

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»

(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**  
до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему \_\_\_\_\_ Стратегічне управління підприємством малого бізнесу \_\_\_\_\_  
(назва теми)

---

---

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУз-519

Спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

---

\_\_\_\_\_ Ілона БАТІГ \_\_\_\_\_

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Ірина ТЕСЛЕНОК \_\_\_\_\_

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Ніна ПАВЛІШИНА \_\_\_\_\_

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет \_\_\_\_\_ економіки та управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій та адміністрування» \_\_\_\_\_  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри І.С.Ч. Прося  
Пуписєв  
« 01 » \_\_\_\_\_ 06 \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

БАТІГ Ілоні Юріївні

(ПІРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ Стратегічне управління підприємством малого бізнесу \_\_\_\_\_

керівник проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. ТЕСЛЕНОК Ірина Миколаївна \_\_\_\_\_,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21»квітня 2023 року № 133

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 01.06.2023 \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з питань стратегічного управління підприємством малого бізнесу, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ТОВ «Галя Балувана» розміщена у відкритих джерелах, дані з офіційних сторінок у мережі Інтернет компаній-конкурентів, аналітичні огляди ринку напівфабрикатів, дані результатів маркетингових досліджень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу. 2 Аналіз стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу на прикладі ТОВ «Галя Балувана». 3 Розробка практичних рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) \_\_\_\_\_ 25 рис., 17 табл., 85 джерел, 5 формул, 4 додатки \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Тесленок Ірина Миколаївна., доцент кафедри «Менеджмент»	14.04.2023 <i>Ірп</i>	01.05.2023 <i>Ірп</i>
II	Тесленок Ірина Миколаївна., доцент кафедри «Менеджмент»	01.05.2023 <i>Ірп</i>	14.05.2023 <i>Ірп</i>
III	Тесленок Ірина Миколаївна., доцент кафедри «Менеджмент»	14.05.2023 <i>Ірп</i>	19.05.2023 <i>Ірп</i>
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023 <i>Л.В.</i>	01.06.2023 <i>Л.В.</i>

7. Дата видачі завдання «01» 04 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

(підпис)

**Ілона БАТІГ**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

**Ірина ТЕСЛЕНОК**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Стратегічне управління підприємством малого бізнесу»: 95 с., 25 рис., 17 табл., 85 джерел, 4 додатки.

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління підприємством малого бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління підприємством малого бізнесу на прикладі ТОВ «Галя Балувана».

**Метою написання роботи** є розробка практичних рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана».

**Методи дослідження:** логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу. Серед методів стратегічного аналізу: модель SWOT-аналізу, інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару, побудова багатокутника конкурентоспроможності.

**Результати і їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого стала розробка практичних рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана». Розглянуто організаційно-економічну характеристика ТОВ «Галя Балувана», оцінено конкурентний потенціал. Визначено вектор стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC. Розроблено механізм формування системи стратегічного управління.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу, проведено аналіз стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу на прикладі ТОВ «Галя Балувана», наведено практичні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана».

**Значущість роботи і висновки.** Розробка практичних рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» яка базуватиметься на визначення векторів стратегічного дозволить компанії розвиватись у швидкозмінному конкурентному середовищі із орієнтацію на споживача та можливості ринку.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

## ANNOTATION

Bachelor's work: «Improving the development strategy of the medical industry enterprise»: 95 pages, 25 figures, 17 tables, 85 sources, 4 appendix.

**The object of research** is strategic management of a small business enterprise.

**The subject of research** is the theoretical and methodological aspects of strategic management of a small business enterprise on the example of Galya Baluvana LLC.

Purpose of the **work** is to develop practical recommendations for the formation of the strategic management system of «Galya Baluvana» LLC.

**Research methods:** logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, strategic analysis, system approach. Among the methods of strategic analysis: SWOT analysis model, integrated assessment of product competitiveness, construction of a competitiveness polygon.

**Results and their novelty.** A study was conducted, the result of which was the development of practical recommendations for the formation of the strategic management system of «Galya Baluvana» LLC. The organizational and economic characteristics of «Galya Baluvana» LLC. The rationale for choosing the company's strategy is given. The vector of strategic development based on the ADL/LC model is determined. A mechanism for forming the strategic management system of «Galya Baluvana» LLC has been developed

**Basic provisions of work.** The theoretical aspects of strategic management at small business enterprises are considered, an analysis of strategic management at a small business enterprise is carried out using the example of «Galya Baluvana» LLC, practical recommendations are given for the formation of a strategic management system of «Galya Baluvana» LLC.

**Significance of work and conclusions.** the development of practical recommendations for the formation of the strategic management system of «Galya Baluvana» LLC, which will be based on the definition of strategic vectors, will allow the company to develop in a rapidly changing competitive environment with a focus on the consumer and market opportunities

**Keywords:** STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, SYSTEM, COMPETITIVE POTENTIAL, COMPETITIVENESS, SWOT ANALYSIS, GALIA BALUVANA LLC

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра.....	
Реферат.....	
ANNOTATION.....	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу.....	10
1.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління» .....	10
1.2 Підходи до побудови системи стратегічного управління.....	17
1.3 Методи стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу	26
Висновки до розділу 1.....	34
Розділ 2 Аналіз стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу на прикладі ТОВ «Галя Балувана» .....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Галя Балувана»....	35
2.2 Оцінка конкурентного потенціалу підприємства.....	42
2.3 Обґрунтування вибору стратегії підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	57
Розділ 3 Розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» .....	58
3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC.....	58
3.2 Розробка механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Варенична Галя Балувана» .....	65
Висновки до розділу 3.....	72
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зміни у форматі ведення бізнесу спричинені сьогоденням накладають свій відбиток на функціонування вітчизняних підприємств. Спочатку впровадження карантину, пов'язаного із пандемією, потім повномасштабне вторгнення, міграція частини населення, постійні тривоги – це спричиняє значну невизначеність умов роботи, а відповідно призводить до зміни системи управління.

Найближчою до кінцевого споживача є сфера роздрібної торгівлі, більшість представників яких відносяться до підприємств малого бізнесу. Через зміну попиту, коливання ємкості ринку, падіння купівельної спроможності підприємства сфери торгівлі вимушені шукати нові адекватні підходи до управління своєю роботою. Майже повна відсутність теоретичного доробку орієнтованого на впровадження стратегічного управління у практику господарювання підприємств малого бізнесу призводить до того, що кожне із них має методом проб та помилок розробляти власну систему стратегічного управління, шукати підхід, який дозволить найкращим чином використати наявний конкурентний потенціал та досягти успіхів у майбутньому.

Таким чином розуміння того, що стратегічне управління є запорукою виживання підприємства малого бізнесу у сфері торгівлі, дозволяє робити кроки по його впровадженню. Стратегічне управління торговими підприємствами в умовах нестабільного середовища є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів що діють на ринку та впливають на здатність підприємства досягати своєї мети.

Теоретичним питанням стратегічного управління, підходам по побудови системи стратегічного управління приділили увагу такі науковці як: Бабій І.В. [4], Бачевський Б.Є. [5], Герасимчук В.Г. [18], Грицуленко С.І. [19], Дикань В.Л., Зубенко В.О, [23], Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., [24], Євмешкіна О.Л. [28], Лисак В.Ю. [35], Немцов В.Д., Довгань Л.Є [47],

Пастух К.В. [51], Саєнко М.Г. [61] та інші. Моделі та методи стратегічного управління знайшли відображення у роботах Москаленко В.В., Годлевського М.Д. [42], Ставицького О.В. [64], Харченко В.А. [74], Шершньової З.Є. [77], та інших. Питання конкурентного потенціалу розглядалися Бачевським Б.Є., Заблудською І.В., Решетняком О.О. [5], Грицуленко С.І. [19], Матвєєвим В.В. [40] Федоніним О.С. [72] та іншими. Однак незважаючи на посилений інтерес до стратегічного управління взагалі, воно майже не розглядається стосовно підприємств малого бізнесу.

**Мета і задачі дослідження** – розробка практичних рекомендації щодо формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана».

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління підприємством малого бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління підприємством малого бізнесу на прикладі ТОВ «Галя Балувана».

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»;
- навести підходи до побудови системи стратегічного управління;
- вивчити методи стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Галя Балувана»;
- провести оцінку конкурентного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегії підприємства;
- визначити вектор стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC;
- розробити механізм формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана».

**Методи дослідження:** логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу. Серед методів стратегічного аналізу: модель SWOT-аналізу,



інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару, побудова багатокутника конкурентоспроможності.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у:

- класифікації підходів до побудови системи стратегічного управління на підприємстві;
- розробці авторського бачення стратегічного управління як цілісного процесу спрямованого на підвищення ефективності роботи системи відповідно до поточної ситуації.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що визначення векторів стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC дозволить ТОВ «Галя Балувана» краще зрозуміти свою позицію на різних ринках (України та за кордоном). Розробка механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Варенична Галя Балувана» дозволить краще більш ефективно впровадити стратегічне управління у поточну діяльність підприємства малого бізнесу

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, підручники, статті, публікації ТОВ «Галя Балувана», дані фінансової звітності розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, інформація із соціальних мереж ТОВ «Галя Балувана», аналітичні огляди ринку напівфабрикатів та замороженої продукції, тощо.

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» (25-26 травня 2023 року, м. Запоріжжя).

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 95 сторінок, включаючи 17 таблиць, 25 рисунків. Список використаних джерел (85 найменувань) – 11 сторінок, 4 додатків – 7 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Підприємства малого бізнесу зазвичай мають нетривалий період життєвого циклу та володіють конкурентними перевагами у конкретних нішах, які з різних причин не цікавлять великі підприємства. Низький життєвий цикл зумовлений такими причинами як нестабільність зовнішнього оточення, складність ведення конкурентної боротьби із крупним бізнесом, складність фінансування тощо. Однак грамотне управління малим підприємством дозволяє йому не тільки виживати, але й займати визначне місце у певній ніші та призводить до поступового збільшення активів, появи нових можливостей та, у підсумку, перехід до середнього бізнесу, а згодом – увійти до когорти великих підприємств. Адже жодне велике підприємство не було створене одразу великим. Запорукою стабільного розвитку є чітке бачення свого майбутнього та використання стратегічного управління.

Становленню стратегічного управління передувала низка послідовних етапів – від етапу становлення «інтуїтивного» управління до переходу до повноцінного стратегічного. Процес становлення тривав кілька десятиліть. Кожен етап формувався відповідно до стану економіки, рівня конкуренції, з урахуванням впливу факторів зовнішнього оточення. Так зародилось управління як відповідь на перехід від ринку виробника до ринку споживача, коли споживач не купував все що йому пропонувалось, а висував свої вимоги до товару. У той момент коли на місце високій передбачуваності прийшла невизначеність ринкового середовища виникла потреба у плануванні, а згодом і в управлінні підприємством, яке націлене на успіх.

Однак слід зауважити, що особливістю підприємств малого бізнесу є те, що більшість з них зупиняється на конкретному етапі та лише невелика частина керується у своїй роботі принципами саме стратегічного управління. Послідовність та характеристика етапів наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Послідовність та характеристика етапів становлення стратегічного управління\***

Назва етапу	Сутність етапу	Орієнтири малого бізнесу
Управління «за відхиленнями»	Планування майже відсутнє, контролюються тільки відхилення досягнутих результатів від запланованих	- переважає реакція на ситуацію яка складається; - перевага тактичному плануванню; - орієнтація на короткострокову прибутковість
Управління «від досягнутого»	Застосування елементів аналізу та контролю.	- у прогнозуванні превалює метод екстраполяції; - орієнтація на середньострокові цілі.
Управління «за цілями»	Враховується вплив зовнішнього оточення та кон'юнктура ринку	- пов'язані із орієнтацією на конкуренцію, спробами спрогнозувати їх поведінку; - поява моделей аналізу та оцінки ринкового середовища; - орієнтація на використання можливостей що надаються зовнішнім середовищем; - увага маркетинговим дослідженням споживача.
Стратегічне управління	Орієнтація на майбутнє	- постійний моніторинг ринкової ситуації; - поєднання систематичних зусиль та швидкої реакції; - створення ситуацій які могли б привести до досягнення запланованих результатів; - управління пов'язує всі аспекти роботи компанії; - увага до стратегічних та тактичних аспектів роботи; - існує чітка ієрархія цілей; - увага до корпоративної культури; - мета – майбутня прибутковість.

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [24, с. 9; 61, с. 4-13; 77, с. 9]

Враховуючи той факт що троє із чотирьох малих підприємств зачиняються протягом першого року існування [75] можна зробити висновок що їх робота була орієнтована на ситуативне планування. Ті кроки, які могли б

дозволити підприємствам розвиватись не було зроблено вчасно. Тобто підприємці могли виходити із незмінності зовнішніх умов та неповній оцінці ринкової конкуренції, запитів споживачів та інших факторів.

Натомість стратегічне управління передбачає наявність стратегії функціонування, стратегічних орієнтирів, детального планування.

Сутність стратегічного планування розкривається через аналіз дефініції «стратегія». Лебідь О.В. узагальнила трактування багатьох науковців за запропонувала розуміти стратегію як:

- програму дій спрямовану на досягнення мети та завдань підприємства;
- компонент управління, який дозволяє мінімізувати погрози середовища та використати його можливості для отримання запланованих показників;
- довгостроковий вектор розвитку. Тобто стратегія розуміється не як перелік конкретних заходів, а як загальні напрями які окреслюють перспективи роботи на ринку, реакцію на конкурентів та зміну попиту споживачів;
- план розподілу ресурсів [34].

Відмінні особливості стратегії, визначені Ансоффом І. наведено на рис. 1.1.

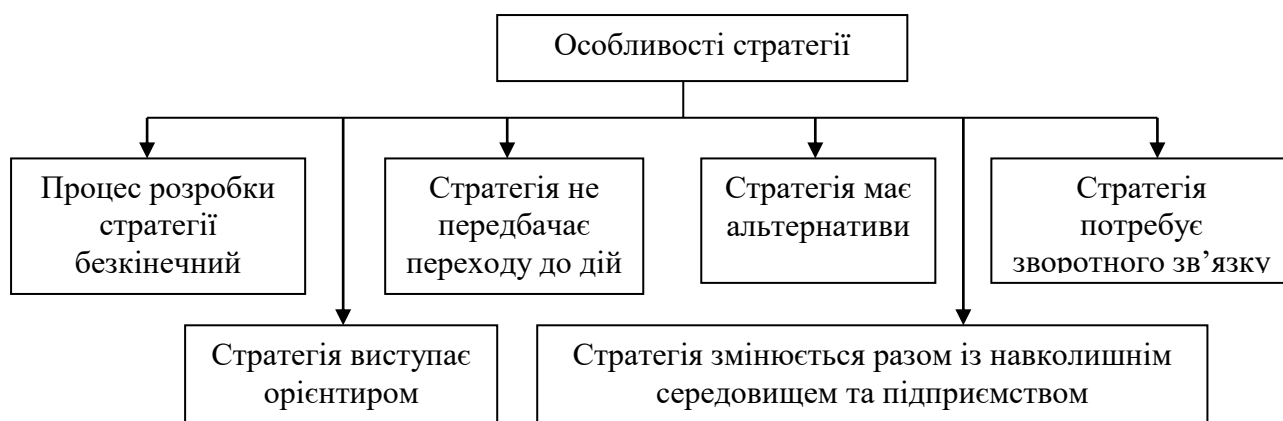


Рис. 1.1 Відмінні особливості стратегії за Ансоффом І. [80, с.21]

Через різноплановість розуміння сутності поняття «стратегія» виникає досить велика кількість різноманітних визначень сутності поняття «стратегічне управління». Основні визначення наведено у табл. 1.2.

Незважаючи на значну кількість підходів до трактування науковці погоджуються у думці що метою стратегічного управління – є окреслення напряму розвитку та формування гнучкої системи управління, яка забезпечувала б реалізацію стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства у тривалій перспективі [61, с. 15; 62, с. 96]

Таблиця 1.2

### Сутність дефініції «стратегічне управління»\*

Автор	Визначення
Ансофф І. [80, с. 60]	концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Герасимчук В. Г. [18, с. 29].	рішення підприємства, що визначають його місце в навколишньому середовищі та забезпечують йому індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку
Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [24, с. 11]	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
Карлоф Б [67]	інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення але й на етапі дій.
Коул Дж. [35]	процес, що спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягнути тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
Лебідь О.В. [34, с. 56]	це систематичний цілеспрямований вплив керівника на загальну систему або на окремі її складові в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей
Пастух К.В. [51]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес
Сапельнікова Н. Л. Вознюк М. П [62, с. 96]	розробка і здійснення дій, за допомогою яких досягнеться перевищення рівня результативності діяльності підприємства над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді
Томпсон А.А. Стрікланд А.Дж. [85]	безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, реалізації плану із оцінкою діяльності
Шершньова З.Є. [77, с. 23]	базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство»

\*Примітка. Складено автором

Узагальнивши визначення відмітимо, що основні риси стратегічного управління полягають у:

- розумінні підприємства як відкритої системи, що відчуває на собі вплив оточуючого середовища;
- побудові ієрархії цілей. Це дозволить підпорядкувати цілі різних напрямів головній меті підприємства;
- впровадженню планування та прогнозування, що базуються на аналітиці та детальному аналізі умов функціонування. Такий підхід зменшує невизначеність;
- концентрації ресурсів на досягненні цілей та завдань. Увага приділяється всім видам ресурсів: фінансовим, часовим, людським, матеріальним тощо;
- формування тривалої життєздатності підприємства (орієнтація на майбутнє) [4, с. 8; 23; 48; 77; с25-26].

Ключові завдання стратегічного управління узагальнено та наведено на рис. 1.2. Розгорнуто принципи стратегічного управління наведено на рисунку А.1 додатку А.

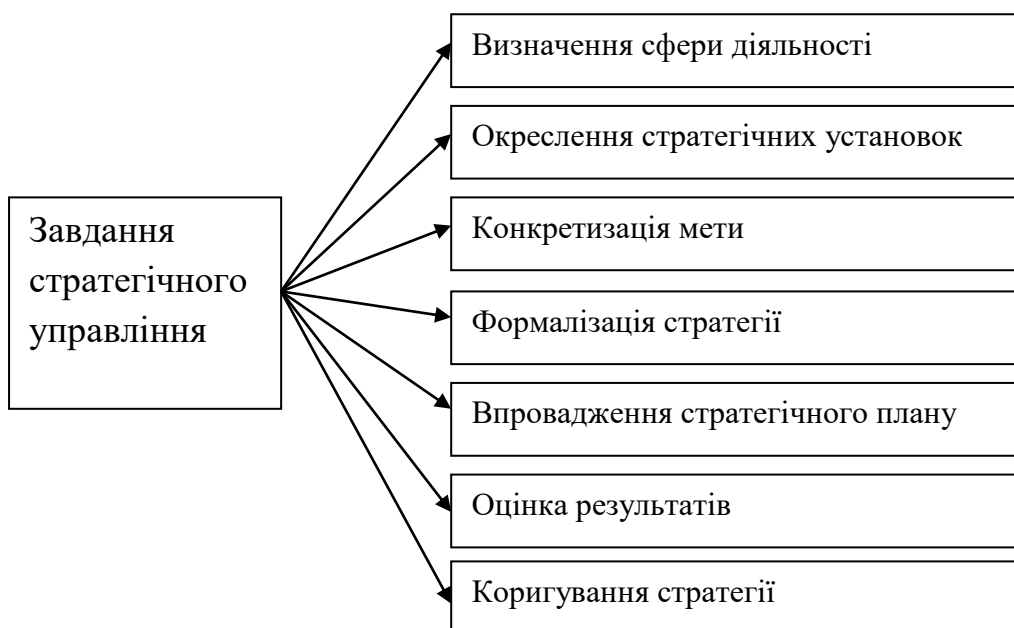


Рис.1.2 Ключові завдання стратегічного управління [24, с. 12]

Стратегічне управління як процес містить три блоки кожному з яким притаманні певні особливості, спрямовані на посилення його ефективності. Характеристика блоків наведена на рис. 1.3.

