог.</p>

<p>Використання екологічно чистих технологій та матеріалів.</p> <p>Вплив будівельної діяльності на оточуюче середовище та природні ресурси.</p>	<p>Правовий захист прав власності та контрактних відносин</p>
---	---

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні відносно підприємства чинники, аби визначити можливості і загрози та передбачити чимало того, що залишається прихованим, що може стати раптовим несподіваним ударом по інтересах підприємства, виявити складності видимих умов, створених зовнішнім оточенням.

Тільки детальний аналіз середовища, що вимагає уважного відстежування процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Висновки до розділу 2.

Таким чином, підсумовую все те що, було розкладене у розділі 2, можна зробити такі висновки:

Була проведена організаційно- економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Альта-Буд». За роки своєї діяльності, "Альта-Буд" успішно реалізувала численні проекти по всій Україні. Вони стали партнерами багатьох відомих архітекторів, дизайнерів та інженерів, що сприяло створенню унікальних та вражаючих будівельних комплексів.

Сьогодні "Альта-Буд" продовжує активно розвиватися і займає провідні позиції на ринку будівельних послуг в Україні. Компанія продовжує створювати нові проекти, відповідаючи на зростаючий попит на якісне житло та комерційні приміщення.

Для розвитку діяльності товариства та прийняття рішення про напрямки стратегічного розвитку важливим є дослідження фінансового стану. Здатність товариства фінансувати свою діяльність обумовлюється забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для його нормального функціонування. Саме тому важливого значення набуває об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «Альта-Буд».

Взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища є важливим аспектом управління підприємством. Внутрішнє середовище підприємства впливає на його здатність адаптуватися до зовнішніх факторів і ефективно реагувати на них. З свого боку, зовнішнє середовище створює умови і виклики, на які підприємство повинно реагувати в межах своїх можливостей.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1 Визначення стратегічних напрямів та розробка стратегії розвитку

Якщо наступив етап розробка стратегії розвитку фірми важливо виконати ряд вимог:

- досягнення повинно бути ключовими цілями, які мають вирішальне значення для всієї роботи;
- слід повідомляти про узгодженому керівництві;
- просувати прогресивну ініціативу;
- основні сили повинні бути зосереджені в правильному місці і в потрібний час;
- надавати гарантовані ресурси;
- гнучкість тактичних дій для мінімального використання ресурсів при максимальному досягненні.

Також передбачається розробка комплексу заходів, які дадуть змогу їй стабільно функціонувати на ринку. Після того як буде затверджено стратегічний план свого підприємства, почнеться нова хвиля планів в області маркетингу та виробництва, розпочнеться вибудовування організаційної структури управління, буде визначатися розмір зарплати персоналу та враховувати всі інші фактори.

Стосовно стратегії фірми, яка була розроблена, вона може також розвиватися після її затвердження. Ніяким способом не можна продумати все наперед, і жити довго без змін. Сам процес підготовки стратегії чутливий до будь-яких змін.

У науковій літературі існує кілька методичних підходів до формування напрямів розвитку підприємства. Один з таких підходів передбачає формування стратегії підприємства у певній послідовності, що може включати такі етапи:

- ✓ Аналіз зовнішнього середовища: Вивчення ринку, конкурентів, технологічного середовища та законодавчих аспектів, а також ідентифікація потенційних можливостей та загроз.

✓ Аналіз внутрішнього середовища: Оцінка внутрішніх ресурсів, потенціалу, особливостей бізнес-моделі, аналіз фінансових показників та організаційної культури.

✓ Формулювання стратегічних цілей: Визначення мети розвитку підприємства, яка повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та часово обмеженою (SMART-принцип).

✓ Вибір стратегічних альтернатив: Враховуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення можливих стратегічних напрямків розвитку, які найкраще відповідають поставленим цілям та сприятимуть конкурентоспроможності підприємства.

✓ Оцінка та вибір оптимальної стратегії: Аналіз і порівняння різних стратегічних альтернатив за критеріями ефективності, ризиків та ресурсних обмежень, щоб вибрати найбільш вигідну і реалістичну стратегію розвитку.

✓ Розробка дійового плану: Визначення конкретних дій та заходів, необхідних для реалізації обраної стратегії, з урахуванням ресурсів.

✓ Розробка дійового плану (продовження): Визначення конкретних дій та заходів, необхідних для реалізації обраної стратегії, з урахуванням ресурсів, бюджету, термінів та відповідальних осіб. Дійовий план повинен бути реалістичним, конкретним та містити чіткі кроки для виконання стратегії.

✓ Реалізація стратегії: Виконання запланованих дій та заходів згідно з дійовим планом. Цей етап включає керування проектами, контроль виконання завдань, звітність і внесення корекцій у випадку необхідності.

✓ Моніторинг та оцінка: Систематичний контроль і оцінка виконання стратегії, вимірювання результатів та порівняння з поставленими цілями. Моніторинг допомагає виявити проблеми, вносити корективи та забезпечувати відповідність плану розвитку.

✓ Аналіз ефективності: Оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз фінансових показників, продуктивності, задоволеності клієнтів та інших ключових метрик. Цей аналіз допомагає визначити, наскільки успішною була обрана стратегія та внести необхідні зміни.

✓ Коригування стратегії: На основі аналізу результатів і оцінки ефективності може бути необхідно вносити корективи у стратегію підприємства. Це можуть бути зміни в стратегічних напрямках, дійовому плані або впровадження нових стратегічних ініціатив.

На основі дерева цілей було виведено узагальнення цілей для ТОВ «Альта-Буд» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Узагальнення цілей ТОВ «Альта-Буд»

Назва групи цілей	Цілі організації
Ринкові	Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажу Завоювання нових ринків
Фінансові	Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування
Економічні	Зростання прибутку, рентабельності обороту, рентабельності власного капіталу, рентабельності загального капіталу
Соціальні	Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам організації Сприяння особистому розвитку працівників організації Охорона оточуючого середовища
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Вплив на суспільство

Джерело: складено автором на основі [53,с.5]

Формування аналітичної бази для вибору стратегії розвитку підприємства включає кількісне оцінювання та розрахунок фінансово-економічних показників. Це допомагає оцінити потенційні вигоди, ризики та відповідність кожної стратегії відповідним цілям організації.

Одним з підходів є розрахунок інтегрального показника, який враховує як кількісні, так і якісні фактори. Інтегральний показник може бути розрахований на основі вагового коефіцієнта для кожного фактора, враховуючи їх важливість для

підприємства. Цей показник дає можливість порівняти різні стратегії і вибрати найбільш оптимальну.

Таблиця 3.2.