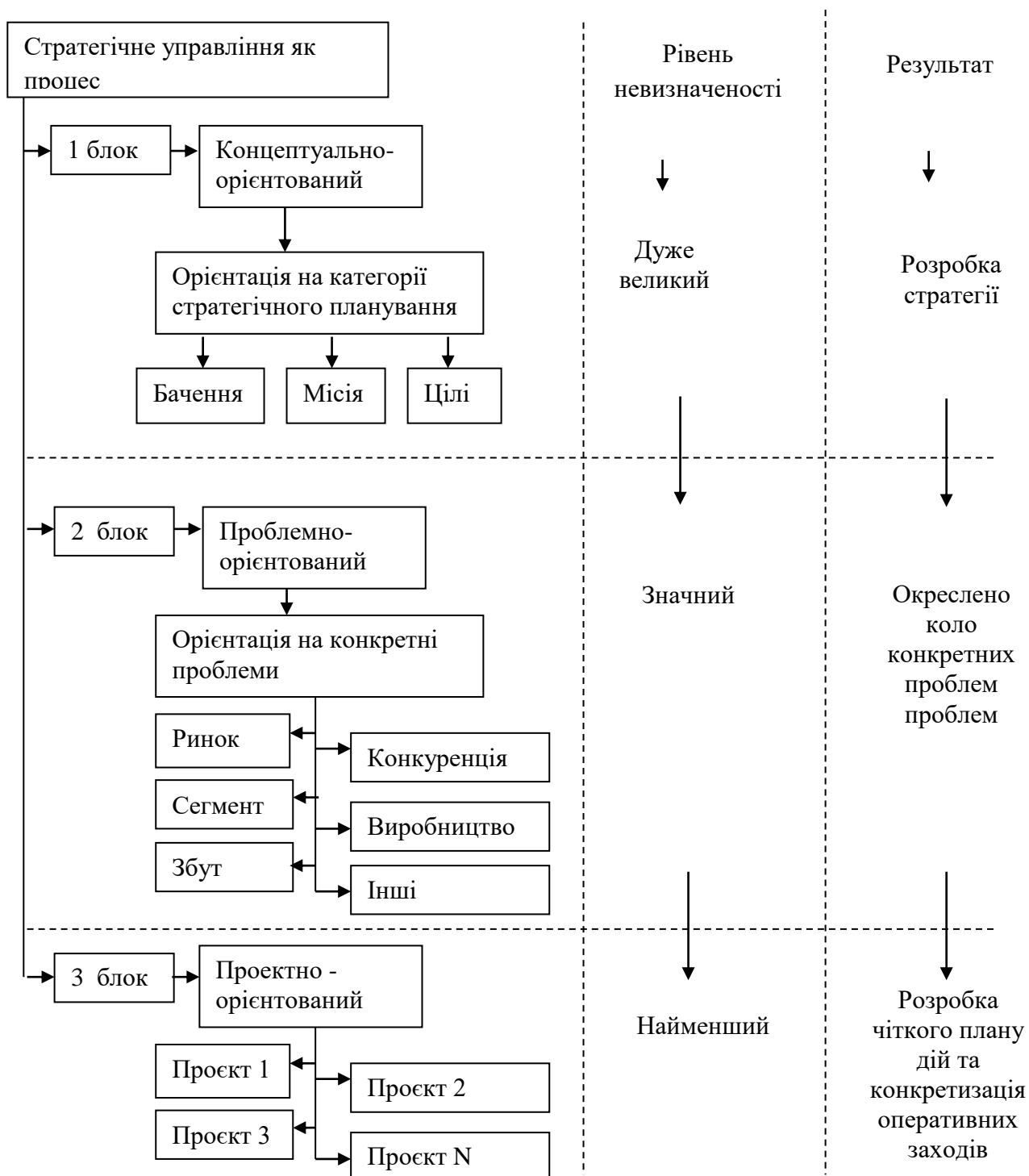


Рис. 1.3 Стратегічне управління як процес (складено автором на основі [18; 32-33; 60-61])

Зауважимо, що стратегічне управління на вітчизняних підприємствах перебуває у стадії активного формування. Переважно це досягається шляхом використання прогресивного досвіду західних країн та його адаптації до українських умов господарювання. Відмінності в управлінні на вітчизняних та іноземних підприємствах наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Відмінності стратегічного управління на вітчизняних та іноземних підприємствах [60]**

Параметр	Іноземні підприємства	Вітчизняні підприємства
Розробка стратегії	Звична практика	Стратегія переважно відсутня або носить декларативний характер
Зміст стратегій	Орієнтація на майбутнє	Нагадує план вирішення поточних проблем
Процес розроблення стратегії	Постійний	Фрагментарний
Часовий горизонт управлінських рішень	Довгостроковий	Середньостроковий
Стратегічний набір	Розроблено альтернативи	Існує одна загальна стратегія
Принципи управління	Формують філософію управління	Відображають адміністративний підхід

Перехід до стратегічного управління дозволить будь-якому підприємству що діє у умовах турбулентного зовнішнього середовища та гострої конкуренції, а надто це стосується підприємств малого бізнесу, отримати низку переваг, серед яких можна виділити такі:

- поділ відповідальності. Стратегічне управління дозволяє оптимально розділити увагу між майбутньою (стратегія) та поточною (оперативний рівень) діяльністю;
- гнучке планування. Відхід від жорсткого планування дозволить підвищити гнучкість підприємства, забезпечити високу швидкість реагування на виклики та можливості;
- обґрунтована націленість на довгострокове функціонування та бажаний рівень прибутковості;
- мінімізація негативних наслідків від «невизначеності майбутнього»;



- виявлення факторів, що можуть здійснити вплив на роботу підприємства. Ранжування факторів за рівнем ймовірності настання та наслідками для підприємства. Формування банку інформації відносно найбільш руйнівних факторів;

- формування системи ефективних зовнішніх зв'язків (комерційних, партнерських, інформаційних тощо);

- посилення керованості усіх процесів на підприємстві;

- посилення динамічності впровадження стратегічних змін шляхом зниження опору до них;

- розробка механізму мотивації до реалізації стратегічних планів [68; 77].

Таким чином можемо зробити висновок що стратегічне управління займається формуванням бачення, формулюванням місії, встановленням генеральної мети, окресленням векторів розвитку, однак не містить конкретного переліку оперативних заходів орієнтованих на короткострокову перспективу. Йому притаманні такі риси як: безперервність, гнучкість, адаптивність до оточуючого середовища. На вітчизняних підприємствах, а надто на підприємствах малого бізнесу стратегічне управління перебуває на стадії активного розвитку. Спираючись на прогресивні західні практики вітчизняний бізнес формує свою унікальну, притаманну лише українським підприємствам систему стратегічного управління, яка базується на класичних принципах функціонування.

## **1.2 Підходи до побудови системи стратегічного управління**

Впровадження стратегії на підприємстві можливе тільки за умови що воно прийняло стратегічну орієнтацію як філософію бізнесу. Не просто націленість на довгостроковий результат, а розуміння свого місця у майбутньому та реалізація всіх заходів спрямованих на досягнення запланованої мети.

Стратегічно орієнтованим можна вважати підприємство «у якому персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, що дає можливість розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів» [21, с. 14].

При цьому кожному підприємству залежно від низки чинників (рис.1.4) притаманні різні риси управління, що зумовлює наявність різних підходів до побудови системи стратегічного управління. Наведеними чинниками вибір не обмежується.

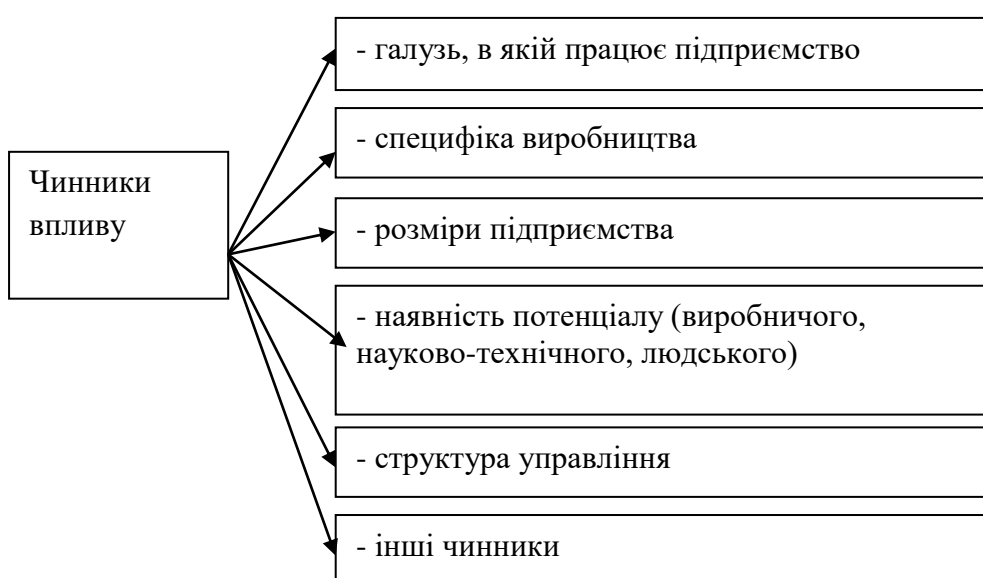


Рис. 1.4 Чинники що впливають на вибір підходу до побудови системи стратегічного управління [48]

Важливим аспектом у становленні стратегічного управління на підприємствах є розуміння методології здійснення управлінської діяльності, яка передбачає використання того чи іншого підходу до управління.

Науковий підхід – «особливий спосіб мислення та пізнання об'єктивної реальності, що формується умовами дослідження, рівнем знань, професійної підготовки та цілісним спрямуванням» [22]. Спосіб мислення керівника підприємства, особливості зовнішнього середовища, традиції підприємства та

інші фактори впливають на вибір певного підходу який буде покладено в основу здійснення стратегічного управління.

Різні науковці виділяють різні підходи до побудови системи стратегічного управління на підприємстві. В узагальненому вигляді вони наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Підходи до побудови системи стратегічного управління на підприємстві\***

Автори	Пропоновані авторами підходи
Яшкіна Н. [79] Харченко В.А. [74, с. 158]	- процесний; - ситуаційний; - системний.
Ортіна Г.В. [48]	- цільовий; - процесний; - системний;
Лазоренко Т. В. Лазаренко М. П. [33] Саєнко М.Г. [61]	- процесний; - ситуаційний; - системний; - когнітивний
Ляшенко. Р. [37, с. 297]	- процесний; - ситуаційний; - системний; - функціональний; - традиційний.
Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. [62]	- синергетичний; - рефлексивний
Шершньова З. Є. [77, с. 25] Пастух К. В. [51, с. 9]	- цільовий; - ситуаційний; - системний; - інтегральний.

\*Примітка. Складено автором

Як видно із наведеної інформації, підхід запропонований науковцями Сапельніковою Н. Л. та Вознюк М. П. стоїть осторонь запропонованих оскільки базується за іншої класифікаційній ознаці. Натомість підходи, які виділяють інші

науковці досить схожі. Таким чином, всі використовувані підходи можна поділити на такі які визнаються більшістю науковців та такі, які здобули менше популярності. Поділ наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Поділ підходів до побудови системи стратегічного управління на підприємстві (складено автором на основі табл.1.4)

Розглянемо основні підходи більш детально:

Процесний підхід в найбільш узагальненому вигляді можна описати як послідовність реалізації дій процесу [79]. В межах цього підходу стратегічне управління розуміється як низка процесів (функцій) що пов'язані між собою: планування, організація, мотивація, контроль. На підприємствах які дотримуються процесного підходу у стратегічному управлінні важливе місце займають процеси обговорення та прийняття рішень, а також налагодження ефективних комунікацій, завдяки яким поєднуються виконавці усіх процесів.

Відмінна інформаційна забезпеченість це ключова особливість процесного підходу.

Завдяки використанню процесного підходу підприємство може:

- краще розуміти та швидше реагувати на потреби клієнтів;
- зосередитись на ключових процесах (обслуговування, виробництво, збутова діяльність, логістика);
- спростити багаторівневі ієрархічні організаційні структури, що дозволяє зменшити часовий розрив між прийняттям рішення та його реалізацією, а також налагодити зворотній зв'язок;
- нівелювати обособленість підрозділів / виконавців та забезпечити постійне циркулювання інформації між ними;
- можливість виявити та усунути «нічийні поля» – ділянки роботи які знаходяться поза увагою підрозділів підприємства. Наприклад, вивчення попиту – функціональне завдання відділу маркетингу, однак фахівці відділу збуту, які мають можливість щоденно спілкуватись із клієнтами можуть зібрати інформацію більш оперативно;

Важлива особливість процесного підходу полягає у тому що управління за умов його використання постійно змінюється, оновлюється, стає більш ефективним, а чітка спрямованість на запланований результат дозволяє усунути непродуктивні операції та забезпечує більш продуктивну та злагоджену роботу. Ключовими перевагами процесного підходу є його адаптивність та гнучкість, серед недоліків – зменшення уваги до допоміжних процесів, ослаблення уваги до людського ресурсу, складність реалізації через потребу у чіткому розмежуванні зон відповідальності, можливий опір стратегічним змінам [37, с. 298; 74, с. 157].

Ситуаційний підхід орієнтований на обставини, що виникають у поточний момент роботи підприємства. Таким чином акцент в стратегічному управлінні зміщується від плану до реакції на проблему яка вже виникла. Успішне управління що базується на ситуаційному підході передбачає

орієнтацію на низку принципів, зокрема: гнучкість, відкритість, варіативність, зворотного зв'язку, рефлексивності. Керівник орієнтований на використання ситуаційного підходу більше орієнтований на поточну ситуацію, він має володіти «ситуаційними мисленням», вміти не тільки виявляти фактори що мають вплив на ймовірність досягнення бажаного результату, але й ранжувати їх за рівнем важливості для підприємства. Стратегічне управління за цим підходом орієнтується на один із трьох типів умов:

- стабільні умови. Робота підприємства ведеться у більш-менш стабільному середовищі, із високим рівнем точності при складенні прогнозів та передбачуваною поведінкою основних контрагентів;

- частково змінні умови. Мається на увазі що наявні умови впливають тільки на певні чинники середовища та підприємства. Характерне для ситуації коли один чи декілька чинників мають сильний вплив на роботу підприємства, наприклад, клімат, транспортна складова, сезонність тощо;

- не визначені умови. Коли підприємству доводиться працювати у дуже невизначеному середовищі.

Відмітимо що підприємства малого бізнесу рідко працюють у стабільних умовах (за виключенням підприємств-сателітів великого бізнесу). Натомість вони повинні дуже швидко адаптуватись до викликів навколишнього середовища.

Ефективність стратегічного управління за цим підходом залежить від вміння правильно оцінити ситуацію та швидко прийняти обґрунтоване рішення, адже ключова особливість ситуаційного підходу – це великий рівень невизначеності, але, разом із тим, і високий рівень пристосованості. Саме це характеризує роботу підприємств малого бізнесу.

Системний підхід передбачає управління підприємством як цілісною системою. З цією метою підприємство поділяється на частини (елементи), аналізуються властивості кожної частини, її вплив на загальну ефективність роботи системи, оцінюється ефективність взаємодії елементів та приймається

рішення спрямоване на посилення ефективності функціонування кожного елемента та отримання синергічного ефекту. Слід наголосити, що в рамках системного підходу підприємство розглядається як відкрита система (цілісний об'єкт) який взаємодіє із зовнішнім середовищем, а не зациклюється всередині себе. Сутність системного підходу наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6 Сутність системного підходу [22; 74, с. 158]

Таким чином стратегічне управління на основі системного підходу забезпечує оптимальне поєднання елементів системи для досягнення синергічного ефекту. Переваги та недоліки розглянутих методів наведено у табл. Б1 (Додаток Б).

Резюмуючи вищенаведені підходи відмітимо, що кожен із них має свої особливості та умови застосування. Вибір у значній мірі залежить від способу мислення керівника, етапу розвитку компанії та стану середовища. У підсумковій таблиці (табл. 1.5) наведено особливості кожного із розглянутих підходів.

Таблиця 1.5

**Стисла характеристика підходів до формування системи стратегічного управління на підприємстві [74, с. 158; 79]**

Підхід	Орієнтованість	Акцент в управлінні	Період застосування	Мета управління
Процесний	на дію	процеси, функції управління	корелюється із тривалістю процесу	адаптивний результат
Ситуаційний	на сукупність обставин	на конкретну ситуацію (стан внутрішнього та зовнішнього середовища, виклики, споживач)	оперативний	оптимізація рішень
Системний	на роботу системи	взаємовідношення підрозділів, як елементів системи	довгостроковий	досягнення мети

Стисла характеристика підходів до побудови системи стратегічного управління, які не отримали значного висвітлення у літературі, оскільки пропонуються деякими науковцями наведена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Стисла характеристика підходів до побудови системи стратегічного управління, які пропонуються деякими науковцями\***

Підхід	Стисла характеристика	Резюме
1	2	3
Цільовий	<p>Передбачає постійну орієнтацію стратегічного управління на конкретну мету. Відповідно до неї адаптується процес, змінюється (у разі потреби) система та враховується вплив ситуації. Вимога: наявність чіткої, формалізованої мети.</p> <p>Базується на дотриманні трьох принципів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інкапсуляції. Поєднання даних (характеристик об'єктів) в єдину базу та розробка алгоритмів (методів) управління ними;</li> <li>- наслідування. Вважається що система у цілому буде тим, що являють собою її складові елементи;</li> <li>- поліморфізму. Варіативність компонування елементів та застосування різних методів для досягнення запланованої мети</li> </ul>	Носить ознаки системного підходу
Інтегральний	Основна увага зосереджується на управлінні підприємством таким чином, щоб кожен елемент був оптимально збалансований та був здатен відповідати на зовнішні виклики	Носить ознаки ситуаційного підходу



## Продовження табл.1.6

1	2	3
Функціональний	Орієнтований на управління сукупністю процесів підприємства. Однак відповідно до цього підходу кожна функція розглядається окремо, що забезпечує досягнення професіоналізму та високого рівня продуктивності праці тих, на кого покладено реалізацію конкретної функції. Особливістю підходу є наявність жорсткої ієрархії підпорядкування та підзвітності. Натомість йому притаманні слабкі горизонтальні зв'язки та слабка адаптивність до змін. Є домінуючим на вітчизняних підприємствах.	Носить ознаки процесного підходу
Синергетичний	Ґрунтується на тому що підприємство є системою, що поєднує різні елементи (підрозділи). Метою її функціонування є розвиток – процес, який характеризує незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи. Синергія досягається завдяки грамотному управлінню елементами спрямованому на відповідність процесів	Носить ознаки системного та процесного підходів
Рефлексивний	Цьому типу стратегічного управління притаманно формування «образів» підприємства, з якими потрібно забезпечити взаємодію. «Образами підприємства» є: - ідеальний стан підприємства, на досягнення якого орієнтується управління елементами (підрозділами); - імідж підприємства. Тобто те, як виглядає підприємство з позиції «колективної свідомості» (партнерів, держави, споживачів)	Носить ознаки системного та ситуаційного підходів
Когнітивний	Базується на менеджменті знань, що сформувалась у межах конкретної соціальної системи. Головний акцент – на отримання та застосування нових знань, відповідних поточній ситуації та посилена увага до прогнозування. Розглядає професіоналізм та знання як запоруку ефективності.	Носить ознаки ситуаційного підходу
Традиційний	Орієнтований на поступальний розвиток за рахунок розвитку навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності.	Носить ознаки процесного підходу

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [33; 37; 42; 48; 61; 62, с. 99; 66, с. 26; 77; 82]

Як видно із наведених даних, підхід, який рідко розглядається науковцями зазвичай є носить ознаки одного із популярних (процесного, ситуаційного чи системного) або є їх комбінацією. Однак значна кількість розглянутих підходів свідчить про варіативність стратегічного управління та інтерес до нього з боку науковців. На практиці є має місце застосування одразу трьох основних підходів із превалюванням одного із них.

### 1.3 Методи стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу

Підприємства малого бізнесу завжди балансують між виживанням та розвитком. Через невеликі розміри, орієнтованість на нішеві сегменти, недостатнє фінансове забезпечення, вони мають покладатись на такі аспекти як: вдала ідея, підприємницький дух, націленість на результат, вмотивованість та особисту ініціативу власників.

Малі або середні підприємницькі структури, як правило, функціонують у формі одноосібних (приватних) підприємств. Зазначимо, що на частку малих та середніх підприємств в Європейському Союзі припадає 99 % всього бізнесу. Головними факторами, які визначають розмір підприємства є: чисельність персоналу, розмір обороту чи розмір активів (до уваги береться один із критеріїв) [25].

Так відповідно до українського законодавства малим є підприємство, яке за результатами оцінки за рік, що передує звітному має:

а) для мікропідприємств:

- 1) балансова вартість активів – до 350 тис. євро;
- 2) чистий дохід від реалізації продукції – до 700 тис. євро;
- 3) середня кількість працівників – до 10 осіб

б) для малих:

- 1) балансова вартість активів – до 4 млн. євро;
- 2) чистий дохід від реалізації продукції – до 8 млн. євро;
- 3) середня кількість працівників – до 50 осіб

У розрахунках застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти, середній за період [11].

На практиці, розв'язання проблеми забезпечення існування підприємства у майбутньому можливе тільки за рахунок освоєння методів стратегічного управління.