Показники що характеризують рівень розвитку ТОВ «Альта-Буд»

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника	Еталонне значення показника
1. Показники продукції			
1.1. Коефіцієнт оновлення продукції	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	0,15	0,2
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	1,1	1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,55	0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного	0,78	0,6
3. Техніко-економічні показники			
3.1. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,7	0,6
3.2. Коефіцієнт оновлення основних	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості	0,2	0,15

засобів	основних засобів до первісної вартості основних засобів.		
4. Показники соціальної стійкості			
4.1 Плинність кадрів	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності	0,15	0,17
4.2.Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників	55	50
4.3 Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,15	0,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності за 2019-2021рр.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули, яка враховує ваговий коефіцієнт для кожного фактора:

Інтегральний показник = (Ваговий коефіцієнт фактора 1 * Значення фактора 1) + (Ваговий коефіцієнт фактора 2 * Значення фактора 2) + ... + (Ваговий коефіцієнт фактора n * Значення фактора n)

У цій формулі, фактори можуть бути різного характеру, кількісні або якісні, і враховуються шляхом множення на їх відповідні вагові коефіцієнти. Вагові коефіцієнти відображають важливість кожного фактора для підприємства та можуть встановлюватися на основі експертних оцінок або методів аналізу даних.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані (додаток 1)

Розрахувавши інтегральний показник рівня розвитку підприємства, маємо такий результат що дорівнює приблизно 0,819.

Більше значення інтегрального показника розвитку підприємства є позитивним про що свідчить відповідна шкала для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: складено автором на основі [38,с.6]

Результат інтегральної оцінки свідчить про те, що ТОВ "Альта-Буд" досягне більш вигідних результатів, якщо вони зосередяться на розвитку ринкової ніші, спеціалізуючись на певному сегменті ринку з визначеними потребами та конкурентними перевагами.

Це рішення є результатом аналізу фінансових, економічних та якісних факторів, які були враховані в процесі формування інтегрального показника рівня розвитку. Ринкова ніша визначається як стратегія, яка надає підприємству можливість ефективно використовувати свої ресурси та конкурувати в обмеженому сегменті ринку, де вони мають конкурентну перевагу.

Для ТОВ "Альта-Буд" необхідно провести портфельний аналіз, який фокусується на вивченні ринків, на яких підприємство працює, з особливим акцентом на їх темпах зростання, а також на конкурентній стратегії. Особливо це актуально для великих організацій, які мають різноманітні підприємства розподілені по різних місцях. Оцінка стратегії на рівні цілої організації може відрізнитися від оцінки, зробленої на рівні окремих підприємств. Основним завданням таких організацій є досягнення збалансованості між всіма

підприємствами та видами діяльності, щоб забезпечити оптимальний результат на рівні всього портфеля.

Основним завданням методу BCG (Boston Consulting Group) є допомога керівникам у визначенні фінансових потреб різних підприємств у грошових коштах або різних видів діяльності в межах окремої компанії. Цей метод використовує матрицю, на якій розташовуються різні види діяльності. Матриця враховує два основних параметри: темп зростання ринку і частку ринку.

Портфельний аналіз розглядає підприємство як сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП). Основним завданням такого аналізу є оцінка поточного стану портфеля організації та розробка різних стратегій для окремих СГП, враховуючи загальну мету розвитку організації. Один з інструментів цього аналізу - "матриця BCG" (Бостонської консалтингової групи).

Таким чином, метод BCG та портфельний аналіз допомагають керівникам оцінити фінансові потреби та ефективність різних видів діяльності в межах організації. Ці інструменти дозволяють розробити стратегії, які відповідають цілям розвитку організації і забезпечують її успішність на ринку.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), відома також як "матриця росту", є одним з найпоширеніших методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дозволяє оцінити позиції стратегічних господарських підрозділів (СГП) на основі комбінації двох показників - темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки кожного СГП.

Побудова матриці БКГ (матриці Бостонської консалтингової групи) включає наступні етапи:

1. Вибір СГП для аналізу: Спочатку необхідно визначити стратегічні господарські підрозділи (СГП) або продуктові лінії, які будуть розглядатися в рамках аналізу.

2. Збір інформації: Наступним кроком є збір інформації про кожен СГП, включаючи дані про його ринкову частку та темпи зростання ринку.

3. Розрахунок ринкової частки: Визначення ринкової частки кожного СГП відбувається шляхом порівняння його обсягу продажів з обсягом продажів конкурентів на відповідному ринку.

4. Визначення темпів зростання ринку: Оцінка темпів зростання ринку полягає в аналізі статистичних даних, прогнозів або експертних оцінок, що вказують на темпи зростання ринку, на якому діє кожний СГП.

5. Позичіонування СГП на матриці: Після визначення ринкової частки і темпів зростання ринку для кожного СГП можна позиціонувати їх на матриці БКГ. Зазвичай, горизонтальна вісь матриці відображає темпи зростання ринку, а вертикальна вісь - ринкову частку.

6. Категоризація СГП: На основі позиції СГП на матриці БКГ їх можна розподілити на категорії, такі як "Зірки", "Важкі діти", "Дійні корови" і "Собаки". Це допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожного СГП.

Для формування стратегії підприємства ТОВ "Альта-Буд", необхідно оцінити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, які впливають з зовнішнього середовища, а також ознайомитись з основними принципами формування стратегії. Одним із ефективних інструментів для цього є матриця БКГ, яка дозволяє оцінити позицію різних бізнес-одиниць на основі їх ринкової частки та темпів зростання ринку.

Ми можемо використати розрахункові дані для побудови матриці БКГ, при цьому спираючись на цілі організації. Результати побудованої матриці представлені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Альта-Буд»

Послуги	Виручка, тис. грн.		Об'єм продажу провідного конкурента	Розрахункові показники	
	2020	2021		Темп росту ринка	Відносна частка ринку
Електромонтажні роботи	330	521	625	0,63	0,53
Монтажні роботи	650	900	1600	1,38	0,56
Будівельні роботи	806	1200	901	1,49	1,33
Архітектурні послуги	1500	1050	836	0,7	1,26

Основні види СПГ підприємства проектується на матриці БКГ на 4 полях, відповідно до місцезнаходження (рис. 3.1).

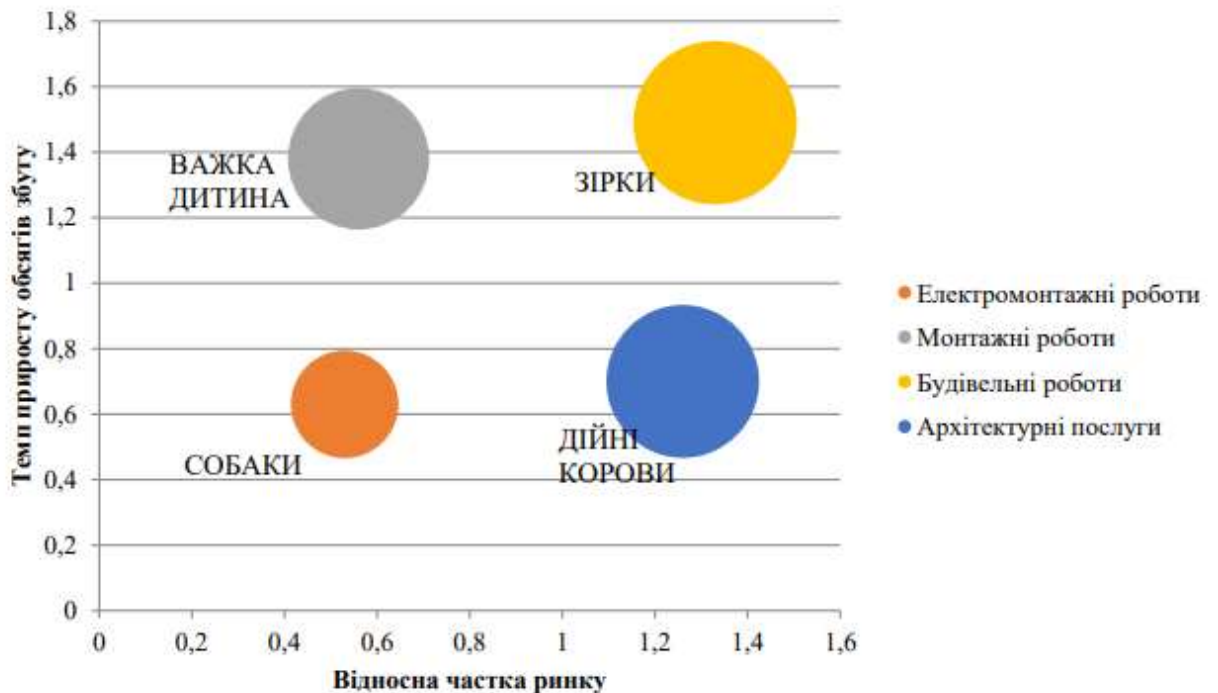


Рис. 3.1 Матриця БКГ ТОВ «Альта-Буд»

Джерело: складено автором на основі [44]

Матриці БКГ підприємства ТОВ "Альта-Буд" є категорія "важкі діти". Це означає, що ці стратегічні господарські підрозділи (СПГ) діють на перспективних ринках, але мають невелику ринкову частку. На ці СПГ витрачаються значні фінансові ресурси підприємства. У вашому прикладі, це можуть бути монтажні

роботи. Рекомендована стратегія для таких СГП - це "інтенсифікація зусиль". Це означає, що рекомендується інвестувати більше коштів у розвиток цього напрямку діяльності, з метою збільшення їх ринкової частки і підвищення їх конкурентоспроможності. Таким чином, для СГП, які потрапили в категорію "важкі діти", рекомендована стратегія "інтенсифікації зусиль", яка передбачає збільшення інвестицій у їх розвиток.

У матриці БКГ підприємства є категорія "дійні корови". Це означає, що ці стратегічні господарські підрозділи (СГП) мають високу ринкову частку і займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. У вашому прикладі, це можуть бути архітектурні послуги. "Дійні корови" приносять більше прибутку, ніж в них інвестують. Вони є привабливими, оскільки не потребують значних додаткових інвестицій і забезпечують стабільний грошовий дохід. Зважаючи на це, кошти, отримані від продажу "дійних корів", можна направити на розвиток "важких дітей" та підтримку "зірок". Рекомендована стратегія для таких СГП - це "підтримання конкурентних переваг". Це означає, що рекомендується вкладати кошти в розвиток цього напрямку діяльності, з метою збереження його поточної ринкової позиції і забезпечення конкурентних переваг. Таким чином, для СГП, які потрапили в категорію "дійні корови", рекомендована стратегія "підтримання конкурентних переваг", яка передбачає інвестування в цей напрямок діяльності для збереження його успішності і прибутковості.

У матриці БКГ підприємства також є категорія "зірки". Це стратегічні господарські підрозділи (СГП), які мають високий темп зростання обсягу продажів і велику ринкову частку. До цих СГП відносять будівельні роботи, які приносять значний дохід. Хоча ці СГП є привабливими, їхній чистий грошовий потік може бути низьким через значні інвестиції, необхідні для підтримки високого темпу зростання. В цьому випадку рекомендована стратегія - це "утримання ринкової позиції" та інвестування в ці СГП за рахунок прибутків, отриманих від "дійних корів". Це означає, що для збереження і збільшення ринкової позиції цих "зірок" рекомендується вкладати кошти, отримані від прибуткових СГП, таких як "дійні корови". Інвестування додаткових ресурсів у ці СГП допоможе забезпечити

подальший розвиток і успішність "зірок". Отже, для СГП, які потрапили в категорію "зірки", рекомендована стратегія "утримання ринкової позиції" та інвестування з використанням прибутків, отриманих від інших прибуткових СГП, таких як "дійні корови".

В матриці БКГ підприємства також присутня категорія "собаки". Це стратегічні господарські підрозділи (СГП), які мають низький темп зростання і мінімальну ринкову частку. В даному випадку це електромонтажні роботи, які також характеризуються низьким рівнем рентабельності і вимагають значних уваги з боку управління. Оскільки цей вид послуг має обмежений потенціал росту і низьку прибутковість, рекомендовано вилучити його з діяльності компанії. Дана стратегія полягає у припиненні інвестування ресурсів у цей СГП і звільненні фінансових, людських та інших ресурсів для використання в більш перспективних напрямках діяльності. Вилучення "собак" з діяльності компанії дозволить зосередити зусилля на більш прибуткових і перспективних СГП, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та збільшення загального результату підприємства. Отже, рекомендована стратегія щодо СГП, які відносяться до категорії "собаки", - це вилучення їх з діяльності компанії для перерозподілу ресурсів на більш перспективні напрямки.