Стратегічне управління малими підприємствами – це «процес розробки місії, цілей і визначення потенціалу малого бізнесу і способів їх досягнення для забезпечення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі» [50, с. 166].

Для підприємства малого бізнесу стратегічне управління являє собою концепцію виживання, вона має стати основою управління та базуватись на наступних основних положеннях:

- розуміння того що мале підприємство є відкритою системою, а отже сильно залежить від зовнішнього оточення. Навіть ідеально налаштовані внутрішні процеси не в змозі гарантувати ринковий успіх;

- у момент створення мале підприємство має унікальну ідею, нову пропозицію, вдале місце продажу чи просто вгадали із часом виходу на ринок. Це забезпечує їм значний рівень креативності та динамізму. Однак із часом положення малого підприємства на ринку стабілізується, елемент новизни його пропозиції для клієнта втрачається, тож слід орієнтуватись на спеціальні заходи, які дозволять йому пристосуватись до оточуючого середовища та не втратити своїх клієнтів;

- розвиток малого підприємства можливий лише за наявності зрозумілих та досяжних цілей, які підпорядковані головній меті створення. Покрокове досягнення мети мотивує на подальший розвиток та відображає якість стратегічного управління;

- розуміння необхідності проведення оцінки та аналізу досягнутих показників, коригування роботи та адаптації;

- швидке реагування на зміну умов господарювання. Мінімізація ентропії (невизначеності) прийнятих рішень на основі моніторингу середовища;

- посилення потенціалу (виробничого, фінансового, людського тощо) та формування системи зовнішніх зв'язків [64; 66 , с. 19].

Перехід малого підприємства до стратегічного управління забезпечує отримання низки переваг, зокрема таких як наведено на рис. 1.7.

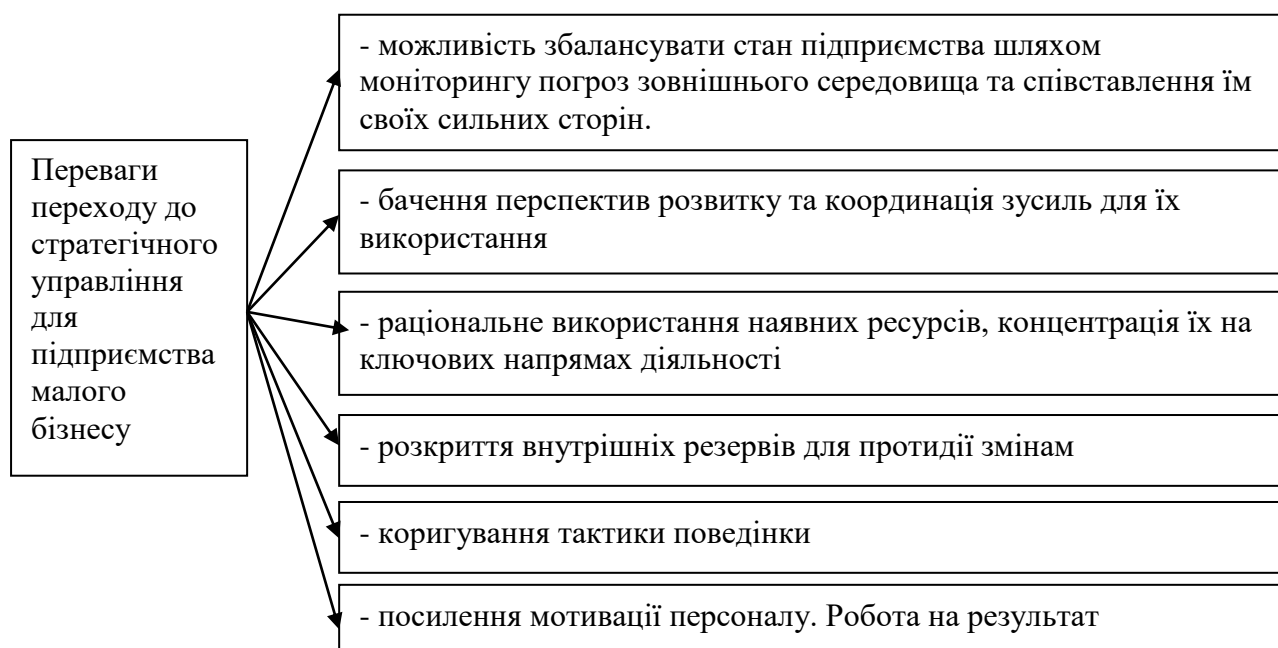


Рис.1.7 Переваги переходу до стратегічного управління для підприємства малого бізнесу [78, с. 17]

Побудова системи стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу можлива з використанням моделей, які апробовані на практиці закордонних і державних підприємств. Стисла характеристика моделей наведена у табл.1.7.

Таблиця 1.7

#### Характеристика моделей побудови системи стратегічного управління\*

№ /п	Модель	Характеристика
1	2	3
Класичні моделі		
1	На основі вибору стратегічних позицій	Орієнтація на перспективу, конкретизація завдань і вибором найбільш пріоритетних, обґрунтований розподіл ресурсів, можливість диверсифікації, врахування можливих змін
2	На основі ранжування стратегічних задач	Категоризація завдання (важливість, період досягнення, значення для бізнесу): - важливі, термінові; - важливі, середньотермінові, які «укладаються» в плановий цикл; - важливі, нетермінові; - хибні. Постійна актуалізація задач із врахуванням поточної ситуації та прогнозів

## Продовження табл.1.7

1	2	3
3	З орієнтацією на стратегічні несподіванки	Доцільність використання у турбулентному середовищі, в умовах динамічних, різновекторних та непередбачуваних змін
4	За слабкими сигналами	Вважається що найслабший сигнал може стати ознакою великих змін та перетворень, а отже підлягає аналізу
Закордонні моделі орієнтовані на підприємства малого бізнесу		
5	Підприємницька модель	Активний пошук нових можливостей власником, ризикованість, швидке прийняття та впровадження обґрунтованих рішень (характерне для малих підприємств на етапі створення та стрімкого розвитку із сильним лідером)
6	Адаптивна	Обережність у виборі заходів спрямованих на реагування на виклики середовища (характерне для малих підприємств на етапі зрілості або із обережним керівником)
7	На основі планування	Постійний аналіз, детальне планування, виважені рішення
Вітчизняні моделі орієнтовані на підприємства малого бізнесу		
8	На основі «стратегічної прогалини»	Аналіз поточного та майбутнього положення, виявлення стратегічного розриву та розробка заходів спрямованих на заповнення розриву
9	На стратегічних перевагах	SWOT-аналіз є основним інструментом для планування та прийняття рішень
10.	На забезпеченні конкурентоспроможності	Орієнтація на конкурентоспроможність продукції / послуг підприємства, краще обслуговування, формування ключових переваг
11	З орієнтацією на імідж	Створення іміджу підприємства із бездоганною репутацією та формування широкого кола зовнішніх зв'язків (партнери, держава, клієнти, конкуренти, контактні групи тощо)
12	З орієнтацією на розмір	Акцент на гнучкості організаційних зв'язків, адаптивності системи, відмінних комунікаціях, готовності до відповідальності та широкими повноваженнями.

\*Примітка. Складено автором на базі літератури [32; 39; 61; 76-77; 80]

Як видно із поданої інформації, моделі рекомендовані для підприємств великого та малого бізнесу досить сильно відрізняються. Обираючи модель стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу слід брати до уваги, що основну роль в управлінні буде відігравати його власник. Тож його основними рисами є такі як наведено на рис. 1.8.

Кожна із наведених моделей ґрунтується на методах стратегічного управління, які включають в себе набір інструментів та підходів, які дозволяють підприємству розробляти, впроваджувати та контролювати хід виконання стратегії [22].



Рис. 1.8 Основні риси стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу (розробка автора на основі [50, с. 164])

Ставицький О. В. визначає методи стратегічного управління як «способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей підприємства» [64].

Стисла характеристика методів та послідовності їх використання наведена на рис. 1.9.

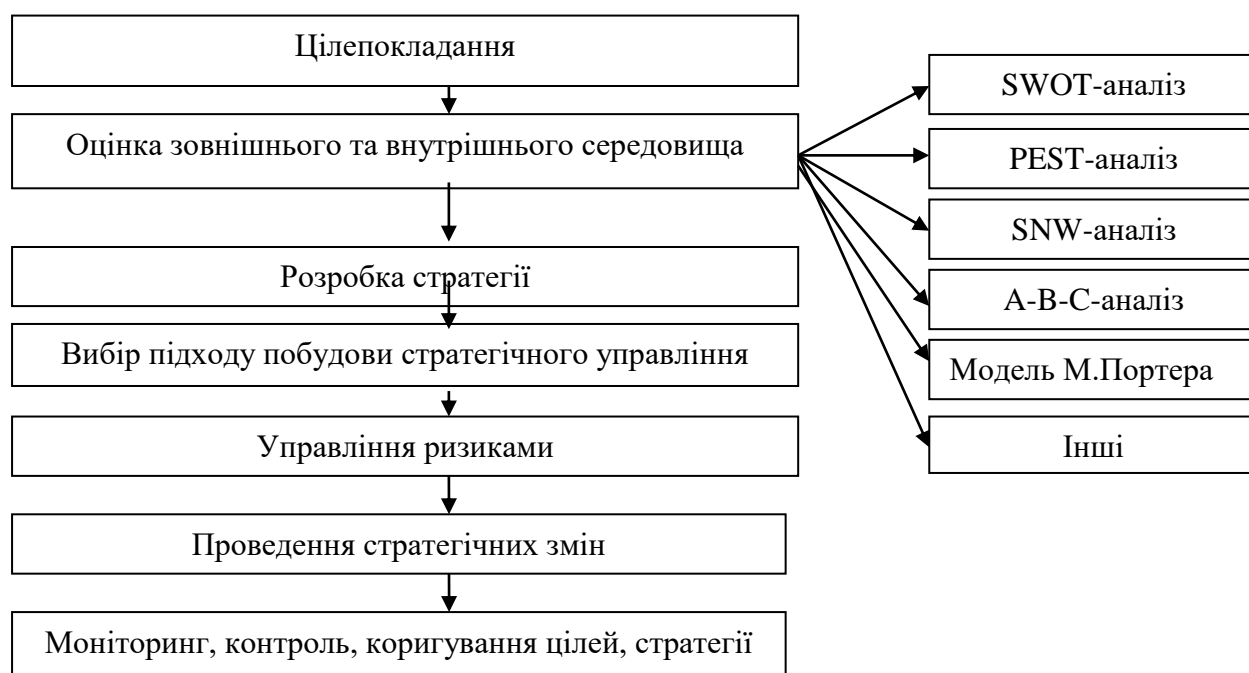


Рис. 1.9 Методи стратегічного управління [28; 39; 51; 61; 66, с. 33]

Розглянемо особливості використання методів стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу.

Цілепокладання для малого бізнесу важливий аспект, який визначить його функціонування. Будь-яка комерційна компанія створюється для отримання прибутку. Відповідно до класичної теорії підприємництва (А. Сміт) малі підприємства створюються для отримання прибутку, натомість неокласична стверджує що головна ідея створення – реалізація підприємницької ідеї [25, с. 35]. У цьому випадку підприємець зіштовхується із такими проблемами як відсутність управлінського досвіду (або його знецінення через зміну формату та масштабу роботи), поява нових управлінських проблем, збільшення розриву між компетенціями та новизною завдань, складність зовнішнього середовища.

Для визначення цілей можуть використовуватись методи:

- самостійне формулювання цілі, залежно від ідеї, досвіду, бачення;
- підпорядкування цілям верхнього рівня (для малих підприємств);
- побудова стратегічної карти [28; 42, с. 56].

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища застосовується низка інструментів, серед яких розповсюдження отримали:

- SWOT-аналіз – деталізація чинників середовища на такі що несуть можливості та такі що несуть загрози. Відповідно аналізуються і фактори внутрішнього середовища – сильні та слабкі сторони компанії;

- PEST – аналіз ставить за мету оцінку середовища за такими змінними як політичні, економічні, соціальні та технологічні. Саме вони на думку багатьох авторів зумовлюють здатність малого підприємства протистояти викликам зовнішнього середовища;

- А-В-С-аналіз передбачає збір даних про середовище за критеріями як перевага (Advantage), бар'єр (Barrier), спірний фактор (Controversial);

- SNW-аналіз – удосконалений аналіз сильних та слабких сторін: Strength – сильна сторона, Neutral – нейтральна сторона, Weakness – слабка сторона [3; 51, 61; 71, с. 10; 78].

Зазначається що «необхідність стратегічного управління на малих підприємствах прямопропорційно рівню невизначеності ринкової інформації та проблем, що виникають під впливом зовнішнього оточення» [66, с. 34-35].

Розробка стратегії відбувається під впливом багатьох чинників. Для малого підприємства важливими, окрім чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, є чинники моральних цінностей, зокрема:

- особистість власника, тип характеру;
- амбіції;
- здатність управляти колективом та стиль керівництва;
- бажання та вміння делегувати повноваження та мотивувати до дії.

Їх вплив може бути як позитивним так і негативним.

Для підприємства малого бізнесу при розробці стратегії обґрунтованим буде використання експертних методів, методів моделювання, траєкторний підхід [42, с. 76]. Основні характеристики стратегії наведено на рис. 1.10.

Вибір підходу до побудови системи стратегічного управління як правило орієнтований на використання ситуативного підходу. Оскільки малі підприємства гнучкі та адаптивні, цей підхід для них є найбільш доцільним.

Управління ризиками. У порівнянні із великими підприємствами для малих характерний більш високий рівень ризикованості. Для того щоб мінімізувати потенційні наслідки, слід використовувати такі методи управління як: страхування, резервування коштів, планування ризиків, прогнозування.

Проведення стратегічних змін. Мале підприємство повинне постійно удосконалюватись для того щоб мати змогу розвиватись на обраному ринку – пропонувати нові товари, удосконалювати існуючі, додавати послуги, змінювати стиль керівництва тощо.

Серед методів за якими можуть бути реалізовані зміни виділяють: примусовий, адаптивний, кризовий методи, управління спротивом, та метод, заснований на поетапному підході [51, с. 19-20].

Оптимальним для підприємства малого бізнесу є використання методу який ґрунтується на поетапному підході, оскільки він передбачає поступове оновлення яке розділяють всі члени колективу. Таким підхід дозволяє



ліквідувати вузькі місця, забезпечити конструктивне обговорення планованих змін, прискорити впровадження прийнятих управлінських рішень [55, с. 96].

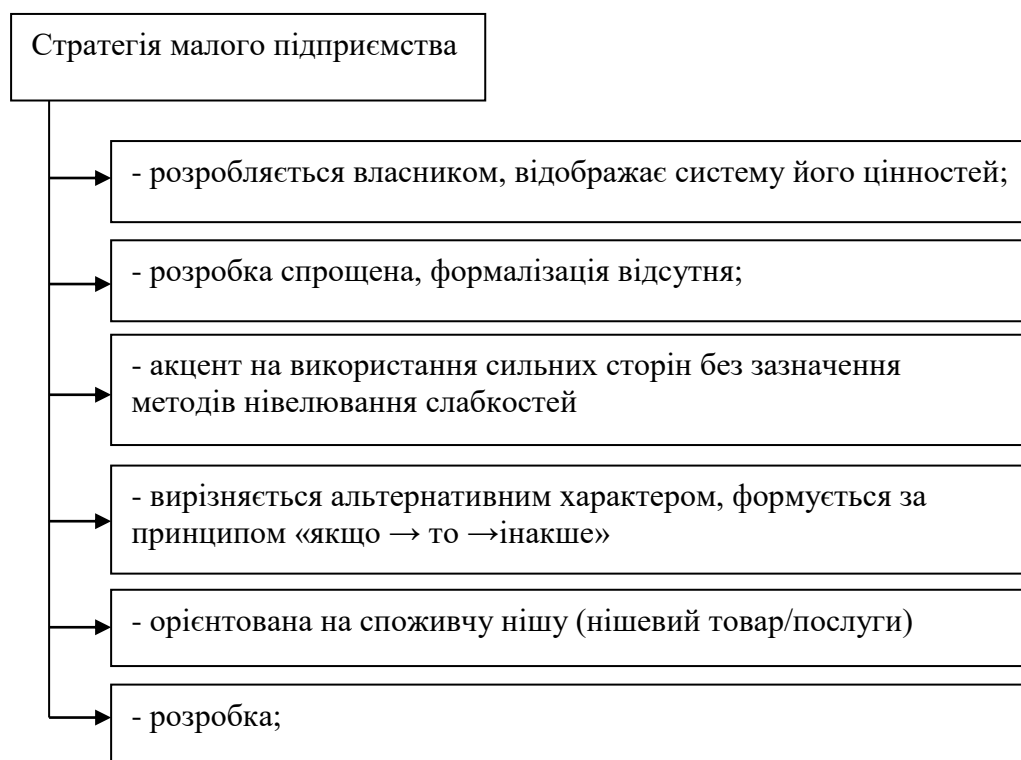


Рис 1.10 Основні характеристики стратегії малого підприємства (складено автором на базі літератури [23; 28; 61; 64; 66, с. 34-35])

Моніторинг, контроль, коригування цілей та стратегії. Постійне спостереження за середовищем, контролювання впровадження стратегії, оцінка досягнутих показників та аналіз відхилень дозволяють контролювати досягнення цілей та забезпечити зворотній зв'язок. У результаті відхилень чи суттєвої зміни обставин можливі такі заходи як зміна цілей, розробка нової чи перегляд існуючої стратегії, реалізація стратегічних змін тощо.

Таким чином окреслені методи стратегічного управління будуть використовуватись не ізольовано один від одного, а комплексно. Це забезпечить створення системного потенціалу спрямованого на досягнення поставленої мети та відповідної керованої структури управління, налаштованої на чутливе реагування та адаптацію до середовища.

## Висновки до розділу 1

Виявлено, що становленню стратегічного управління передувала низка послідовних етапів – від етапу становлення «інтуїтивного» управління до переходу до повноцінного стратегічного. Особливістю підприємств малого бізнесу є те, що більшість з них зупиняється на конкретному етапі та лише невелика частина керується у своїй роботі принципами саме стратегічного управління. Розглянуто сутність дефініції «стратегічне управління» запропоновані різними науковцями. Запропоновано логічно-послідовну схему визначення стратегічного управління як процесу. Порівняно особливості стратегічного управління на вітчизняних та іноземних підприємства. Окреслено переваги впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Відмічено, що важливим аспектом у становленні стратегічного управління на підприємствах є розуміння методології здійснення управлінської діяльності, яка передбачає використання того чи іншого підходу до управління. Різні науковці виділяють різні підходи до побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Аналіз наукової літератури дав змогу виявити, що існує значна кількість підходів до стратегічного управління. Частина із них визнається майже всіма науковцями – це процес ний, ситуаційний та системний підходи. Натомість є низка підходів які пропонуються окремими науковцями та досить мало висвітлені у літературі, зокрема це цільовий, інтегральний, функціональний, синергетичний, рефлексивний, когнітивний та традиційний. Наведено стисло характеристику кожного із підходів та їх особливі риси.

Розглянуто особливості підприємств малого бізнесу. Окреслено переваги переходу до стратегічного управління. Надано характеристику моделей побудови системи стратегічного управління. Виявлено визначальні риси управління в малому бізнесі. Вивчено методи стратегічного управління, що включають в себе набір інструментів, підходів та способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому які дозволяють розробляти, впроваджувати та контролювати хід виконання стратегії для досягнення мети.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Галья Балувана»

Роздрібну торгівлю можна вважати однією із ключових галузей у економіці України. Вона орієнтована на продаж товарів та надання послуг індивідуальним покупцям / користувача для приватного споживання. З часів отримання незалежності обсяги роздрібної торгівлі в Україні невпинно зростають [26]. Впровадження карантину не стало обмежуючим фактором для її розвитку. Натомість повномасштабне вторгнення спричинило суттєве падіння обсягів торгівлі.

Так у грошовому виразі обсяг продаж у 2022 р. скоротився на 21,4% та становив 1,398 трлн. грн. (у порівнянні із 2021 р.). Серед причин:

- міграція населення (7,4 млн осіб покинули Україну через бойові дії);
- окупація частини території;
- активні бойові дії по лінії зіткнення [58 ; 59].

Однак роздрібна торгівля, якою займаються переважно підприємства малого бізнесу швидко оговталась. І незважаючи на те, що показники обігу ще не вийшли на довоєнний (падіння у грудні 2022 р. по відношенню до грудня 2021 р. склало 26,2%,) все рівно вони почали показувати зростання (у грудні 2022 р. зростання склало 14,8 % по відношенню до листопада 2022 р.) [58].