Після оцінки бізнес-портфеля ТОВ "Альта-Буд" можна зробити висновок, що загальний результат є позитивним. Компанія має представників у всіх категоріях матриці БКГ: "зірки", "дійні корови" та "важкі діти". Це означає, що у підприємства є можливість інвестувати та розвивати перспективні напрямки діяльності, зокрема архітектурні послуги, оскільки компанія має стабільну позицію на ринку в цьому сегменті. Рекомендована стратегія для підприємства - це виходити за межі своєї ніші. Компанія має можливість і необхідність розширювати свою діяльність на інші сфери бізнесу. Застосовуючи стратегії росту та диверсифікації, компанія може проникнути на нові ринки, постійно вдосконалюючи свою продукцію, пропонуючи нові послуги, методи виробництва, техніки та технології. Отже, увага підприємства ТОВ "Альта-Буд" повинна бути зосереджена на захопленні нових ринків і постійному вдосконаленні своєї продукції та послуг. Компанія має можливість

росту і розширення своєї діяльності через використання стратегій росту та диверсифікації.

Провівши детальний аналіз діяльності ТОВ «Альта-Буд» можна розробити стратегічні заходи для реалізації стратегії.(табл. 3.5)

Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «Альта-Буд»

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення якісних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програми лояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів
Наука і техніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;
Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технології; Інтеграція з постачальниками
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі та способи їх досягнення; Налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Джерело: складено автором на основі [40]

Отже, для досягнення цілей підприємства важливо мати гнучку стратегію розвитку, яка може бути адаптована залежно від поточних умов. Врахування негативного впливу кризових ситуацій, обмеженості власних інвестиційних ресурсів, високого рівня інфляції, фінансового ризику та високих відсоткових

ставок за кредитами є важливими факторами при прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

У процесі формування стратегії розвитку підприємства неможливо передбачити всі можливі загрози та можливості, які можуть виникнути під час конкретизації цілей та засобів їх досягнення. Це означає, що стратегія повинна бути переглянута та скоригована за необхідності. Гнучкість і адаптивність стратегії дозволять підприємству ефективно реагувати на змінні умови та забезпечити успішний розвиток.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах ринкової економіки досягнення високої ефективності в діяльності підприємства вимагає не лише наявності сучасного обладнання та засобів праці, але й урахування конкурентних можливостей. Аналізуючи результати роботи підприємства та спостерігаючи позитивні показники, важливо встановити належні цілі та постійно враховувати змінні фактори, які можуть впливати на стабільність підприємства.

Економічна ефективність базується на співвідношенні між результатом виробництва та витратами або затратами, які необхідні для досягнення цього результату. За умови розвитку ринкової економіки та конкурентних відносин між суб'єктами господарювання в Україні, важливим стає впровадження ефективного управлінського механізму, який би забезпечував стабільне та прибуткове функціонування підприємств.

Одним із головних завдань є пошук ефективних заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для цього необхідно визначити чітку класифікацію та вирішувати завдання, що перед ним стоять. Ключовими факторами успіху є гнучкість та постійне коригування стратегії, а також врахування змін у зовнішньому середовищі та конкурентних умовах.

З метою визначення можливостей для поліпшення стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд», розробимо програму заходів і рекомендацій. Ця програма буде спрямована на подолання існуючих проблем на підприємстві та досягнення очікуваних результатів від впровадження цих заходів. Для цього ми складемо таблицю (табл. 3.6), в якій відобразимо всі необхідні заходи та їх очікуваний ефект.

Таблиця буде включати конкретні кроки, які потрібно зробити для вирішення проблем, що існують на підприємстві, а також прогнозований позитивний вплив, який впровадження цих заходів може мати на стратегічний розвиток підприємства. Основна мета цієї таблиці - надати чіткий план дій і рекомендацій для досягнення стратегічних цілей та поліпшення результативності підприємства.

Отримані результати дослідження та розроблену програму заходів будуть використовувати як основу для подальшого вдосконалення стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд» та прийняття важливих управлінських рішень.

Таблиця 3.6

Заходи, щодо ефективності реалізації стратегічного планування ТОВ «Альта-Буд»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	- будівництво трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації	- зростання обсягів продажу - розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	-впровадження системи контролю за виконанням KPI -система налагодження комунікації всередині підприємства -автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами -інтеграція з ІС	- зростання вмотивованості працівників -збільшення обсягів продажів до 25% - економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	-семінари з навчання користування впровадженої CRM-системи -підвищення кваліфікації в межах нових видів діяльності підприємства -програма обміну досвідом між співробітниками	- збільшення продуктивності праці - зростання якості виконання робіт та надання послуг - висока рентабельність вкладених коштів

Джерело: складено автором на основі [35]

Враховуючи позитивні зрушення, які можуть бути досягнуті за допомогою програми заходів з (табл. 3.6), особливу увагу варто звернути на впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Альта-Буд». Дослідження показують, що ефективне використання CRM може призвести до 30% зростання рівня продажів у компанії. Це свідчить про те, що правильно підібрана і належним чином впроваджена CRM-система є невід'ємним інструментом для будь-якої організації, що працює над своїм розвитком.

CRM-система дозволяє підприємству покращити взаємодію з клієнтами, збільшити їх задоволеність, зберегти та розширити клієнтську базу, підвищити ефективність маркетингових та продажних процесів, а також забезпечити більшу аналітичну обробку даних для прийняття кращих управлінських рішень.

Впровадження CRM-системи в ТОВ «Альта-Буд» відкриває широкі можливості для покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації процесів та забезпечення більш ефективного управління. Це варто розглянути як одну з перспективних стратегій розвитку компанії, яка допоможе досягти більшого конкурентного переваги та збільшити прибутковість.

Управління контактами з клієнтом (CRM) є підходом, що сприяє покращенню комунікації з потенційними та існуючими клієнтами. За допомогою CRM-інструменту, який збирає інформацію про клієнтів, можна приймати обґрунтовані рішення щодо надсилання пропозицій, повідомлень та вибору каналів продажу. CRM-додаток дозволяє зберігати дані, краще планувати та організовувати роботу, а також зміцнює контроль над компанією. Це сприяє економії часу, пов'язаного з виконанням повторюваних дій, поліпшує комунікацію в організації, взаємодію з клієнтами та фінансові показники компанії. Тому впровадження CRM є розумним напрямком для поліпшення роботи підприємства.

Популярними системами в Україні є: BLOKNOTAPP, CRM EDUCATION, ONEBOX CRM, PERFECTUM CRM, Build CRM. При розгляді найпопулярніших CRM-систем на українському ринку можна зробити висновок, що ціни та характеристики значно варіюються в залежності від функціональності, яку пропонує кожна система. З урахуванням значної кількості вітчизняних компаній, що пропонують свої CRM-системи, підприємствам важливо чітко визначити, які функції необхідно виконувати CRM для їх потреб.