За даними дослідницької агенції Pro-Consulting серед факторів які здійснювали вплив на розвиток ринку напівфабрикатів у 2021-2022 рр. можна виділити:

- сировина база. Якість вихідного матеріалу має визначальне значення для виготовлення якісної продукції харчування. Однак, протягом 2022 р. відбувалось суттєве скорочення поголів'я великої рогатої худоби та свиней. Це

вплинуло на вартість закупівлі яловичини та свинини, що призвело до зростання цін на такі продукти як пельмені, котлети, бендерики. Окупація півдня Херсону та частини Запорізької області залишила Україну без свіжих овочів, що негативно сказалося на асортименті (фарширований перець, ліниві голубці, млинці із капустою тощо);

- наявна логістична інфраструктура. Здійснює вплив на якість зберігання сировини;

- технології швидкої заморозки. Дозволяють забезпечити довгу збереженість якості та смакових властивостей товару без глибокої заморозки;

- урбанізація та зростання темпу життя. Збільшення жителів міст та пришвидшення темпу життя формують нові потреби, зокрема – у економії часу на приготування їжі. Однак потреба у здоровому повноцінному харчуванні зберігається. Харчування з закладах громадського харчування досить дороге, натомість напівфабрикати є чудовим рішенням;

- тренди у харчування. Актуальним є питання здорового харчування, поширення вегетаріанства та веганства, збільшення попиту на еко-продукцію привезли до зміни структури пропозиції напівфабрикатів. Зокрема з'явилося багато продукції із індюшатини, курятини, крільчатини, розширився асортимент заморожених овочів та ягід. За продукцію із маркуванням «органік» споживач готовий переплатити [1; 44; 57].

Одним із напрямів які демонструють значне зростання є сегмент швидкого приготування їжі. Ринок напівфабрикатів демонструє значну динаміку. Основними покупцями є:

- супермаркети;
- сегмент HoReCa;
- сегмент фаст-фуд (АЗС, доставка у офіси тощо);
- індивідуальні споживачі [56].

Найперспективніший сегмент – індивідуальні споживачі, ядро складають особи у віці 25-65 років, переважно працюючі, із рівнем доходу середній та

вище. Цей діапазон охоплює 48,5% населення України [46]. В структурі напівфабрикатів переважають м'ясні вироби [44].

Продаються напівфабрикати переважно через великі торговельні мережі. Детальна структура продаж за місцем продажу наведена на рис. 2.1.

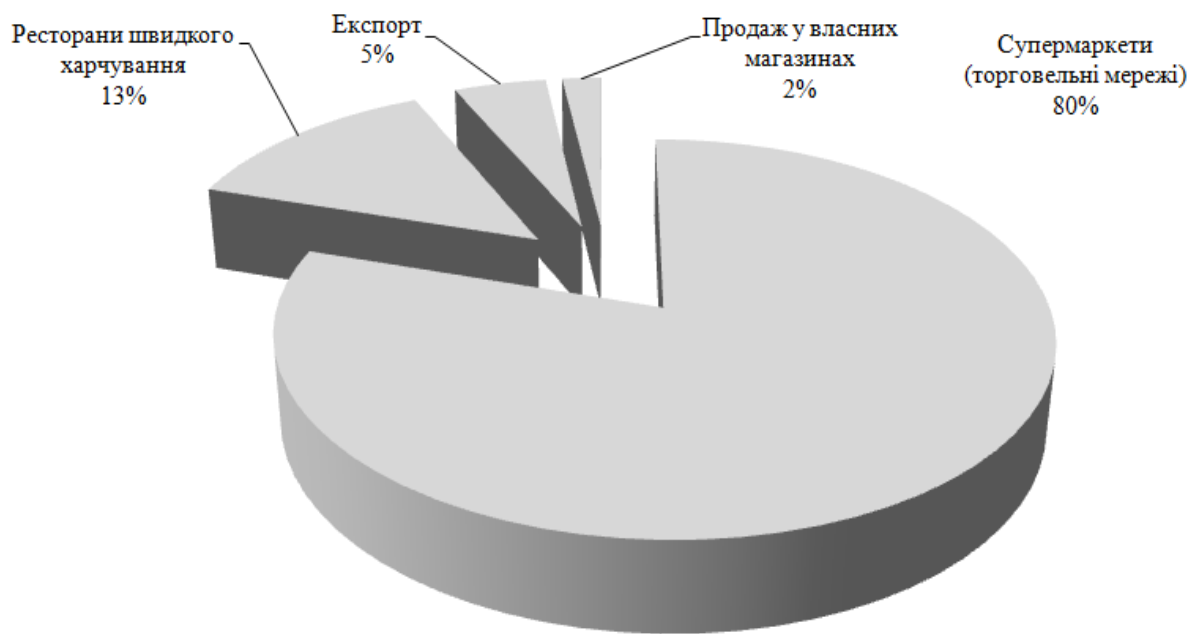


Рис. 2.1 Структура продаж напівфабрикатів за місцем продажу [44]

Одним із підприємств, які обрали продаж продукції через власні торговельні точки є ТОВ «Галя Балувана». Товариство відноситься до підприємств малого бізнесу за показником кількості задіяного персоналу. Перший магазин відкритий у м. Буча у 2018 р. спортивного бару, який став нерентабельним. Власниками бізнесу є подружжя Масюк К. та Толченів В. Назву обрали через розповсюджену фразу про балувану Галю, яка потребує тільки найкращого [29].

Магазини ТОВ «Галя Балувана» мають незвичний формат «все в одному місці». Це означає, що місце приготування їх та місце продажу поєднані у межах одного приміщення та розділені скляною вітриною. Такий прийом одразу збільшив довіру до продукції, через те що весь процес приготування

був на виду, тож можна було бачити якість роботи та дотримання санітарних норм, що дуже важливо у сфері харчування [17].

Виді діяльності ТОВ «Галя Балувана» відповідно до КВЕД наведено на рис. 2.2.

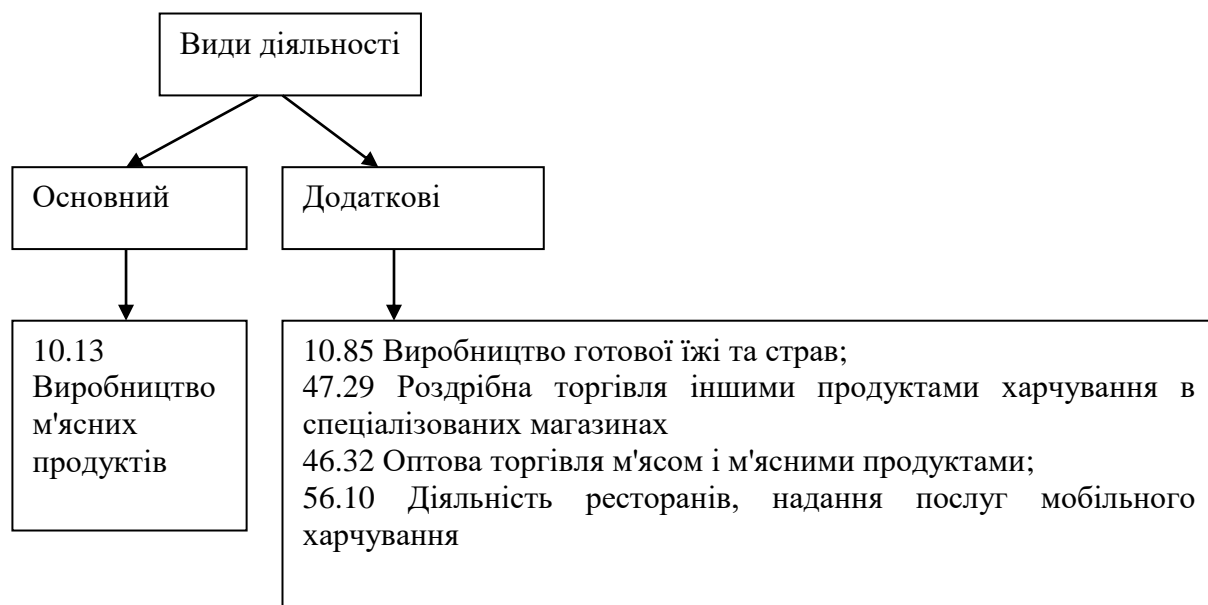


Рис. 2.2 Види діяльності ТОВ «Галя Балувана» [12]

За роки функціонування кількість магазинів ТОВ «Галя Балувана» постійно збільшується. З 2018 р., коли було відкрито перший магазин до початку 2022 р. товариство мало понад 350 магазинів. Через військові дії частину із них було закрито. Однак мережа функціонує та розвивається у значній мірі через пропозицію франчайзі [43].

Мета роботи ТОВ «Галя Балувана» – «Час який ви витрачаєте на приготування страви, використати з користю тому в нас у закладі є широкий асортимент вареників, салатів, перших страв, пельменів, холодних закусок, десертів і солодкої випічки» [13].

В асортименті ТОВ «Галя Балувана» більше 50 найменувань готової продукції, її структура наведена на рис. 2.3. Ціна розраховується виходячи із витрат на виготовлення та пропозиції з боку конкурентів. Середній рівень націнки – 10-15% [31].

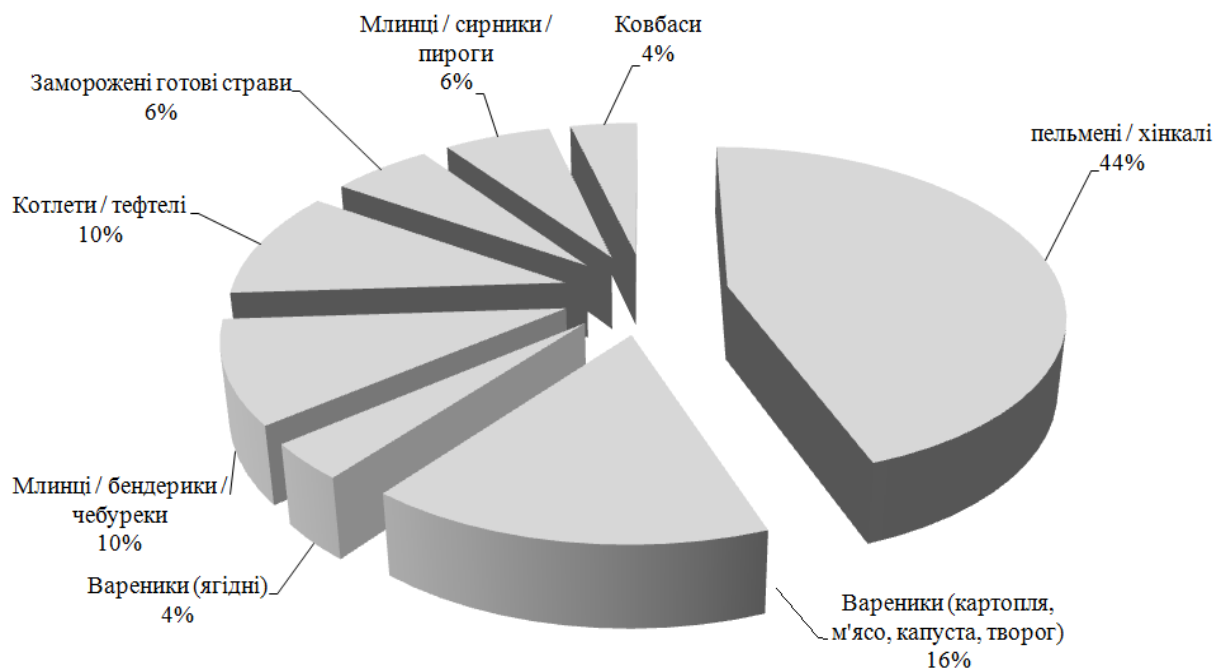


Рис. 2.3 Структура асортименту ТОВ «Галя Балувана» [12]

Збереження якості відбувається за рахунок:

- оптимального обсягу виготовлення продукції. Розрахунок роблять виходячи із добового обсягу продаж (у будній день продаж вище);
- наявності холодильного обладнання із постійним температурним режимом;
- упаковка продукції дозволяє забезпечити якість виробів під час транспортування.

Також у деяких містах можлива доставка продукції за умови дотримання певних умов (вартість доставки, дальність доставки, час на який замовлено доставку).

Найбільш активними покупцями мережі магазинів «Галя Балувана» є мешканці житлових будинків які знаходяться поруч, та не більше ніж на відстані 2-3 зупинки від місця продажу. Формат покупок: разовий (на один прийом їжі) або комплексний (закупівля на декілька днів).

Оскільки ТОВ «Галя Балувана» відноситься до підприємств малого бізнесу та працює переважно за франшизою, то кількість працівників

підприємства незначна, а організаційна структура побудована за функціональним принципом, як це подано на рис. 2.4.

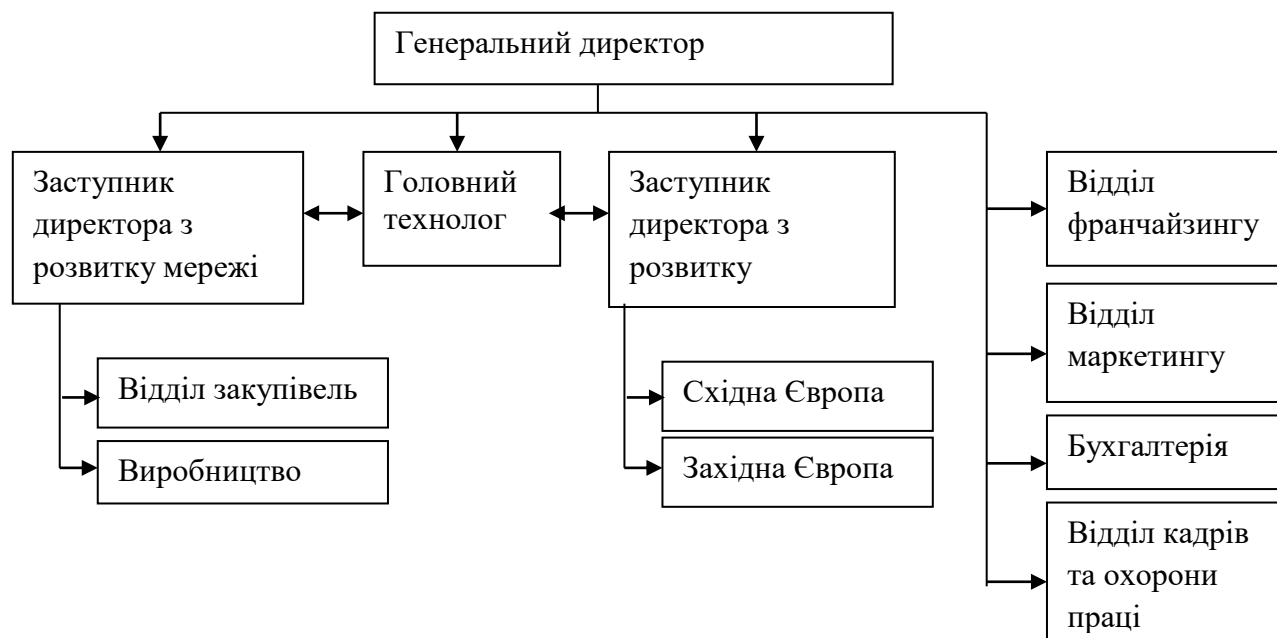


Рис. 2.4 Структура ТОВ «Гая Балувана» [12-16]

Про ефективність роботи ТОВ «Гая Балувана» на ринку можна зробити висновок проаналізувавши основні показники його діяльності. Для аналіз використано звіт про фінансові результати компанії за період 2019 – 2022 р.

Абсолютні показники наведені у табл. В.1 та В.2 додатку В, відносні будуть розраховані із використанням методик горизонтального та вертикального аналізу [27].

Результати діяльності ТОВ «Гая Балувана» проаналізовані за методикою горизонтального аналізу наведено у табл. 2.1.

З наведених даних видно, що у період 2019 – 2021 рр. відбувалось постійне зростання показників діяльності товариства. Аналіз відношення 2022 р. до 2019 р. також свідчить про зростання за всіма показниками окрім інших доходів. Натомість у 2022 р. відбулось суттєве падіння усіх показників, окрім показника «інші доходи».



Таблиця 2.1

## Результати діяльності ТОВ «Галя Балувана», тис.грн. [15]

Показник	Рік				Відхилення, %			
	2019	2020	2021	2022	2022 / 2019		2022 / 2021	
					грн.	%	грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1414,70	2227,00	2147,90	2007,20	592,50	41,88	-140,70	-6,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	129,90	285,70	335,50	168,80	38,90	29,95	-166,70	-49,7
Інші операційні витрати	1671,30	2693,90	2057,10	2192,20	520,90	31,17	135,10	6,6
Інші доходи	393,90	765,80	256,90	363,70	-30,20	-7,67	106,80	41,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	1808,60	2992,80	2404,80	2370,90	562,30	31,09	-33,90	-1,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	1801,20	2979,60	2392,60	2361,00	559,80	31,08	-31,60	-1,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	7,40	13,20	12,20	9,90	2,50	33,78	-2,30	-18,9
Податок на прибуток	1,30	2,40	2,20	1,80	0,50	38,46	-0,40	-18,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	6,10	10,80	10,00	8,10	2,00	32,79	-1,90	-19,0

Позитивна динаміка показника «інші доходи» навіть під час військових дій зумовлена оптимізацією діяльності малого підприємства та впровадження роботи за франшизою, яка продавалась переважно у країни Східної Європи. Саме завдяки розширенню та зміни формату роботи закордоном ТОВ «Галя Балувана» змогла отримувати постійний прибуток, приймати участь у заходах із допомоги ЗСУ та розвивати свою мережу магазинів.

Результати діяльності ТОВ «Галя Балувана» проаналізовані за методикою вертикального аналізу наведено на діаграмі рис. 2.5.

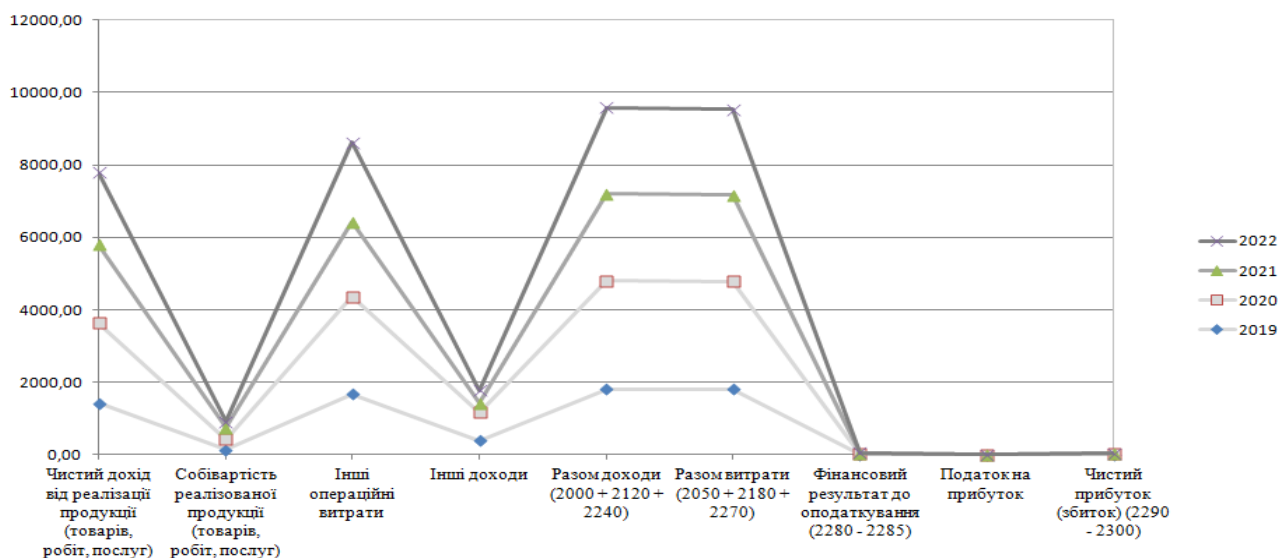


Рис. 2.5 Результати діяльності ТОВ «Гаяя Балувана», тис. грн. [15]

З рисунку можемо зробити висновок про те, що всі показники діяльності змінювались пропорційно відповідно до ринкової ситуації, що свідчить про грамотне управління ТОВ «Гаяя Балувана».

Таким чином можна зробити висновок що ТОВ «Гаяя Балувана» має відмінні показники діяльності на ринку напівфабрикатів в Україні та за її межами.

## 2.2. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства

Можливість тривалого і успішного функціонування підприємства малого бізнесу визначає наявністю у нього конкурентного потенціалу.

Конкурентний потенціал визначають як «систему можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких формується сукупність конкурентних переваг» [10]. Важливими складовими потенціалу для підприємств малого бізнесу є: орієнтованість на інновації та здатність до адаптації. Вони формуються внутрішніми факторами однак перебувають під впливом зовнішніх. Оскільки підприємство це відкрита система, дію зовнішніх факторів слід враховувати. Разом вони формують конкурентоспроможність. Це

«комплексна характеристика, яка відображає ... сукупність показників, що визначають успіх підприємства на конкретному ринку у конкретний проміжок часу по відношенню до конкурентів» [19, с. 19]. Конкуренти розглядаються як діючі на ринку так і потенціальні.