Однією з українських CRM систем, яка може підходити для підприємства, є " ONEBOX CRM ". ONEBOX CRM є українською CRM-системою, призначеною для автоматизації управління взаємодією з клієнтами. Вона надає широкий спектр

функцій, спрямованих на покращення продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Деякі ключові можливості ONEBOX CRM включають наступне:

1. Управління контактами з клієнтами: Збереження та оновлення інформації про клієнтів, історії взаємодії, контактні дані та комунікацію з ними.
2. Управління продажами: Створення та відстеження угод, контроль за стадіями угод, прогнозування продажів, аналіз ефективності продажів.
3. Маркетинг та реклама: Розсилка електронних листів, управління рекламними кампаніями, аналіз результатів маркетингових заходів.
4. Служба підтримки клієнтів: Ведення заявок та запитів клієнтів, відстеження статусу та вирішення проблем, надання підтримки через різні канали зв'язку.
5. Аналітика та звітність: Генерація звітів про продажі, маркетингові кампанії, роботу з клієнтами, аналіз даних та виявлення трендів.

ONEBOX CRM також може інтегруватися з іншими системами, такими як електронна пошта, телефонія, соціальні мережі тощо, щоб забезпечити ще більш широкі можливості в управлінні клієнтськими взаєминами. Вона може бути використана компаніями різного масштабу та галузями для покращення ефективності своєї роботи з клієнтами.

Ця система розроблена спеціально для українського ринку і може враховувати специфіку будівельної галузі.

Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу. Завдяки автоматизації процесів, кількість працівників може бути зменшена на 2 особи. Також передбачається збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-системи та розширення діяльності компанії. Це може вимагати капіталовкладень для забезпечення необхідних ресурсів для проекту.

Далі необхідно розрахувати очікувану тривалість кожної роботи, яка потрібна для впровадження проекту.(рис.3.2)

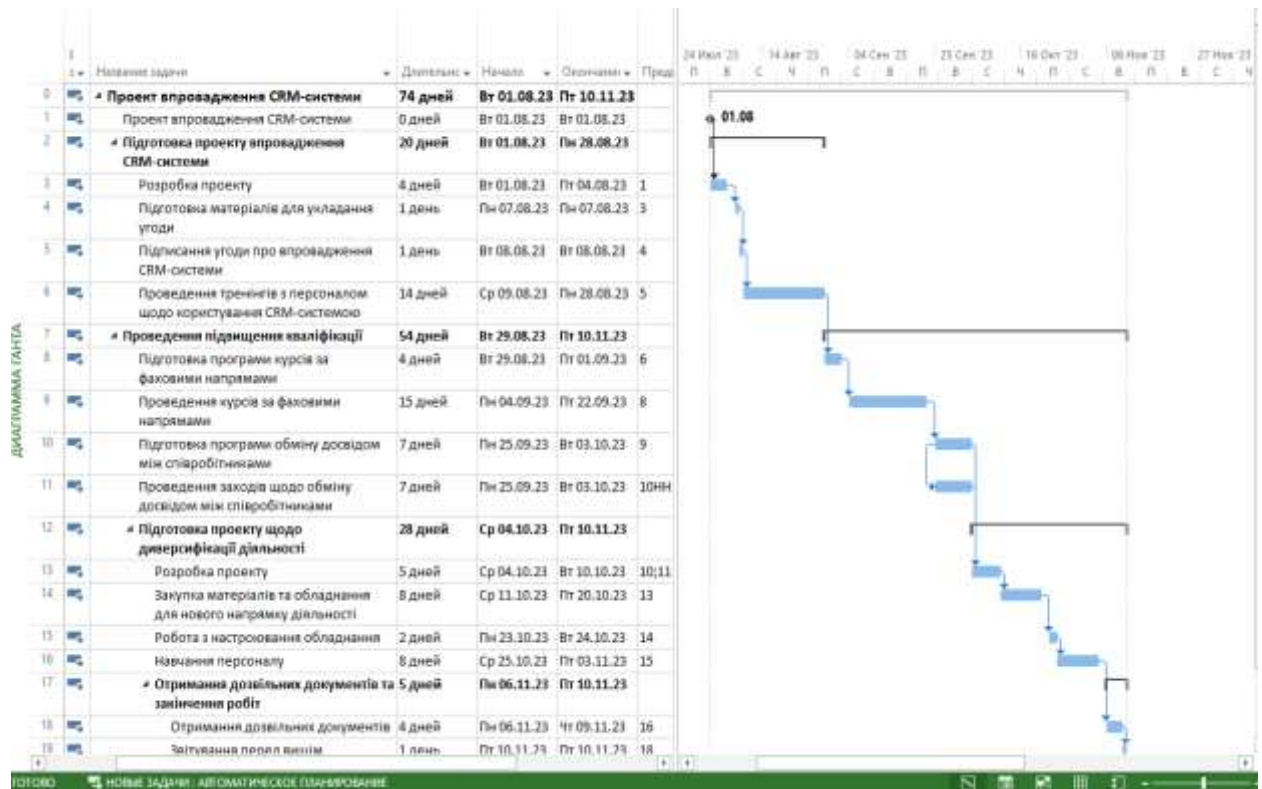


Рис 3.2 Календарний графік реалізації проекту

Джерело: складено автором

З аналізу (рис. 3.2) можна побачити, що загальний час, необхідний для виконання проекту, становить 74 дні. Однак через те, що деякі дні є вихідними або святковими, строк виконання проекту може перевищити запланований термін.

Було розраховано можливі витрати на реалізацію проекту.(табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження проекту ТОВ «Альта-Буд»

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

Таким чином витрати на впровадження запропонованих заходів складатимуть 198,69 тис. грн. Але при позитивних показниках ефективності

діяльності підприємства, ця система після її впровадження зможе бути корисною для підприємства.

При впровадженні запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд» на підприємстві відбудуться певні зміни, які призведуть до збільшення кількості персоналу, розширенню організаційної структури підприємства, збільшенню фонду оплати праці, тощо.

Також було визначено причини, чому CRM система може бути корисною для будівельного підприємства:

1. Керування контактами та клієнтською базою даних: CRM система дозволяє централізовано зберігати всю інформацію про клієнтів, контакти, комунікацію та історію взаємодії. Це сприяє більш ефективному управлінню відносинами з клієнтами і полегшує комунікацію внутрішнім командам.

2. Маркетинг: CRM система допомагає встановлювати та відстежувати маркетингові кампанії. Вона може допомогти виявити потенційних клієнтів, відстежувати їхні потреби та інтереси, що сприяє більш ефективним продажам.

3. Управління проектами: CRM система може бути корисною для організації та відстеження будівельних проектів, управління термінами, витратами та ресурсами. Вона допомагає зберігати всю важливу інформацію про проекти в одному місці та спрощує спілкування зі зацікавленими сторонами.