Існує декілька підходів до проведення оцінки конкурентного потенціалу, їх характеристику наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика підходів до оцінки конкурентного потенціалу [40; 72, с. 21]

Підхід	Характеристика	Недолік
Ресурсний	Потенціал = сума всіх ресурсів, що використовуються у роботі підприємства. У якості підсумкової оцінки використовується вартість	відповідно до принципів стратегічного управління, оцінка проводиться не за вартістю, а за ефективністю використання
Результативний	Потенціал = спроможність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси	
Резервний	Потенціал = наявність резервів для удосконалення.	Оцінка зводиться до виявлення незадіяних резервів, що призводить до відволікання уваги від ефективності

Можливості які надає оцінка конкурентного потенціалу для підприємства малого бізнесу наведено на рис. 2.6.

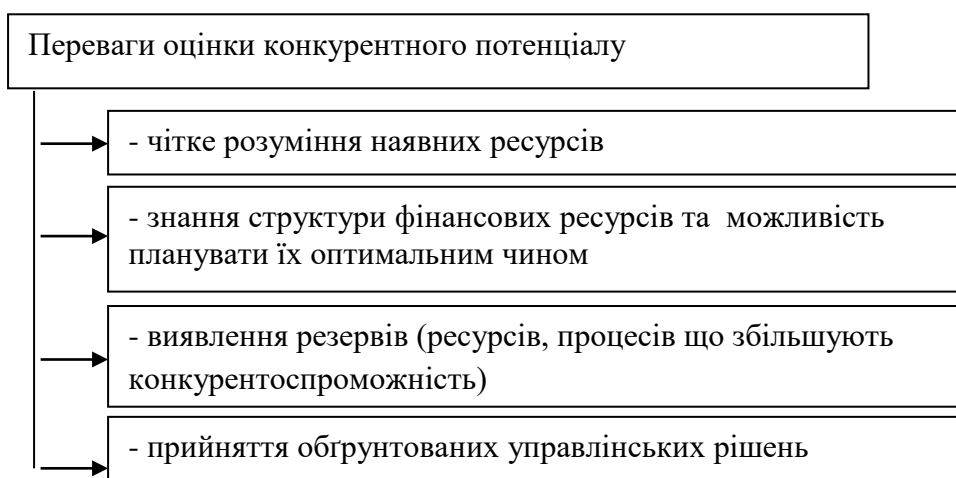


Рис. 2.6 Переваги оцінки конкурентного потенціалу для підприємства малого бізнесу [72, с. 28]

Методи оцінки конкурентного потенціалу наведено на рис. 2.7.

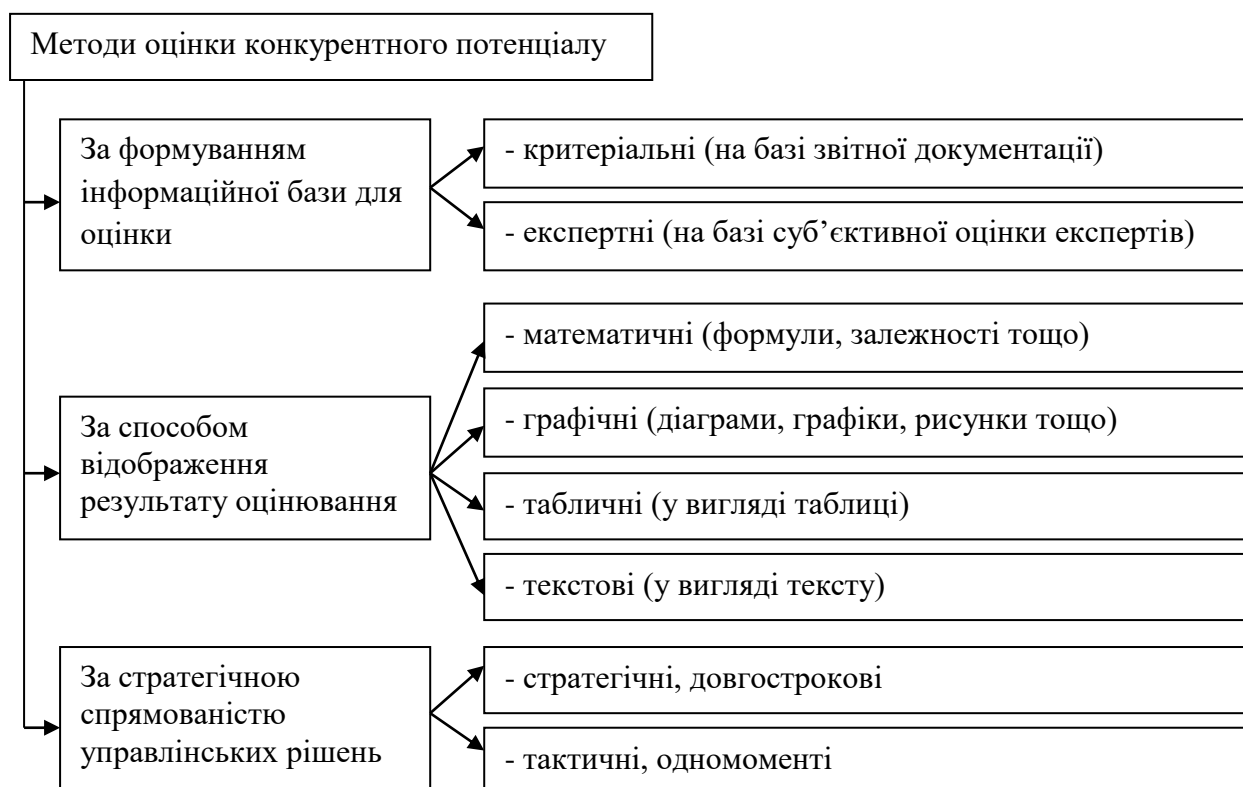


Рис. 2.7 Методи оцінки конкурентного потенціалу [5; 40]

Для оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Галя Балувана» будуть використані критеріальні методи оцінки із математичним та графічним висвітленням отриманих результатів.

Для аналізу обрано два підприємства, які випускають аналогічну продукцію та віддали перевагу такому формату роботи як «реалізація через мережі власних магазинів» (такий формат обрали тільки 2% підприємств на ринку напівфабрикатів) [44]. Продукція обох обраних підприємств представлена на ринку м. Запоріжжя під торговельними марками:

- ТМ «Полісся». Продукція підприємства орієнтована на широкий загал. Територіально – у зоні уваги вся територія України. Період функціонування – 16 років. За даними власника частки цієї марки становить 15% на ринку заморожених напівфабрикатів, що дозволяє робити висновки про лідируючі позиції компанії. Рецепт напівфабрикатів передбачає використання тільки

натуральних інгредієнтів. У асортименті понад 70 видів напівфабрикатів (пельмені, хінкалі, пиріжки, млинці, котлети, готові страви, фаст-фут). Охолодження – методом глибокої заморозки. Упакування та зберігання у холодильниках [52];

- ТМ «Макей». Продукція також орієнтована на весь ринок. Однак ця компанія працює виключно на ринку м. Запоріжжя однак планує вихід у інші області. Продукція виготовлена із натуральних складників. Перевага віддається ручній роботі (понад 62% продукції). У асортименті понад 50 видів напівфабрикатів (пельмені, хінкалі, пиріжки, млинці, котлети, готові страви, фаст-фут). Охолодження – метод шокової заморозки. Упакування та зберігання у холодильниках [38].

Узагальнені дані про конкурентів наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Узагальнені дані про асортимент конкурентів [12; 38; 52]

Порівняльна характеристика	Торговельна марка		
	ТМ «Галя Балувана»	ТМ «Макей»	ТМ «Полісся»
Асортимент (кількість найменувань продукції)	50	50	70
Екзотичні пропозиції	відсутні	відсутні	китайська кухня
Ціновий діапазон (ціна у перерахунку на 1 кг пельменів курятини)	95	90	52
Метод заморозки	Шокова заморозка	Шокова заморозка	Глибока заморозка
Метод ліпки	Ручний	Ручний (62%)	Машинний
Виробництво	на місці «через скло»	цехове виробництво	цехове виробництво
Запаси	Мінімальні, відповідно до обсягів попиту	Відповідно до можливостей потужностей	Відповідно до можливостей потужностей
Зберігання	Вітрина холодильник	Морозильна камера	Морозильна камера
Упакування	При продажі	При продажі	Розфасування та пакування на виробництві
Термін зберігання у місці продажу	не більше 1 доби	необмежений	необмежений

Для порівняння слід використовувати найбільш вагомі дані які характеризують виключно продукцію та є важливими з точки зору споживчого попиту. Скорочені дані, що будуть використані для розрахунку індексів конкурентоспроможності та побудови багатокутника конкурентоспроможності наведені на табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Узагальнені дані про асортимент конкурентів [12; 38; 52]

Порівняльна характеристика	Торговельна марка		
	ТМ «Галя Балувана»	ТМ «Макей»	ТМ «Полісся»
Ціновий діапазон (ціна у перерахунку на 1 кг пельменів курятини)	95	90	52
Метод заморозки	Шокова заморозка	Шокова заморозка	Глибока заморозка
Метод ліпки	Ручний	Ручний (62%)	Машинний
Виробництво	«атракція» (виробництво на місці «через скло»)	цехове виробництво	цехове виробництво
Термін зберігання у місці продажу	не більше 1 доби	необмежений	необмежений

Для розрахунку інтегрального показника конкурент всі дані слід привести до одного знаменника, із застосуванням бального методу оцінки як це подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Узагальнені дані про асортимент конкурентів [12; 38; 52]

Порівняльна характеристика	Торговельна марка		
	ТМ «Галя Балувана»	ТМ «Макей»	ТМ «Полісся»
1	2	3	4
Ціновий діапазон (ціна у перерахунку на 1 кг пельменів курятини) 95 грн. – 1 бал; 90 грн – 2 бали; 52 грн. – 3 бали	1	2	3
Метод заморозки: - шокова заморозка – 2 бали; - глибока заморозка – 1 бал.	2	2	1

## Продовження табл.2.5

1	2	3	4
Метод ліпки: - ручний – 3 бали; - частково ручний – 2 бали; - машинний – 1 бал.	3	2	1
Виробництво - атракція – 2 бали; - цехове виробництво – 1 бал.	2	1	1
Термін зберігання у місці продажу: - обмежений – 2 бали; - необмежений – 1 бал.	2	1	1

Перший підхід для представлення результатів оцінки конкурентного потенціалу ТМ «Галя Балувана» – математичний (рис. 2.7). Буде проведено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Відбувається за формулами, наведеними у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Формули для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності [65]**

Показник	Формула	Номер формули	Умовні позначення
Інтегральний показники конкурентоздатності	$K = I_{с.п.} / I_{е.п.}$	(2.1)	$I_{с.п.}$ – індекс споживчих параметрів; $I_{е.п.}$ – індекс економічних параметрів
Індекс споживчих параметрів	$I_{с.п.} = \sum_{i=1}^n (V_i \cdot Q_i)$	(2.2)	$n$ – кількість аналізованих параметрів; $V_i$ – коефіцієнт вагомості $i$ -го параметру товару; $Q_i$ – відносний параметр якості $i$ -го параметру.
Відносний споживчий параметр	$Q = \frac{X_1}{X_b}$	(2.3)	$X_1$ – одиничне значення параметру досліджуваного виробу; $X_b$ – одиничне значення параметру базового виробу
	$Q = \frac{X_b}{X_1}$	(2.4)	
Індекс економічних параметрів	$I_{е.п.} = C_1 / C_b$	(2.5)	$C$ – ціна споживання досліджуваного виробу; $C_b$ – ціна споживання базового зразка

Формула 2.3 використовується у випадку коли підвищення значення свідчить про покращення якості, а формула 2.4 коли зменшення значення свідчить про покращення якості.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТМ «Галя Балувана» по відношенню до ТМ «Макей»:

$$I_{с.п.} = (2/2 + 3/2 + 2/1 + 2/1) / 4 = 1,62$$

$$I_{е.п} = 1/2 = 0,5$$

$$K = 1,62/0,5 = 3,24$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТМ «Галя Балувана» по відношенню до ТМ «Полісся»:

$$I_{с.п.} = (2/1 + 3/1 + 2/1 + 2/1) / 4 = 2,25$$

$$I_{е.п} = 1/3 = 0,33$$

$$K = 2,25/0,33 = 1,97$$

Яке видно із розрахунків ТМ «Галя Балувана» є більш конкурентоспроможною по відношенню до ТМ «Макей» (у більшій мірі) та до ТМ «Полісся» (у меншій мірі).

Перший підхід для представлення результатів оцінки конкурентного потенціалу ТМ «Галя Балувана» – графічний. У якості інструменту використано багатокутник конкурентоспроможності. За основу взято дані табл. 2.6. Графічна інтерпретація наведена на рис. 2.8.

Відповідно до даних наведених на рисунку можна зробити висновок що продукція ТМ «Галя Балувана» має найбільший конкурентний потенціал оскільки її багатокутник займає найбільшу площу.

Відповідно до даних наведених на рисунку можна зробити висновок що продукція ТМ «Галя Балувана» має найбільший конкурентний потенціал оскільки її багатокутник займає найбільшу площу.

Перевагою побудови багатокутник конкурентоспроможності є можливість одразу побачити за рахунок якого параметру товар найбільш конкурентний, зокрема це: метод ліпки, атракція (як метод виготовлення «через



скло»), мінімальний термін зберігання (клієнт впевнений що куплена продукція свіжа), та метод заморозки (шокова заморозка дозволяє забезпечити збереження всіх поживних речовин).

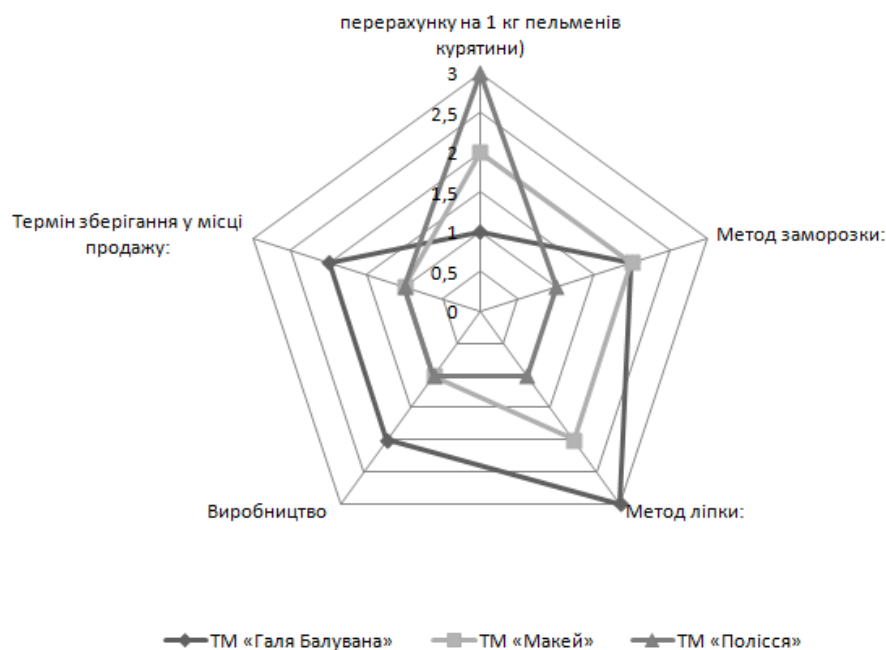


Рис. 2.8 Багатокутник конкурентоспроможності ТМ «Гая Балувана»

Таким чином виявлено що продукція ТМ «Гая Балувана» володіє значним конкурентним потенціалом на ринку напівфабрикатів.

### 2.3 Обґрунтування вибору стратегії підприємства

Аналіз наукової літератури дає підстави зробити висновок про відсутність єдиного підходу за яким можна було б обґрунтувати вибір стратегії підприємства.

Одним із способів обґрунтування може слугувати складання стратегічного балансу. Провідні підприємства світу користуються ним перевіряючи правильність обраного курсу розвитку. Серед його особливостей можна визначити:

- висока суб'єктивність. Показники, обрані для аналізу, оцінюються експертним методом, а отже якість оцінки залежить від досвіду та складу характеру експертів;

- довільний вибір факторів які підлягають оцінці. Сильна сторона може виявитись слабкою під швидкою зміною оточення. Тож баланс слід складати принаймні раз на півроку;

- індивідуалізований вибір методики складання. У якості інструментів можуть бути обрані не ті, які кращим чином описують середовище, а ті які зручні для використання конкретним експертом [77].

Серед методик які доцільно використати для аналізу обраної стратегії ТОВ «Галя Балувана» виділено:

- аналіз перспектив розвитку ринку;
- SWOT-аналізу;
- оцінка адаптивності потенціалу підприємства до інноваційного розвитку [20, с. 334; 54].

Перша методика – аналіз перспектив розвитку. Він показав, що обрана стратегія концентрованого зростання [53] відповідає вимогам ринку основні тенденції якого наведено на рис. 2.9.

Позитивні тенденції переважають, яки видно із рисунку, однак це не дає підстав говорити про якість розробки стратегії, слід розширити перелік, доповнити його іншими компонентами макросередовища, які не відносяться до галузевих, деталізувати який вплив маю окреслені чинники, яка ймовірність їх настання, а головне – чим може відповісти ТОВ «Галя Балувана», тобто розглянути внутрішній потенціал малого підприємства. Відмінним інструментом для цього є SWOT-аналіз.

Друга методика – SWOT-аналіз дає можливість розглянути всі чинники які впливають на роботу підприємства поділивши їх на два типа – зовнішні та внутрішні, а також деталізувавши їх на підгрупи – можливості / сили та погрози / слабкості. Саме це і відображає назва методики обґрунтування вибору стратегії підприємства:

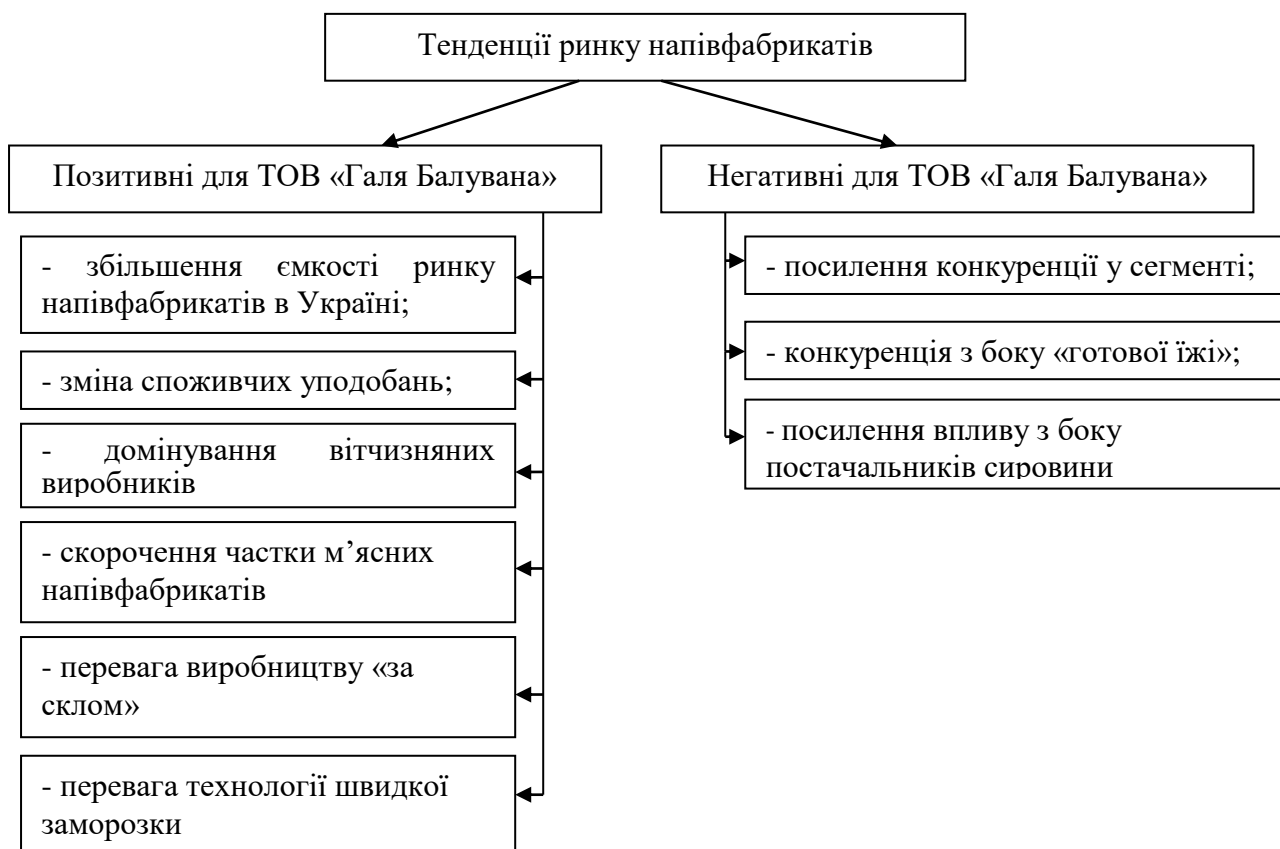


Рис. 2.9 Основні тенденції ринку напівфабрикатів які впливають на стратегію ТОВ «Галя Балувана» [44; 53; 57]

- **Strength** – сильні сторони. Описують внутрішні можливості підприємства. Мале підприємство повинне чітко знати свої сили та потенціал для розвитку, адже йому доводиться конкурувати у більш жорстких умовах, а ціна помилки буде дуже великою. Не тільки у момент створення важливо розуміти рівень своїх можливостей, але й контролювати їх протягом всього періоду функціонування;

- **Weaknesses** – слабкі сторони. Знаючи добре свої вади підприємство може захиститись: оптимізувати фінансові потоки, переглянути процеси, виявити резерви, змінити спосіб збуту, посилити увагу до професіоналізму задіяних виконавців тощо;

- **Opportunities** – можливості, що надають зовнішнім середовищем. Їх поява не залежить від підприємства. Але мале підприємство, завдяки своїй

гнучкості може скористатись ними дуже швидко, крім того воно може скористатись можливостями які нецікаві для великого бізнесу;

- Threats – погрози які надходять із зовнішнього середовища та можуть перешкоджати розвитку підприємства [18; 61; 77].