4. Підтримка обслуговування клієнтів: CRM система може допомогти в підтримці після продажного обслуговування та управлінні ремонтами та гарантійними вимогами.

Отже ефективність діяльності підприємства – це комплексне поняття, що відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу.

Актуальною проблемою при підвищенні ефективності представляє собою забезпечення максимально можливого результату на кожному одиницю затрачених трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Зокрема основні чинники

ефективності мають вплив на підвищення його технічного рівня, покращення управління, організації роботи підрозділів, покращення якості вітчизняних ресурсів. При дотриманні та вмілому використанні всієї системи вище названих чинників може забезпечити високі темпи зростання ефективності роботи підприємства.

Висновки до розділу 3

Під час аналізу проблем і напрямів удосконалення процесу стратегічного планування було виявлено, що розробка стратегій діяльності підприємства є однією з ключових проблем. Це означає, що потрібно зосередитись на вдосконаленні цього аспекту і забезпечити його ефективність.

Необхідно приділити достатню увагу розробці стратегій діяльності підприємства. Для цього використовувалися методи та інструменти стратегічного планування, на основі дерева цілей було виведено узагальнення цілей для ТОВ «Альта-Буд», розраховано показники що характеризують рівень розвитку ТОВ «Альта-Буд», проведено портфельний аналіз на основі Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), розроблено стратегічні заходи для реалізації стратегії.

2. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно вжити конкретні заходи. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження нових технологій, навчання персоналу, вдосконалення систем управління та контролю, а також постійне вдосконалення продукції або надання послуг. Для цього було проведено детальний аналіз поточних бізнес-процесів та виявити можливі області для оптимізації та покращення та заходи, щодо ефективності реалізації стратегічного планування ТОВ «Альта-Буд» та можливість впровадження.

В цілому, розв'язання проблем та вдосконалення процесу стратегічного планування і підвищення ефективності діяльності підприємства вимагає системного підходу, участі всіх відповідальних структур і особистого зобов'язання здійснення вжиття необхідних заходів. Це допоможе підприємству досягти поставлених цілей, зміцнити своє конкурентне положення на ринку та забезпечити стале стратегічне розвиток.

Висновки

У дипломній роботі було розглянуто сутність стратегічного планування, бізнес-технології, які можливі при розробці стратегічного плану. Проведені дослідження зовнішніх та внутрішніх середовищ на основі бізнес-технологій, щоб визначити заходи, щодо ефективності реалізації стратегічного планування ТОВ «Альта-Буд»

У першому розділі було розкрито поняття : проект створення планування, стратегія, бізнес-технологія та стратегічне планування . Термін стратегічне планування багато вчених трактують по-різному. Проте, у кожному терміні є спільні риси, на основі яких можна зробити висновок, що стратегічне планування-це одна з функцій управління, що представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів . Головною метою стратегічного планування-це дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період. Також розглянула основні етапи та реалізація стратегії розвитку підприємств.

У другому розділі дипломної роботи було надано організаційну- економічну характеристику ТОВ «Альта-Буд». Розглянуто основні напрямки діяльності підприємства та їх співпраця з різними організаціями. Також проаналізовано продуктивність роботи підприємства, які мають позитивний результат.

Було представлено аналіз економічної ефективності ТОВ «Альта-Буд». В якій було визначені основні показники економічної ефективності, визначені показники ліквідності, коефіцієнти фінансової незалежності, які мають позитивну динаміку. Дійшла до висновку що, для покращення всіх показників економічної ефективності необхідне впровадження ефективного менеджменту в усіх підрозділах та на всіх етапах процесу діяльності. Велику увагу необхідно приділити питанням мотивації

залучення працівників підприємства до участі в його управлінні, стимулювання до створення і впровадження інноваційних підходів.

Також провела діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Альта-Буд». Дослідила вплив зовнішнього середовища на підприємство через бізнес-технології, які широко використовуються на підприємстві PEST-аналіз, та розробила SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства. Визначила, що на підприємстві використовують бізнес-технології, що оцінювати не тільки минулі помилки, але бути готовим до ризиків в майбутньому. Детальний аналіз середовища, що вимагає уважного відстежування процесів, що дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Стосовно третього розділу, то там було проведена комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства. Та розрахувала показники що характеризують рівень розвитку ТОВ «Альта-Буд». Розробила матрицю БКГ згідно якої можна зробити висновок: означає, що у підприємства є можливість інвестувати та розвивати перспективні напрямки діяльності, зокрема архітектурні послуги, оскільки компанія має стабільну позицію на ринку в цьому сегменті. Рекомендована стратегія для підприємства - це виходити за межі своєї ніші. Компанія має можливість і необхідність розширювати свою діяльність на інші сфери бізнесу. Застосовуючи стратегії росту та диверсифікації, компанія може проникнути на нові ринки, постійно вдосконалюючи свою продукцію, пропонуючи нові послуги, методи виробництва, техніки та технології. З метою визначення можливостей для поліпшення стратегічного розвитку ТОВ «Альта-Буд», розробила програму заходів і рекомендацій. Ця програма буде спрямована на подолання існуючих проблем на підприємстві та досягнення очікуваних результатів від впровадження цих заходів.

Список використаної літератури

1. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Боднарчук, І.Я. Люта. — Львів: Львівський держ. аграр. Ун-т, 2003. — 134 с. 2.
2. Зелль А. Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування / А. Зелль // Журнал європейської економіки. — 2006. — №4. — С. 464—480
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. — К.: ЦУЛ, 2013. — 272 с.
4. Осовська Г.В. «Комунікації у менеджменті»: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003 р.
5. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич — «Менеджмент». Навч. Посіб. — К: Центр учбової літератури, 2011 р.
6. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ЕксОб, 2001. — 471 с.
8. Дудко П. М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві// Економіка та управління підприємствами 2017 №3 С. 170-174
9. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. — Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. — 133с
10. Фаренюк Г.Г. Впровадження технічного регламенту ЄС №305/2011 в будівельній галузі України / Фаренюк Г.Г., Тарасюк В.Г., Белоконь О.Л. // Наука та будівництво, 2016, №4 (10). - С. 11-14.
11. Фаренюк Г.Г Роль науки у вирішенні питань щодо забезпечення надійності та безпеки будівельних об'єктів//Наука і будівництво 2018 №4 С.5-
12. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
13. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm.

14. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 697 с.
15. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с.
16. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
17. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 697 с.
18. Фарафонова Н.В. Сутність і складові ефективності господарської діяльності підприємств АПК / Фарафонова Н.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №10. – С. 176-185.
19. Скібицька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. Посібник.-К,: Центр учбової літератури ,2010.- 360с.
20. Компанія Альта-Буд [Електронний ресурс].
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details
21. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2012. – 583 с.
22. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2016. №6. С. 180–191.
23. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
24. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Грамота, 2016. 520 с.
25. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах / В. Демиденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 40(1). – С. 38-46.
26. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – Вип. 2. – С. 81-84

27. Сучасні методи проектування систем та процесів [Електронний ресурс].
http://bigc.ru/publications/bigspb/strategy/new_tech_strat_meng_be.php
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с
29. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: Навчальний посібник/ А. Д. Чернявський, В. В. Кобржицький. – К.: МАУП, 2014. – 208 с.
30. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.
31. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>.
32. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm
33. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с
34. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Т. М. Андрущакевич – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
35. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики/О.В. Міщук//Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С.25-30
36. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.

37. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
38. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
39. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, Н. А. Тяхтенко, Д. О. Бочкарьов // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2017. – № 8. – С. 72–77
40. Гузь Д. О. Сутність економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 28–29 березня 2014 р.). – Одеса : видавець Букаєв В.В., 2014. – С. 184–186
41. Коровіна О.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі моніторингу факторів зовнішнього середовища / О.В. Коровіна // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон. – 2017. – №4. – С. 150–160
42. Hill Ch.W., Jonts G.J., Strategic Management. An Integrated Approach.– Boston: Houghton Mifflin Company, 2008.– 427 p.
43. Mintzberg H. The strategy process / H. Mintzberg, J. Quinn, Gh. Sumantra // Revised European edition. – New York: Prentice Hall, 2010. – 272 p.
44. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5089/3/Practical%20aspects%20of%20using%20matrix%20boston%20consulting%20group.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Фінансові показники ТОВ «Альта-Буд»

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	85	166	196
Первісна вартість	1001	963	1113	1201
накопичена амортизація	1002	878	947	1005
Незавершені капітальні інвестиції	1005	184	198	94
Основні засоби:	1010	4265	4 597,00	5 159,00
первісна вартість	1011	21675	22 253,00	23 378,00
знос	1012	17410	17 656,00	18 219,00
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4 534,00	4 961,00	5449
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4195	4485	5978
Виробничі запаси	1101	610	855	1246
Незавершене виробництво	1102	3306	3287	4432
у тому числі готова продукція	1103	263	327	284
товари	1104	16	16	16
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	2786	5763	4258
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	0	1776	1968

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	315	394	195
у тому числі з податку на прибуток	1136	234	393	9
Дебіторська заборгованість за рахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1208	1228	806
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	323	960	879
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти:	1165	9724	6620	9419
Готівка	1166	2	2	1
Рахунки в банках	1167	9722	6618	9418
Витрати майбутніх періодів	1170	17	20	53
Інші оборотні активи	1190	453	741	109
Усього за розділом II	1195	19021	21987	23665
III. Необоротні активи	1200			
Баланс	1300	23555	26948	29114
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7229	7229	7229
Капітал у дооцінках	1405	19	19	19
Додатковий капітал	1410	1611	1611	1611
Резервний капітал	1415	683	683	683
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5546	4196	6364
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Усього за розділом I	1495	15088	13738	15906
II. Довгострокові зобов'язання	1595			
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	63	63	63

Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	392	1960	1429
розрахунками з бюджетом	1620	920	1767	1429
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	130
розрахунками зі страхування	1625	612	540	678
розрахунками з оплати праці	1630	1262	2272	3469
Поточна кредиторська заборгованість за: одержаними авансами	1635	4018	5118	4713
за розрахунками з учасниками	1640	0	89	0
із внутрішніх розрахунків	1645	878	1228	806
Поточні забезпечення	1660	28	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	3	5	2
Інші поточні зобов'язання	1690	291	168	552
Усього за розділом III	1695	8467	13210	13208
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	1700		0	
Баланс	1900	23555	26948	29114

Фінансові показники ТОВ «Альта-Буд»

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 903	44 232,00	49 797,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		6 483,00	9 196,00
Валовий прибуток	2090		6 483,00	9 196,00

Інші операційні доходи	2120	2411	3 025,00	2 432,00
Адміністративні витрати	2130		4 140,00	5 610,00
Витрати на збут	2150		3,00	
Інші операційні витрати	2180		4 310,00	3 141,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1 055,00	2 877,00
Інші фінансові доходи	2220		167,00	81,00
Інші доходи	2240	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	623	1 221,00	2 958,00
Податок на прибуток	2300	112	220	532
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	511	1 001,00	2 426,00

Презентація роботи в MS PowerPoint



- **Метою магістерської роботи є дослідження** бізнес – технології стратегічного планування , яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.
- **Об'єктом дослідження роботи є аналіз** стратегічного планування підприємства.
- **Предметом дослідження є управління процесом** стратегічного планування.

Основні завдання магістерської роботи:

- Охарактеризувати фінансово- господарський стан підприємства;
- Дослідити фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку;
- Зробити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою бізнес-технологій;
- Проаналізувати стратегічні напрями розвитку підприємства ;
- Визначити заходи підвищення ефективності , щодо реалізації стратегічного плану підприємства.

3



«Бізнес-технології» в більш широкому понятті то це сукупність засобів, процесів, операцій , процедур , які дають можливість розвиватися підприємству, та досягати всіх поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне планування- це одна з функцій управління, що представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів .



4

Схема етапів стратегічного планування



3

ТОВ «Альта-Буд» та основні цілі діяльності

Одне з ключових прикмет компанії "Альта-Буд" - це створення комфортного та суцільного середовища для своїх мешканців. Вони приділяють особливу увагу плануванню простору, енергоефективності та екологічній естетичності усіх своїх проектів. Також займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном.
Мета будівельної компанії - надати замовникам найбільш повний перелік послуг і виконати всі роботи.



- ✓ **Надання якісних послуг:** забезпечення найвищої якості в усіх аспектах будівництва. Вони прагнуть до виконання проектів з відповідністю до найвищих стандартів якості та безпеки.
- ✓ **Задоволення потреб клієнтів:** ставити своїх клієнтів на перше місце і прагне задовольнити їхні потреби і очікування.
- ✓ **Розвиток та інновації:** вивчають та впроваджують передові технології та методи будівництва, щоб покращити якість своїх проектів та задовольнити зростаючі потреби ринку.
- ✓ **Створення комфортного середовища:** забезпечують комфорт, зручність та привабливість особливу увагу плануванню простору, ергономіці та дизайну, щоб створити приємне та захисне середовище для своїх клієнтів.
- ✓ **Забезпечення безпеки:** приділяє велику увагу безпеці як під час будівництва, так і в експлуатації будівельних об'єктів. Вони дотримуються вимог стандартів безпеки та здоров'я в праці, а також впроваджують заходи для забезпечення безпеки мешканців та користувачів будівель.