Проводячи SWOT-аналіз для ТОВ «Галя Балувана» слід взяти до уваги наступне:

- цей вид аналізу статичний. Він не позначить чіткий вектор для розвитку, а тільки дозволить зрозуміти стан справ у поточний момент часу;

- якісному аналізу має передувати змістовна робота із підбору та аналізу чинників які включено у підсумкову матрицю.

Перелік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища наведено у табл. 2.7 та 2.8 відповідно.

Таблиця 2.7

#### Перелік факторів зовнішнього середовища для ТОВ «Галя Балувана»\*

Opportunities (можливості)	Threats (погрози)
O1 зростання споживання напівфабрикатів	T1 підвищення вимог до якості напівфабрикатів
O2 зміна споживчих уподобань	T2 падіння купівельного попиту
O3 прагнення скоротити час на приготування їжі	T3 «перекіс» цінових уподобань у бік середньо та низько цінового сегменту
O4 зростання кількості одиноких людей	T4 наявність товарів заміників
O5 розвиток технологій приготування та зберігання напівфабрикатів	T5 значний рівень безробіття
O6 споріднена диферсифікація	T6 постачання «продуктових наборів» гуманітарними організаціями
O7 бажання різноманітно харчуватись	T7 ускладнення доступу до якісної сировини та збільшення цін на неї
	T8 посилення конкуренції у сегменті та з боку товарів-замінники

\*Примітка. Складено автором

Зауважимо, що є чинники які становлять можливості та погрози одночасно. Зокрема військові дії можна віднести одночасно до можливостей та до погроз, адже з одного боку ТОВ «Галя Балувана» може організувати постачання напівфабрикатів у місця дислокації військових. Це швидка та якісна їжа. Завдяки швидкому приготуванню може буде забезпечено відмінне

харчування. Однак формат роботи наразі не передбачає фасування продукції та її виробництво у промислових масштабах. Одночасно військові дії – це погроза, оскільки низку магазинів було зачинено, значна кількість потенційних споживачів мігрувала за кордон, раціон харчування тих хто залишився у прифронтових зонах суттєво змінився та складається переважно із складу продуктового набору від поставок гуманітарних організацій.

Ще одним фактором є внутрішня міграція населення. В одних районах населення стає менше – там попиту продаж падає. В інших районах збільшується кількість вимушених переселенців. Це люди які поїхали із нажитих місць із мінімумом скарбу, тож напівфабрикати для них відмінна можливість повноцінного харчування. Крім того вимушені переселенці збільшують чисельність людей які готові працювати у ТОВ «Галя Балувана», адже плинність кадрів мережі магазинів досить висока.

Таблиця 2.8

### Перелік факторів внутрішнього середовища для ТОВ «Галя Балувана»\*

Strength (сила)	Weaknesses (слабкість)
S1 відмінна якість продукції	W1 плинність персоналу (через рутинність роботи)
S2 сформований позитивний імідж	W2 залежність від постачальників у плані якості та своєчасності поставок
S3 відомий «сильний» бренд	W3 залежність від людського фактору
S4 грамотне стратегічно орієнтоване керівництво	W4 відсутність у асортименті пропозиції «здорового» харчування
S5 виробництво «через скло»	W5 просте копіювання бізнес-моделі
S6 відповідність вимогам щодо виробництва та зберігання продукції	W6 орієнтація на сегмент споживачів із високим рівнем доходу
S7 мінімальний строк зберігання продукції (1 доба)	W7 низька активність у соціальних мережах
S8 широкий асортимент	W8 наявність двох сторінок у мережі Інтернет
S9 постійне розширення асортименту	W9 відсутність напівфабрикатів із рослинної сировини (для вегетаріанців та ваганів)
S10 доставка	
S11 наявність франчайзингової програми (що спрощує вихід на нові ринки)	
S12 ручна робота	
S13 використання методу «шокової заморозки»	

\*Примітка. Складено автором

Після складення переліку можливостей / погроз та сильних / слабких сторін, слід підбити підсумки. Зручним інструментом є табличний – побудова підсумкової матриці SWOT-аналізу дозволить візуалізувати фактори впливу, та побачити яким чином посилити свої сили та захистити слабкості, скористатись можливостями зовнішнього середовища та мінімізувати ризики. Результат SWOT-аналізу подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Підсумкова матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Галя Балувана»

		Фактори зовнішнього середовища	
		Opportunities (можливості) O1... O6	Threats (погрози) T1...T8
Фактори внутрішнього середовища	Strength (сила) S1... S15	<u>Поле O + S</u> O1 + S3 (O1 зростання споживання напівфабрикатів + S3 відомий «сильний» бренд) O3 + S1+ S10 (O3 прагнення скоротити час на приготування їжі + S1 відмінна якість продукції + S10 доставка) O7 + S8 (O7 бажання різноманітно харчуватись + S8 широкий асортимент)	<u>Поле T + S</u> T1 + S1 + S2 (T1 підвищення вимог до якості напівфабрикатів + S1 відмінна якість продукції + S2 сформований позитивний імідж) T8 + S9 (T8 посилення конкуренції у сегменті та з боку товарів-заміників + S9 постійне розширення асортименту)
	Weaknesses (слабкість) W1... W9	<u>Поле O + W</u> O2 + W4 (O2 зміна споживчих уподобань + W4 відсутність у асортименті пропозиції «здорового» харчування)	<u>Поле T + W</u> T7 + W9 (T7 ускладнення доступу до якісної сировини та збільшення цін на неї + W9 відсутність напівфабрикатів із рослинної сировини (для вегетаріанців та ваганів) T8 + W5 (T8 посилення конкуренції у сегменті та з боку товарів-замінників + W5 просте копіювання бізнес-моделі)

У полях які утворились на перетині блоків факторів що аналізуються конкретизуються чинники які можуть використані у поєднанні для отримання бажаного ефекту.

Розглянемо по одній комбінації для кожного поля:

- поле «Можливості + сила». Найбільш вдала комбінація, коли підприємство може скористатись можливостями для посилення своєї сильної сторони. Так ТОВ «Галя Балувана» може відреагувати на прагнення скоротити час на приготування їжі шляхом забезпечення відмінної якості продукції та організації доставки;

- поле «Можливості + слабкості». Компанія може скористатись зміною споживчих уподобань щоб розширити власний асортимент, додавши до нього страви для «здорового» харчування, збільшити кількість готової продукції, додати заморожені овочі, різноманітні корисні десерти тощо;

- поле «Погрози + сила». Нівелювати таку погрозу як підвищення вимог до якості напівфабриків можна за рахунок постійної уваги до якості товару, що пропонується, починаючи з етапу закупівлі сировини, уваги до співробітників, використання технологій зберігання;

- поле «Погрози + слабкості». Найбільш вразлива комбінація яка потребує підвищеної уваги з боку керівництва. Наприклад спостерігається посилення конкуренції у сегменті та з боку товарів-замінники, бізнес-модель ТОВ «Галя Балувана» досить просто скопіювати. Компанія може відреагувати шляхом посилення іміджу бренду, розширенням асортименту, посиленням маркетингової активності тощо.

Третя із методик обґрунтування вибору стратегії ТОВ «Галя Балувана» – оцінка адаптивності потенціалу підприємства до інноваційного розвитку. Про адаптивність свідчить використання такого формату розширення як використання фрайчайзингу. Тільки мале підприємство із сильним брендом може використовувати такий спосіб зростання.

Умови франшизи досить лояльні – 7 тис. \$ перший внесок та 75 \$ щомісячний платіж, інші відрахування відсутні. Характеристику проєкту за франшизою від ТОВ «Галя Балувана» наведено у табл. 2.10

Також про адаптивність потенціалу підприємства до інноваційного розвитку свідчить і стрімкий розвиток ТОВ «Галя Балувана» за кордоном, де

відома українська торговельна марка представлена під ТМ «MULTI COOK». Формат роботи незмінний – робота «через скло», висока якість, відмінне обслуговування. На кінець березня 2023 р. ТМ «MULTI COOK» була представлена на ринку 21 країни (у т.ч. Україна). Географія – від Канади, до Туреччини. Кількість торговельних точок у мережі постійно збільшується як в Україні так і за кордоном. Виходячи на ринок нової країни ТМ «MULTI COOK» адаптується під його вимоги, зокрема у асортимент продукції було додано у сумі понад 100 пропозицій, що дозволило врахувати харчові традиції конкретної країни [83].

Таблиця 2.10

**Характеристика проєкту за франшизою від ТОВ «Галя Балувана»  
станом на кінець березня 2023 р. [16]**

Перелік витрат	Параметри франшизи
Інвестиції у помешкання та обладнання	27 700 \$
Вступний внесок	7 000 \$
Роялті	75 \$на місяць
Рекламні відрахування	відсутні
Окупність	5-6 міс.
Об'єктів у мережі	27
Регіони розвитку	Україна
Площа необхідного помешкання	60 – 200 м.кв.
Персонал	8- 25 осіб

При цьому ТОВ «Галя Балувана» продовжує залишатись підприємством малого бізнесу через невелику кількість задіяного персоналу. Власникам належить тільки 13 із торговельних точок, інші по території України та майже 700 точок у різних країнах працюють на умовах франшизи.

Таким чином оцінка обґрунтованості обраної стратегії ТОВ «Галя Балувана» за трьома підходами дала можливість зробити висновок про високу якість існуючої стратегії, її відповідності ринковим тенденціями, врахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також адаптивність потенціалу підприємства до інноваційного розвитку.



## Висновки до розділу 2

Роздрібна торгівля є однією із ключових галузей у економіці України. Важливе місце в ній посідає торгівля продуктами харчування, зокрема напівфабрикатами. Зазвичай їх продають у торговельних мережах і тільки 2% компаній обрали продаж через власні точки. Одним із підприємств на ринку є ТОВ «Галя Балувана», яке функціонує з 2018 р. Магазини ТОВ «Галя Балувана» мають незвичний формат «все в одному місці». Це означає, що місце приготування їх та місце продажу поєднані у межах одного приміщення та розділені скляною вітриною. В асортименті ТОВ «Галя Балувана» більше 50 найменувань готової продукції. Організаційна структура – проста та керована, оскільки підприємство відноситься до малого бізнесу. Результати діяльності ТОВ «Галя Балувана» свідчать про постійний розвиток компанії

Можливість тривалого і успішного функціонування підприємства малого бізнесу визначає наявність у нього конкурентного потенціалу. Для оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Галя Балувана» використано критеріальні методи оцінки із математичним та графічним висвітленням отриманих результатів. Для аналізу обрано два підприємства, які випускають аналогічну продукцію та віддали перевагу такому формату роботи як «реалізація через мережі власних магазинів»: ТМ «Полісся» (лідер) та ТМ «Макей» (нішер). Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності та побудова багатокутника конкурентоспроможності дали підстави стверджувати про значний конкурентний потенціал ТМ «Галя Балувана».

Для обґрунтування вибору стратегії ТОВ «Галя Балувана» використано методики: аналіз перспектив розвитку ринку, SWOT-аналіз, оцінка адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку. Результатом оцінки став висновок про високу якість існуючої стратегії, її відповідності ринковим тенденціями, врахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також адаптивність потенціалу підприємства до інноваційного розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГАЛЯ БАЛУВАНА»

### 3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC

Однією із стратегічних моделей, які дозволяють визначити вектор стратегічного розвитку є модель ADL (в літературі можна зустріти назву ADL/LC) від LC – Life-Cycle – життєвий цикл. Матриця розроблена фахівцями компанії Артура Д. Літтла. За змістом вона подібна до матриці МакКінсі та може вважатись її удосконаленим варіантом. Однак це єдина модель яка орієнтується на життєвий цикл, що підкреслює важливість періоду функціонування підприємства у становленні стратегічного управління.

Модель ADL/LC є двовимірною, що спрощує її побудову та сприйняття. Вона будується із врахуванням двох змінних:

- за віссю Y відбивається життєвий цикл галузі, ринку, компанії. В узагальненому вигляді – це низка параметрів які характеризують ринок чи компанію: обсяг продаж, рівень прибутку, гостроту конкуренції, можливості співпраці із постачальниками, лояльність споживача, тощо. Це робить привабливим використання моделі для нових ринків які стрімко розвиваються. Прикладом є ринок домашніх напівфабрикатів, на якому працює ТОВ «Галя Балувана». Що, власне, і зумовило вибір даної моделі для аналізу. Інший випадок, коли до неї звертаються – ситуація коли ринок перенасичений товарами попит на який скорочується. На етапі спаду, модель також набирає актуальності. На інших стадіях перевага може бути віддана іншим моделям. Зростання та спад – це ті стадії для яких притаманна висока ризикованість прийнятих рішень та управління в умовах невизначеності. Крім того саме для

цих стадії характерними є прийняття рішень які будуть визначати можливість роботи в цілому;

- за віссю Х розташовується показник конкурентної позиції підприємства в бізнесі. Відповідно до підходу Літтла А.Д. показник має п'ять градацій, що визначають позицію: домінуюча (ведуча), сильна, сприятлива, міцна, слабка позиції [9; 49 ; 61].

Наведено стислу характеристику позицій:

- домінуюча (ведуча) – відповідає позиції лідера на ринку. Лідер володіє більшою часткою ринку, має ноу-хау у сфері виробництва, надання послуг, збуту чи маркетингу. Позиція лідера завжди піддається нападкам із боку переслідувачів. Однак слід відмітити що на ринку рідко буває один лідер, як правило лідерство поділяють між собою декілька конкурентів (тоді використовують визначення «ведуча», а не «домінуюча»). Зазвичай домінуючу позицію має підприємство із сильною підтримкою з боку держави чи лобіювання;

- сильна. Як правило, така позиція може бути, коли на ринку декілька досить сильних гравців, жодного із яких неможна назвати лідером. Такі компанії при виборі вектору розвитку завжди повинні орієнтуватись на конкурентів, приймати обґрунтовані рішення швидко, та мінімізувати час між їх прийняттям та реалізацією;

- сприятлива. Притаманна підприємствам які не відіграють ведучої ролі на ринку, однак мають сильні позиції із конкретним товаром чи послугою, або ж у цільовій ніші. Наявність лояльних клієнтів не гарантує їм надприбутків але дозволяє відчувати себе більш захищеними від нападок інших конкурентів;

- міцна. Зазвичай таку позицію мають суто нішеві підприємства. Є найбільш захищеною від конкурентів через невелику прибутковість чи невелику ємність ринку, але забезпечує тривале існування на ринку. Однак у боротьбі за ринок такі позиції не мають виграшної позиції та матимуть проблеми у разі виходу на нові ринки;

- слабка. Компанії, які посідають таку позицію у бізнесу мають низку критичних слабостей. Їм властива спеціалізація, випуск традиційних (часто застарілих) товарів, поганим менеджментом. Вихід з ринку для таких підприємств – питання часу.

Поєднання окреслених параметрів (4 на осі Y та 5 на осі X) дають можливість отримати 20 квадрантів, які поєднуються у чотири зони та разом становлять матрицю ADL, подану на рис. 3.1.

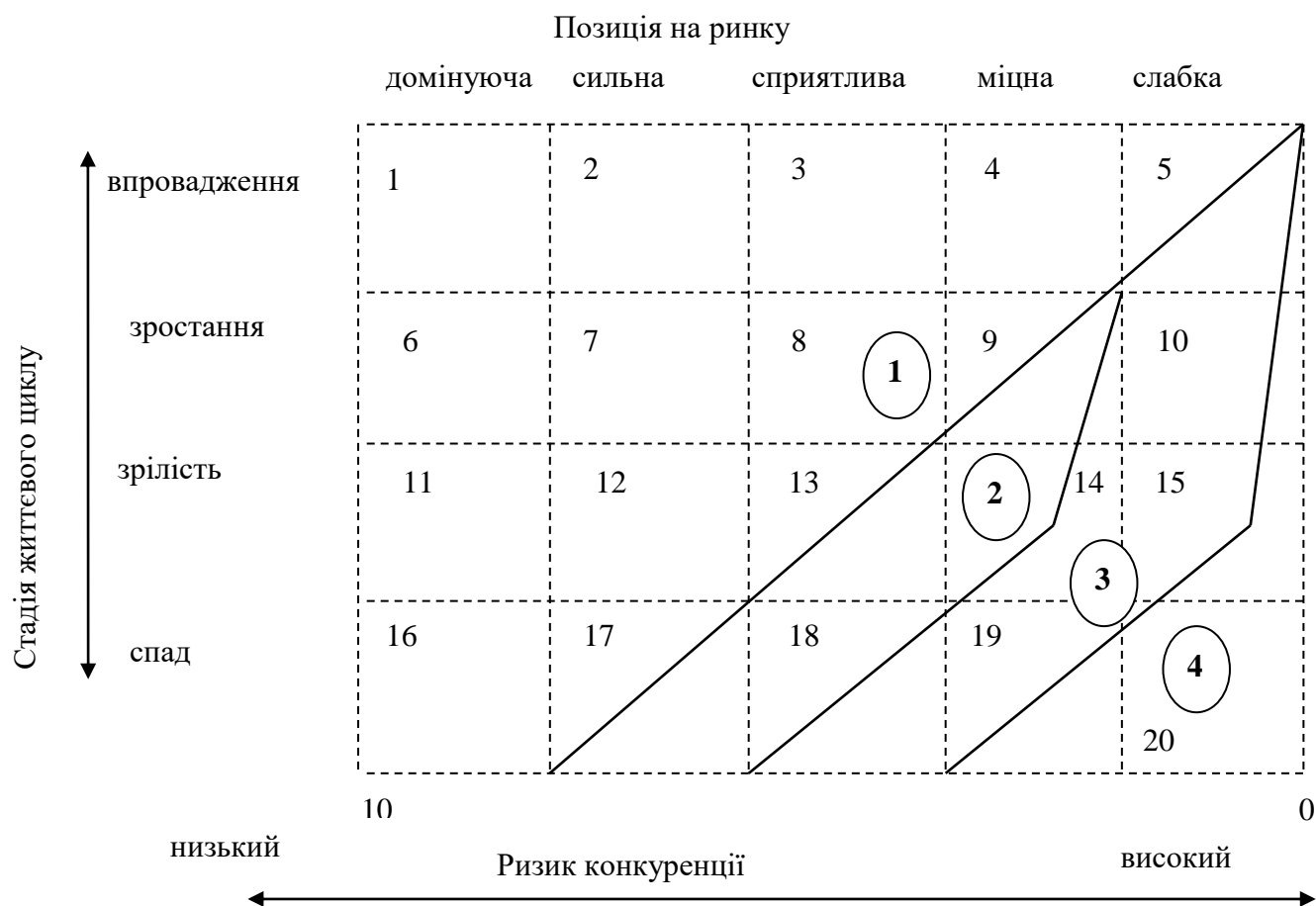


Рис. 3.1 Матриця ADL [41]

На рисунку використано наступні позначення:

- 1 – зона природного розвитку;
- 2 – зона вибіркового розвитку;
- 3 – зона виживання;
- 4 зона – вихід з ринку.

Кожен квадрант описує одну із стратегій, які можуть обрані підприємством залежно від своєї ринкової позиції та етапу життєвого циклу.

Зазвичай модель використовують для оцінки усього підприємства, однак вона дозволить отримати коректні результати і по відношенню до певного товару чи послуги [49].

Модель ADL/LC є зручним інструментом, за результатом її використання керівництво отримує актуальні дані для векторів стратегічного розвитку та відповідного коригування існуючої стратегії однак варто зауважити, що вона має низку обмежень, зокрема:

- суб'єктивне визначення стадії розвитку (життєвого циклу);
- відсутні квадранти із стратегіями орієнтованими на зміну життєвого циклу (наприклад вихід на новий ринок, використання маркетингових заходів);
- відсутність вибору стратегії. Незважаючи на багатоваріантність моделі кожен квадрант має чітку рекомендацію. Звісно, механічне застосування запропонованої моделлю ADL/LC стратегії рідко реалізується на практиці. Менеджмент адаптує пропонувані стратегії під конкретну управлінську ситуацію та приймає відповідне рішення;
- у разі якщо підприємство має диверсифікований бізнес, модель слід застосовувати для кожного бізнесу окремо;
- наявність у підприємства диверсифікованого асортименту (або просто широкого) у якому частина товарів знаходиться на стадії впровадження та інша на стадії ліквідації [9].

Як зазначають науковці найбільшим обмеженням для використання моделі є саме такі що стосуються асортименту:

- окремі товари перебувають на різних стадіях життєвого циклу;
- прибуток від сильних позицій спрямовується на підтримку та розвиток слабких [30].

Побудуємо модель ADL/LC для ТОВ «Галя Балувана». Для цього потрібно визначити: життєвий цикл малого підприємства, а по друге – визначити його ринкову позицію.

Визначення життєвого циклу відбувається шляхом визначення позиції компанії за низкою показників, наведених у табл.3.1. Той показник який відповідає ТОВ «Галя Балувана» виділено жирним шрифтом.

Таблиця 3.1

**Визначення життєвого циклу для ТОВ «Галя Балувана»\***

Параметр ринку / галузі	Стадія життєвого циклу			
	впровадження	зростання	зрілість	спад
Показники що характеризують ринок				
Темп росту ринку	Не визначений	<b>Високий</b>	Відсутній	Від'ємний
Рівень конкуренції	Мінімальний	<b>1-2 компанії</b>	активна конкуренція	зменшується
Ринкові частки	<b>поділ ринку відсутній</b>	поділ ринку фрагментарний	ринок концентрований	поділ ринку фрагментарний із зменшенням часток окремих підприємств
Рівень стабільності ринку	відсутня	<b>активна конкуренція (позиції постійно змінюються)</b>	висока стабільність (лідери визначились та охопили певні сегменти)	повна стабільність
Показники що характеризують процес				
Стартові бар'єри	високі	середні	<b>низькі</b>	мінімальні
Вихідні бар'єри	мінімальні	<b>низькі</b>	середні	високі
асортимент	базовий	<b>розширюється</b>	оновлений	скорочується
Процес виробництва та обслуговування	не відпрацьований	<b>частково відпрацьований</b>	чітко відпрацьований із додатковим сервісом	чітко відпрацьований
Показники що характеризують споживача				
Відношення споживачів до товару	товар не знають	<b>про знають товар</b>	товар знають добре, вирізняють модифікації	товар відомий, але є товари-новинки
Вид споживачів	Суперноватори	<b>Новатори</b>	Послідовники	Традиціоналісти
Лояльність	мінімальна	<b>формується, але не стабільна</b>	висока	надвисока

\*Примітка. Складено автором

Як видно із наведених даних, стадію життєвого циклу ТОВ «Галя Балувана» можна визначити як «зростання». Слід зауважити, що оцінюючи стадію життєвого циклу на ринках зарубіжних країн потрібно розглядати кожен із країн окремо.

Щодо ринкової позиції, то як спираючись на результати аналізу конкурентоспроможності наведеного у другому розділі роботи можемо зробити висновок що компанія займає досить сильну, але не лідерську позицію. Крім того підприємство активно розвивається. Таким чином позицію ТОВ «Галя Балувана» можна визначити як «сильну» (на ринку України) або як «сприятливу» (на ринку зарубіжних країн). Таким чином компанія на різних ринках буде потрапляти у два різні квадранти, як це наведено на рис. 3.2.

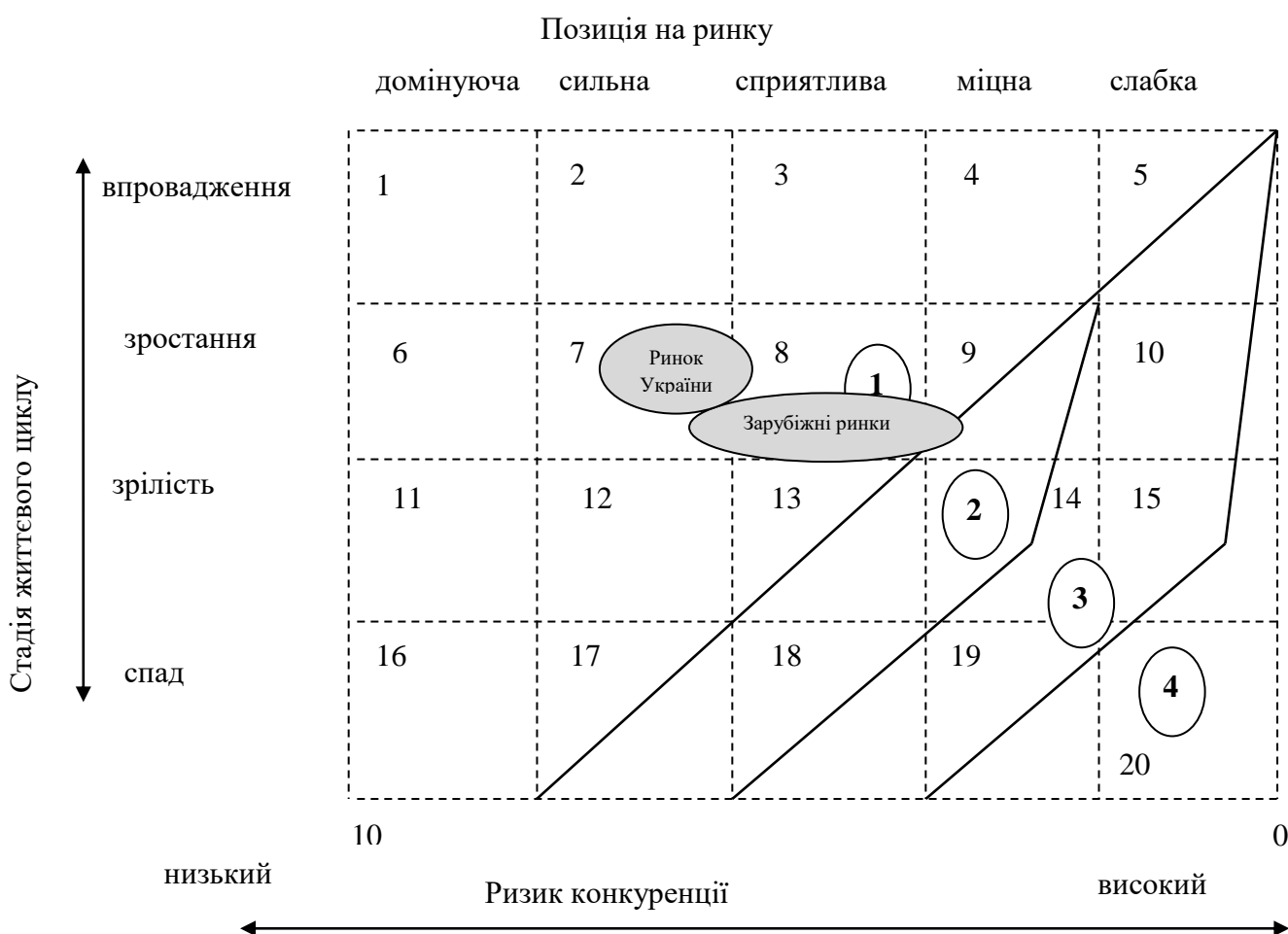


Рис. 3.2 Положення ТОВ «Галя Балувана» у матриці ADL/LC (складено автором)

Відповідно до результатів аналізу зроблено висновок, що позиція ТОВ «Галя Балувана» на ринку домашніх напівфабрикатів України описується квадрантом 7, оскільки він поєднує у собі сильну ринкову позицію на зростаючому ринку.

Відповідно до рекомендації Літтла А.Д. для ТОВ «Галя Балувана» (Додаток Г) рекомендованим є використання стратегій спрямованих на «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціації» або на «швидке охоплення ринку» [41; 61]. Слід відмітити, що ця позиція вважається неприбутковою [9] або слабо прибутковою [61] саме через можливість посиленої уваги з боку конкурентів. Тож слід активно інвестувати у розвиток для того, щоб посилити власні позиції.

Процес визначення векторів стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC для ТОВ «Галя Балувана» наведено на рис. 3.3.

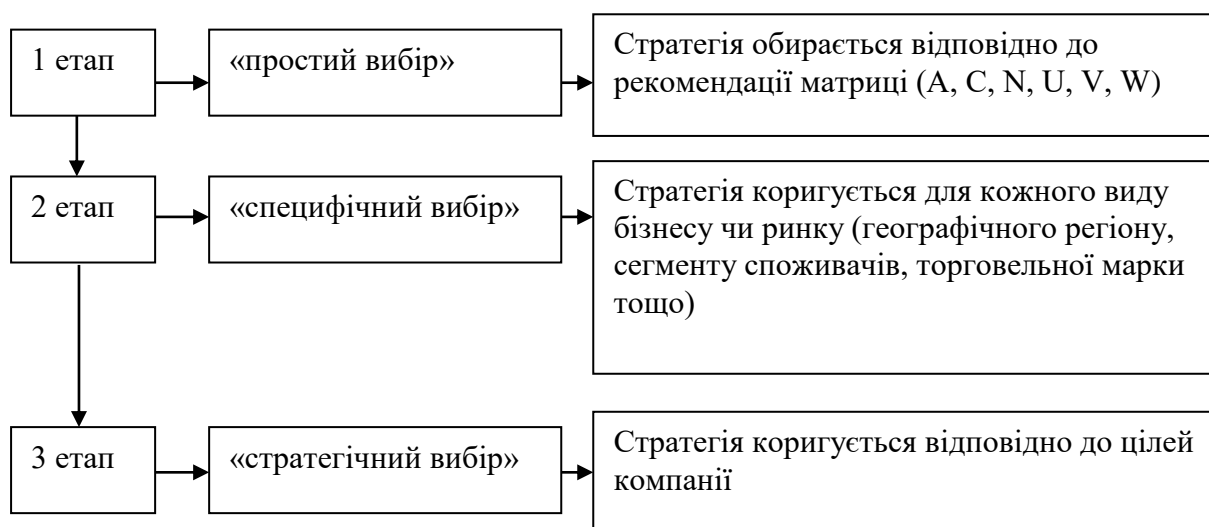


Рис. 3.3 Алгоритм визначення векторів стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC для ТОВ «Галя Балувана»

Конкретизуємо цілі ТОВ «Галя Балувана» на внутрішньому ринку:

- утримання існуючої частки ринку. За словами власника бізнесу компанія досягла максимуму можливостей на ринку України;



- розширення мережі за рахунок продажу франшизи. Це дозволяє отримувати не дуже значний але постійний прибуток. Головний ефект – розкручування торговельної марки;

- розширювати асортимент;

- формувати сегмент лояльних споживачів;

Інші цілі компанії орієнтовані на розширення, вихід на країни Європи та світу. Для цього компанія має побудувати ефективну систему стратегічного управління.

### **3.2 Розробка механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана»**

Розвиток малого підприємства полягає у постійному пошуку джерел формування стійких конкурентних переваг та їх посилення відповідно до можливостей зовнішнього середовища. Цьому сприяє перехід на стратегічне управління, яке забезпечує більш ефективний менеджмент та спрямованість на досягнення бажаної мети. Таким чином, впровадження стратегічного управління в діяльність ТОВ «Галя Балувана» дозволить забезпечити впровадження планів власників та забезпечить надходження прибутку на вітчизняному та зарубіжних ринках.

Зауважимо, що стратегічне управління – це не тільки розробка стратегії діяльності. Сьогодні фокус змінився, тож управління більше не розглядається як набір рішень, це скоріш набір компетенцій підприємства та перспективні вектори його розвитку. Таким чином впровадження принципів стратегічного управління буде недостатньо для утримання ринкової позиції. Слід розробити повноцінну систему та запропонувати механізм її формування і провадження.

Механізм формування системи стратегічного управління – це «комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов

господарювання» [73, с. 99]. Його призначення – забезпечення своєчасної перебудови системи стратегічного управління відповідно до нових бізнес-умов, швидкої та злагодженої роботи окремих елементів системи та оперативних координаційних узгоджень. Складові механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» наведено на рис. 3.4.

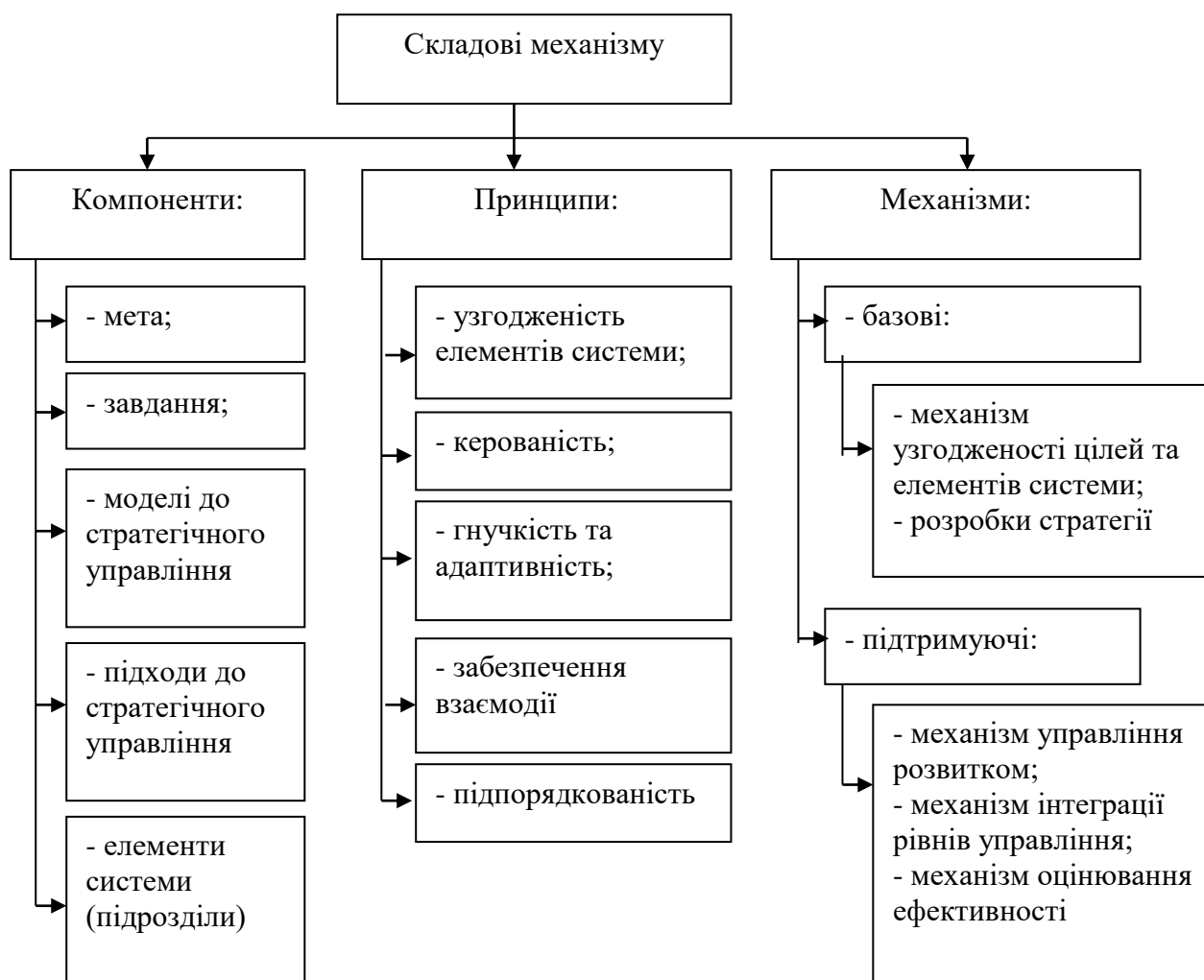


Рис. 3.4 Складові механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» (складено автором на базі літератури [61; 74])

Перехід ТОВ «Галя Балувана» до стратегічного управління дозволить посилити якість прогнозування та прийняття відповідних управлінських рішень за його результатами. Алгоритм побудови системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Алгоритм побудови системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» (складено автором)

Наведений алгоритм є невеликою, проте дуже значною частиною механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана», який у повному вигляді наведено на рис. 3.6.

Оскільки діяльність ТОВ «Галя Балувана» напряму залежить від відношення до неї з боку цільових споживачів, то для впровадження системи стратегічного управління слід звернути увагу на маркетинговий аспект, зокрема пропонується декілька напрямів.

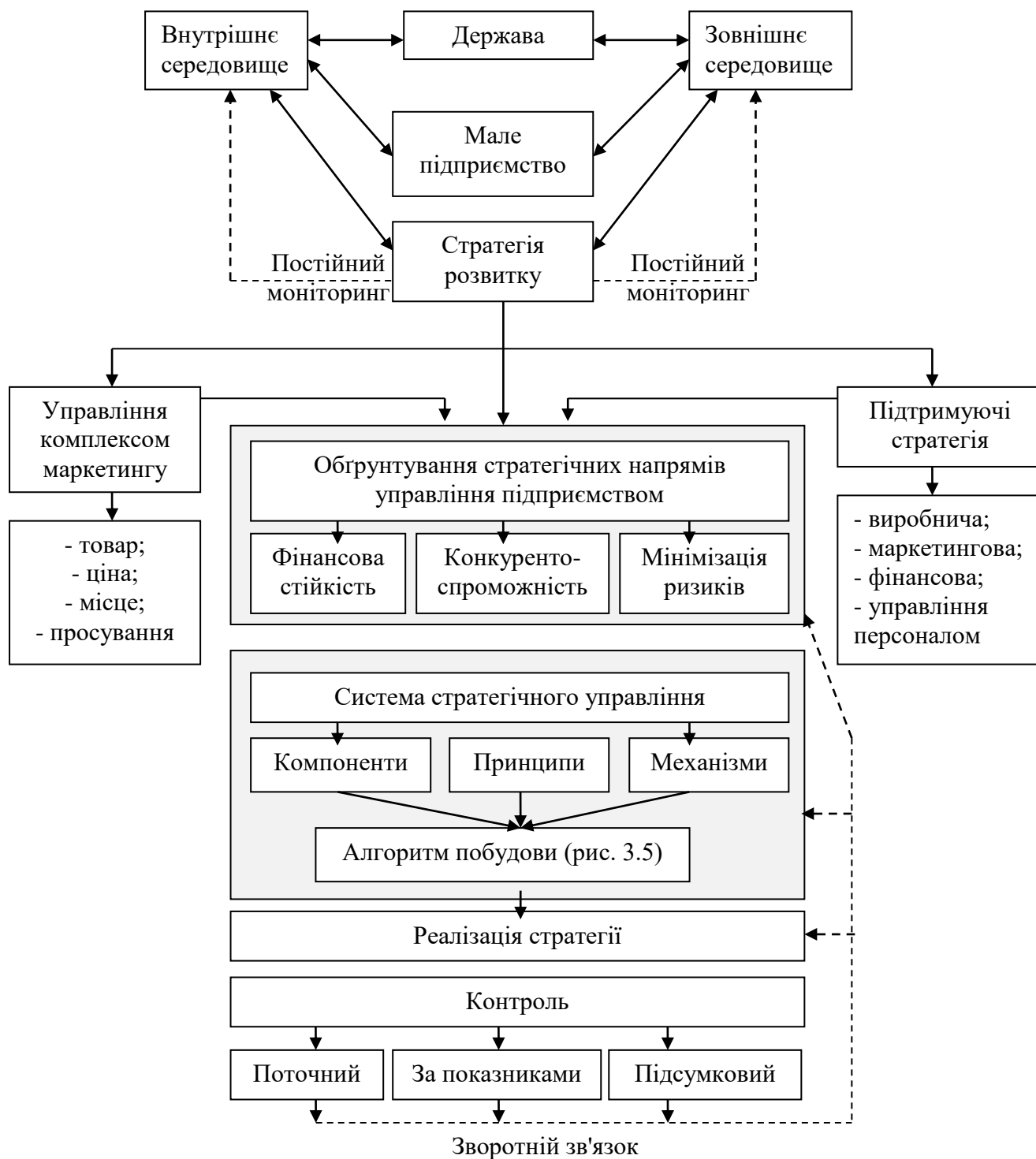


Рис. 3.6 Механізм формування системи стратегічного управління  
ТОВ «Галія Балувана» (складено автором)

По-перше, зосередити увагу на асортиментній політиці мережі магазинів. Окрім традиційного набору можна запропонувати ще декілька перспективних заходів:

- заморожений борщ. Зараз він тільки з'являється на ринку. На сайті магазину «Розетка» він пропонується за 66 грн. за 300 гр. [8]. Однак навряд чи це вигідне місце розповсюдження. Натомість ТОВ «Галя Балувана» може додати його до свого асортименту. Він буде набагато більш органічно виглядати поруч із напівфабрикатами, ніж поряд із гаджетами та іншими пропозиціями Розетки;

- харчування для ваганів та вегетаріанців. Нехай невеликий вибір, але такі страви бажано додати до пропозиції. Адже конкуренція серед виробників напівфабрикатів у цьому сегменті мінімальна, тож розширення асортименту буде доцільним;

- дитяче харчування. У цьому напрямі можна запропонувати: виготовлення кольорових пельменів, вареників із шоколадною пастою, сирників, млинців. Плюс до асортименту можна додавати наліпки із супергероями, цікаві маленькі книжки із захоплюючими історіями, тобто всі засоби які можуть привабити дітей. Для батьків важливо відсутність консервантів, оптимальна кількість цукру, синтетичних наповнювачів та штучних барвників;

- виробництво соусів. До кожного виду страв зазвичай обирають якийсь соус. Це чудова ніша у якій можна розвиватись та отримувати додатковий прибуток. При цьому слід акцентувати увагу та натуральність використовуваних у складі соусів компонентів.