6

Організаційна структура ТОВ «Альта-Буд»



7

Фінансово-економічні показники підприємства

Показник	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн	45 862	44 233	49 797
Собівартість реалізованої продукції тис. грн	37 978	37 750	40 601
Прибуток від реалізованої продукції тис. грн	7 883	6 483	9 196
Чистий прибуток тис. грн	2 660	1 001	2 426
Вартість активів тис. грн	23 555	26 948	28 114
Рентабельність реалізованої продукції %	20,77	17,18	22,66
Рентабельність виробництва %	11,2	3,7	8,33
Середньорічна вартість основних виробничих фондів тис. грн	4 265	4 597	5 159



Показник фінансової незалежності

Показник	2019	2020	2021	norm
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,64	0,51	0,55	>0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,56	1,56	1,83	>0,5
Коефіцієнт стандартизованих витраток і власних коштів	0,56	0,56	0,83	1
Коефіцієнт ліквідності власного капіталу	0,7	0,64	0,66	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами капіталу	2,52	1,58	1,75	Від 0,1



8

SWOT-аналіз ТОВ «Альта-Буд»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> - Досвід та кваліфікація: Компанія має великий досвід у будівельній галузі та висококваліфікованих спеціалістів у своїй команді. - Репутація: "Альта-Буд" має добру репутацію на ринку, визнану як надійний та якісний будівельний підрядник. - Широкий спектр послуг: Компанія надає різноманітні послуги, включаючи проєктування, будівництво та ремонт, що дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від постачальників: Компанія залежить від певних постачальників матеріалів, що може призвести до проблем з постачанням та вартістю матеріалів. - Висока конкуренція: У будівельній галузі може бути велика конкуренція, що може обмежувати можливості росту та прибутковості компанії. - Залежність від ринкової кон'юнктури: Компанія є вразливою до змін в економічній ситуації, так як будівельна галузь піддається коливанням попиту.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринку: "Альта-Буд" може мати можливості для розширення на нові ринки або регіони, що дозволяє залучити нових клієнтів та збільшити обсяги робіт. - Впровадження нових технологій: Використання нових технологій у будівництві може покращити продуктивність, якість та ефективність робіт компанії. - Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в законодавстві: Зміни в будівельному законодавстві або нормативних вимогах можуть вплинути на процеси та витрати компанії. - Економічна нестабільність: Нестабільність на ринку або економічні кризи можуть знизити попит на будівельні послуги та обмежити проєкти. - Зростання вартості матеріалів: Підвищення цін на будівельні матеріали може вплинути на вартість проєкту та прибутковості компанії.



PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альта-Буд»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
<p>Політична стабільність та законодавство щодо будівництва.</p> <p>Громадська політика щодо розвитку інфраструктури та будівництва.</p> <p>Податкова політика, включаючи ставки податку на нерухомість або будівельну діяльність.</p>	<p>Економічний розвиток регіону або країни, де діє компанія.</p> <p>Вартість будівельних матеріалів та їх доступність.</p> <p>Кредитні умови та доступність фінансування будівельних проєктів.</p>
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
<p>Зміна уподобань та потреб споживачів у житті та комерційних призначеннях.</p> <p>Демографічні тенденції, такі як зростання населення, міграція або зміна структури населення.</p> <p>Зміна вимог щодо стандартів енергоефективності та сталого будівництва.</p>	<p>Використання нових будівельних технологій та інновацій у будівельній галузі.</p> <p>Впровадження шифрових технологій та інформаційних систем у будівельному процесі.</p>
Екологічні фактори:	Юридичні фактори:
<p>Відповідність будівельних проєктів екологічним стандартам та нормам.</p> <p>Використання екологічно чистих технологій та матеріалів.</p> <p>Вплив будівельної діяльності на оточуюче середовище та природні ресурси.</p>	<p>Законодавство щодо будівельних дозволів та регулюючих вимог.</p> <p>Правовий захист прав власності та контрактних відносин.</p>



10

Портфельний аналіз підприємства Матриця БКГ ТОВ «Альта-Буд»

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Послуги	Виручка, тис. грн.		Об'єм продажу провідного конкурента	Розрахункові показники	
	2020	2021		Темп росту ринка	Відносна частка ринку
Електромонтажні роботи	330	521	625	0,63	0,53
Монтажні роботи	650	900	1600	1,38	0,56
Будівельні роботи	806	1200	901	1,49	1,33
Архітектурні послуги	1500	1050	836	0,7	1,26



11

Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «Альта-Буд»

Функціональні напрямки діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення власних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програм лояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів
Наука і техніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою дослідження нових особливостей та властивостей у комбінації з асортименту наданих послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничій потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;
Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технологій; Інтеграція з постачальниками
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Дослідження та моніторинг пріоритетів інформації про стратегічні цілі та способи їх досягнення; Наголошення зворотного зв'язку між працівниками та управлінням; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні



12

Заходи, щодо ефективності реалізації стратегічного планування ТОВ «Альта-Буд»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Проголошений ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	- будівництво трубопроводів, доріг і автошляхів, споруд електропостачання та телекомунікації	- зростання обсягів продажу - розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	- впровадження системи контролю за виконанням KPI - система налагодження комунікацій усередині підприємства - автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами - інтеграція з ІС	- зростання амотивованості працівників - збільшення обсягів продажів до 25% - економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	- семінари з навчання користуванням впровадженої CRM-системи - підвищення кваліфікації в межах нових видів діяльності підприємства - програма обміну досвідом між співробітниками	- збільшення продуктивності праці - зростання якості виконання робіт та надання послуг - висока рентабельність вкладених коштів



13

Проект впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Альта-Буд»

CRM-система дозволяє підприємству повернути власності з клієнтами, збільшити їх задоволеність, зберегти та розширити клієнтську базу, підвищити ефективність маркетингових та продажних процесів, а також забезпечити більшу аналітичну обробку даних для прийняття кращих управлінських рішень.

Впровадження CRM-системи в ТОВ «Альта-Буд» відкриває широкі можливості для покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації процесів та забезпечення більш ефективного управління. Це варто розглянути як одну з перспективних стратегій розвитку компанії, яка допоможе досягти більшого конкурентного переваги та збільшити прибутковість.

Однією з українських CRM систем, яка може підходити для підприємства, є * ONEBOX CRM *. ONEBOX CRM є українською CRM-системою, призначеною для автоматизації управління взаємодією з клієнтами. Вона надає широкий спектр функцій, спрямованих на покращення продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів.



OneBox

14

Дякую за увагу!