По-друге, звернути увагу на політику збуту. В цьому напрямку перспективним видається:

- організація тестового продажу у супермаркетах, це дозволить створити додаткову нішу для збуту;

- збут через ресторани які працюють у форматі «Dark kitchen» («чорна» кухня). Це ресторани які не мають посадочних місць, вони працюють виключно на доставку. У них можна замовити їжу у офіс та швидко, смачно й недорого поїсти;

- організувати доставку власними силами. Зараз доставка є, але вона обмежена середнім чеком та практикується не у всіх містах.

По-третє, приділити більшу увагу вивченню потреб цільових споживачів та формуванню лояльності, зокрема слід:

- постійно відстежувати попит на продукцію під ТМ «Галя Балувана», з метою своєчасного коригування асортименту та кількості товару яку потрібно виготовити на день торгівлі;

- слідкувати за зміною структури цільового сегменту, це впливає на потреби;

- намагатись розширити цільові сегменти, або підвищити частоту споживання в уже освоєних;

- розробляти заходи спрямовані на посилення лояльності споживачів до продукції під ТМ «Галя Балувана», зокрема запропонувати знижки постійним відвідувачам, подарунки до певних дат. Слід постійно оцінювати рівень задоволеності, відмінним інструментом для цього є вимірювання індексу клієнтської лояльності (Net Promoter Score, NPS). Лояльність споживачів – це найкращий індикатор якості роботи компанії на ринку, адже вони не тільки є постійними покупцями, але й мають більший середній чек у порівнянні із «випадковими» покупцями. Крім того, лояльні споживачі є «адвокатами бренду». Це означає що вони передають інформацію про бренд своїм знайомим, що у підсумку сприяє посиленню популярності торговельної марки та збільшення рівня продаж без додаткових витрат на просування.

По-четверте, адаптувати комунікаційну політику. В поле зору мають потрапити всі електронні комунікації ТОВ «Галя Балувана», адже наразі компанія має дві сторінки у мережі Інтернет - <https://haliabaluvana.com/pro-nas/> та <https://www.galyabaluvana.com.ua/>. Обидві мають майже однакове наповнення, але станом на 04.05.2023 р. ціни на продукцію на різних сторінках відрізнялись, при чому чіткої залежності не виявлено, на одному сайті що було

дорожче, що дешевше, на іншому навпаки. Навіщо підтримувати дві однакові сторінки не зрозуміло.

Щодо сторінок у соціальних мережах. Вони є, але не вирізняються наповненістю та не викликають бажання ознайомитись із їхнім змістом. Типові публікації, майже повна відсутність коментарів свідчить про те, що сторінки у соціальних мережах популярністю не користуються. Це тривожний дзвіночок про рівень лояльності.

Також можна додати використання месенджерів у якості інструментів для комунікацій. Зокрема актуальним буде використання чат-боту, адже клієнта цікавлять відповідь на типові питання: графік роботи, найближче відділення, ціна тощо.

Перспективним видається використання ко-брендингу (об'єднання торговельних марок декількох підприємств для взаємовигідного співробітництва та отримання конкурентних переваг) та перехресне просування.

Участь у партнерських програмах також може забезпечити додаткове залучення споживачів у торговельну мережу ТОВ «Галя Балувана».

Відмінним інструментом є прихована реклама. Інформація подана у такій формі впливає на споживача на рівні підсвідомості. Попри ефективність, ця технологія вимагає певних тонкощів у використанні, оскільки потребує професійного її застосування для досягнення позитивного ефекту.

Однак найбільшу увагу слід приділяти комунікаціям у місці продажу, для цього слід навчати збутовий персонал роботі зі споживачами, вмінню правильно реагувати на скарги, уважно вислуховувати пропозиції тощо.

Побудова механізму формування системи стратегічного управління ТОВ «Галя Балувана» та впровадження наведених рекомендацій забезпечить підприємству, як представнику малого бізнесу, тривале та успішне функціонування на ринку напівфабрикатів ручної роботи.

### Висновки за розділом 3

Однією із стратегічних моделей, які дозволяють визначити вектор стратегічного розвитку є модель ADL. Вона двовимірна, що спрощує її побудову та сприйняття. Для побудови визначаються: життєвий цикл та позиція підприємства у бізнесі. За результатами аналізу стадію життєвого циклу ТОВ «Галя Балувана» визначено як «зростання». Слід зауважити, що компанія працює на різних ринках, тож оцінюючи стадію життєвого циклу на зарубіжних ринках потрібно розглядати кожну із країн окремо. Щодо ринкової позиції, то спираючись на результати аналізу конкурентоспроможності зроблено висновок що компанія займає сильну, але не лідерську позицію. Крім того підприємство активно розвивається. Таким чином позицію компанії можна визначити як «сильну» (на ринку України) або як «сприятливу» (на ринку зарубіжних країн). Таким чином вона на різних ринках буде потрапляти у два різні квадранти. Відповідно до результатів аналізу за моделлю ADL ТОВ ТОВ «Галя Балувана» слід активно інвестувати у розвиток для того, щоб посилити власні позиції.

Відмічено, що стратегічне управління на малому підприємстві що перебуває на сильній позиції на ринку що розвивається – це не тільки розробка стратегії діяльності. Сьогодні фокус змінився, тож управління розглядається не як набір рішень, а як набір компетенцій та перспективні вектори розвитку. Таким чином впровадження принципів стратегічного управління буде недостатньо для утримання ринкової позиції. Запропоновано створити повноцінну систему та окреслено механізм її формування і провадження. Крім того, наведено низку рекомендацій, реалізація яких дозволить посилити ефект від стратегічного управління, зокрема, слід приділити увагу споживачам, товарній політиці, політиці збуту та просування. До побудови комунікацій із клієнтами слід підходити зважено, для того щоб підтримувати сформований імідж компанії-партнера слід приділити увагу навчанню збутового персоналу, комунікаціям у місці збуту та посилити електронні комунікації.



## ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених у роботі завдань було отримано наступні результати:

- розглянуто наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління». Виявлено, що становленню стратегічного управління передувала низка послідовних етапів – від етапу становлення «інтуїтивного» управління до переходу до повноцінного стратегічного. Особливістю підприємств малого бізнесу є те, що більшість з них зупиняється на конкретному етапі та лише невелика частина керується у своїй роботі принципами саме стратегічного управління. Розглянуто сутність дефініції «стратегічне управління» запропоновані різними науковцями. Відмічено, що найбільш узагальнюючим таке визначення – це «процес, що спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягнути тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду». Запропоновано логічно-послідовну схему визначення стратегічного управління як процесу. Порівняно особливості стратегічного управління на вітчизняних та іноземних підприємствах. Окреслено переваги впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах;

- наведено підходи до побудови системи стратегічного управління. Відмічено, що важливим аспектом у становленні стратегічного управління на підприємствах є розуміння методології здійснення управлінської діяльності, яка передбачає використання того чи іншого підходу до управління. Різні науковці виділяють різні підходи до побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Аналіз наукової літератури дав змогу виявити, що існує значна кількість підходів до стратегічного управління. Частина із них визнається майже всіма науковцями – це процесний, ситуаційний та системний підходи. Натомість є низка підходів які пропонуються окремими науковцями та досить

мало висвітлені у літературі, зокрема це цільовий, інтегральний, функціональний, синергетичний, рефлексивний, когнітивний та традиційний підходи. Наведено стислу характеристику кожного із підходів та виявлено їх особливі риси;

- вивчено методи стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу. Для цього розглянуто особливості підприємств малого бізнесу. Окреслено переваги переходу до стратегічного управління на малих підприємствах. Надано характеристику моделей побудови системи стратегічного управління. Виявлено визначальні риси управління в малому бізнесі. Відмічено, що моделі рекомендовані для підприємств великого та малого бізнесу досить сильно відрізняються. Обираючи модель стратегічного управління на підприємстві малого бізнесу слід брати до уваги, що основну роль в управлінні буде відігравати його власник. Таким чином, для малого підприємства важливими, окрім чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, є чинники моральних цінностей, зокрема: особистість власника, тип характеру, амбіції, здатність управляти колективом та стиль керівництва, - бажання та вміння делегувати повноваження та мотивувати до дії. Їх вплив може бути як позитивним так і негативним. Вивчено методи стратегічного управління, що включають в себе набір інструментів, підходів та способи впливу на працівників і трудові колективи які дозволяють розробляти, впроваджувати та контролювати хід виконання стратегії для досягнення мети;

- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Варенична Галя Балувана». Роздрібну торгівлю можна вважати однією із ключових галузей у економіці України. Важливе місце в ній посідає торгівля продуктами харчування, зокрема напівфабрикатами. Зазвичай їх продають у торговельних мережах і тільки 2% компаній обрали продаж через власні точки. Одним із підприємств на ринку є ТОВ «Галя Балувана», яке функціонує з 2018 р. Магазины ТОВ «Галя Балувана» мають незвичний формат «все в одному місці». Це означає, що місце приготування їх та місце продажу поєднані у межах одного приміщення та розділені скляною вітриною. Тобто товариство

орієнтоване на так звану роботу «через скло». Це дозволяє збільшити довіру до продукції, адже покупець бачить в яких умовах відбувається приготування напівфабрикатів, бачить що це ручна робота. Дотримання правил санітарії відіграє на користь бренду. В асортименті ТОВ «Галя Балувана» більше 50 найменувань готової продукції. Організаційна структура ТОВ «Галя Балувана» проста та керована, оскільки підприємство відноситься до малого бізнесу. Результати діяльності ТОВ «Галя Балувана» свідчать про постійний розвиток компанії;

- проведено оцінку конкурентного потенціалу підприємства. Можливість тривалого і успішного функціонування підприємства малого бізнесу визначає наявність у нього конкурентного потенціалу. Для оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Галя Балувана» використано критеріальні методи оцінки із математичним та графічним висвітленням отриманих результатів. Для аналізу обрано два підприємства, які випускають аналогічну продукцію та віддали перевагу такому формату роботи як «реалізація через мережі власних магазинів» : ТМ «Полісся» (лідер ринку) та ТМ «Макей» (нішове підприємство). Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності та побудова багатокутника конкурентоспроможності дали підстави стверджувати про значний конкурентний потенціал ТМ «Галя Балувана»;

- обґрунтовано вибір стратегії підприємства. Обґрунтування вибору стратегії ТОВ «Галя Балувана» було здійснено із використанням трьох методик: аналізу перспектив розвитку ринку, SWOT-аналізу, здійсненням оцінки адаптивності потенціалу підприємства до інноваційного розвитку. Оцінка обґрунтованості обраної стратегії ТОВ «Галя Балувана» дала можливість зробити висновок про високу якість існуючої стратегії, її відповідності ринковим тенденціями, врахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також адаптивність потенціалу підприємства до інноваційного розвитку

- визначено вектор стратегічного розвитку на основі моделі ADL/LC. Однією із стратегічних моделей, які дозволяють визначити вектор

стратегічного розвитку є модель ADL. Вона двовимірна, що спрощує її побудову та сприйняття. Для побудови визначаються: життєвий цикл та позиція підприємства у бізнесі. За результатами аналізу стадію життєвого циклу ТОВ «Галя Балувана» визначено як «зростання». Слід зауважити, що компанія працює на різних ринках, тож оцінюючи стадію життєвого циклу на зарубіжних ринках потрібно розглядати кожну із країн окремо. Щодо ринкової позиції, то спираючись на результати аналізу конкурентоспроможності зроблено висновок що компанія займає сильну, але не лідерську позицію. Крім того підприємство активно розвивається. Таким чином позицію компанії можна визначити як «сильну» (на ринку України) або як «сприятливу» (на ринку зарубіжних країн). Таким чином вона на різних ринках буде потрапляти у два різні квадранти. Відповідно до результатів аналізу за моделлю ADL ТОВ ТОВ «Галя Балувана» слід активно інвестувати у розвиток для того, щоб посилити власні позиції.

- розроблено механізм формування системи стратегічного управління ТОВ «Варенична Галя Балувана». Відмічено, що стратегічне управління на малому підприємстві що перебуває на сильній позиції на ринку що розвивається – це не тільки розробка стратегії діяльності. Сьогодні фокус змінився, тож управління більше не розглядається як набір рішень, це скоріш набір компетенцій підприємства та перспективні вектори його розвитку. Таким чином впровадження принципів стратегічного управління буде недостатньо для утримання ринкової позиції. Запропоновано створити повноцінну систему та окреслено механізм її формування і провадження. Крім того, наведено низку рекомендацій, реалізація яких дозволить посилити ефект від стратегічного управління, зокрема, слід приділити увагу споживачам (зокрема вимірюванню рівня їх лояльності), товарній політиці, політиці збуту та просування. До побудови комунікацій із клієнтами слід підходити зважено, для того щоб підтримувати сформований імідж компанії-партнера слід приділити увагу навчанню збутового персоналу, комунікаціям у місці збуту та посилити електронні комунікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку заморожених напівфабрикатів в Україні. 2019 рік. *Pro-Consulting*. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-2022> (дата звернення 02.05.2023)
2. Афонін Е.А., Бережний Я.В., Валевський О.Л. та ін. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / за заг. ред. В.А.Рибкала. Київ : НАДУ, 2010. 300 с. URL : [http://e-pidruchniki.com/content/298\\_112Harakteristika\\_procesy\\_ta\\_tehnologii\\_strategichnogo\\_planyvannya\\_i\\_upravlinnya.html](http://e-pidruchniki.com/content/298_112Harakteristika_procesy_ta_tehnologii_strategichnogo_planyvannya_i_upravlinnya.html) (дата звернення 08.03.2023)
3. Бабаєв В.М., Висоцька Г.В., Мушинська Н.Ю. Муніципальний менеджмент.– Харків: ХНАМГ, 2007. 22 с.
4. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 7-9. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3) (дата звернення 02.02.2023)
5. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 398 с. URL : [https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/kriterialni\\_metodi](https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/kriterialni_metodi) (дата звернення 12.03.2023)
6. Беспавлий Є.М., Юшкевич О.О. Стратегія малого бізнесу, її роль, особливості та відмінності. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.)*. Житомир, 2018. 751 с. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf> (дата звернення 14.04.2023)
7. Бленда Н.О., Коротєєв М.А., Соковніна Д.М., Соколюк С.Ю., Жарун О.В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. DOI

- 10.31395/2415-8240-2021-99-2-124-131. URL : <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf> (дата звернення 10.04.2023)
8. Борщ український заморожений. Розетка. URL : <https://rozetka.com.ua/344333626/p344333626/> (дата звернення 12.05.2023)
9. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб.наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми. 2009. № 26. С. 169–178. URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57227/5/Vahner\\_Model.pdf;jsessionid=C5FA1FA2BB0461B0C062E49B2671B3EA](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/57227/5/Vahner_Model.pdf;jsessionid=C5FA1FA2BB0461B0C062E49B2671B3EA) (дата звернення 30.04.2023)
10. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.158](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.158). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750> (дата звернення: 01.05.2023).
11. Визначення категорії підприємств (мікро-, малі, середні та великі). *Методрекомендації з П(С)БО та обліку*. URL : <https://zakon.help/article/viznachennya-kategorii-pidpriemstv-mikro--mali> (дата звернення 16.04.2023)
12. Галя Балувана, ТОВ. *Сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://haliabaluvana.com/pro-nas/> (дата звернення 14.02.2023)
13. Галя Балувана, ТОВ. *Сторінка у мережі Інтернет*. URL : <https://www.galyabaluvana.com.ua/> (дата звернення 14.02.2023)
14. Галя Балувана, ТОВ. *Сторінка у мережі Facebook*. URL : <https://www.facebook.com/galyabaluwana/> (дата звернення 14.02.2023)
15. Галя Балувана, ТОВ. Фінансова звітність. *CLARITY-PROJECT*. URL : [https://clarity-project.info/edr/42246711/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/42246711/finances?current_year=2022) (дата звернення 14.02.2023)
16. Галя Балувана. *Каталог франшиз України*. URL : <https://franch.ua/franchise/galya-baluvana/> (дата звернення 19.02.2023)

17. Галя Балувана – смачна та корисна їжа без турбот! *Бучанські новини*. URL : <https://www.buchanews.com.ua/2021/02/15/zavitajte-do-magazynu-domashnih-napivfabrykativ-galya-baluvana-u-buchi/> (дата звернення 31.04.2023)
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
19. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб.– Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с. URL : <https://metod.suitt.edu.ua/download/77> (дата звернення 28.04.2023)
20. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 22. С. 334-340. URL : <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення 28.04.2023)
21. Гур'янов А.Б., Терещенко Д.А. Ситуаційний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». 2011. № 38. С. 14-19. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c8b58752-a333-4d78-887e-84deac36ce91/content> (дата звернення 04.04.2023)
22. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. – Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monograph/article/download/danilova.kontseptsii-a-2020/1859/> (дата звернення 19.04.2023)
23. Дикань В.Л., Зубенко В.О, Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с. URL : <https://westudents.com.ua/glavy/46882-strategichne-upravlnnya.html> (дата звернення 28.02.2023)
24. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL : [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1233\\_45082245.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf) (дата звернення 03.03.2023)

25. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL : <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%95%D0%9F%20%D0%9F%D0%A2%D0%91.pdf> (дата звернення 30.03.2023)

26. Економічна статистика. *Державна служба статистики України*. URL : [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/spr.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm) (дата звернення 06.04.2023)

27. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства : навч. посіб / М.В. Румянцев, Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, О.О. Тарасова. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 296 с. URL : <http://www.dit.edukit.zp.ua/Files/downloads/%D0%9C.%D0%92.%D0%A0%D1%83%D0%BC%D1%8F%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%B2..pdf> (дата звернення 24.03.2023)

28. Євмєшкіна О.Л. Стратегічне управління : конспект лекцій. Київ. 2018. – URL : <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/stryprleksait.pdf> (дата звернення 28.02.2023)

29. За склом: навіщо продукти «Галі балуваної» готують на очах у покупців. *Бізнес. Район*. URL : <https://business.rayon.in.ua/topics/385111-zasklom-navishcho-produkti-gali-baluvanoyigotuiut-na-ochah-u-pokuptsiv> (дата звернення 26.04.2023)

30. Загальна характеристика моделі ADL/LC. URL : <https://msd.in.ua/zagalna-xarakteristika-modeli-adl-lc/> (дата звернення 17.05.2023)

31. Замісили бізнес. CHAS.NEWS. URL : <https://chas.news/current/zamisili-biznes> (дата звернення 14.05.2023)



32. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL : [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf) (дата звернення 27.03.2023)

33. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf) (дата звернення 29.04.2023)

34. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. Вип. 32 (365). С. 56-61. URL : <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1803/1/Lebid.pdf> (дата звернення 24.03.2023)

35. Лисак В.Ю. Формування та розвиток поняття стратегічне управління. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197233687.pdf> (дата звернення 03.03.2023)

36. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик : навч. посіб. – Київ : ВЦ «Академія», 2007. 462 с. URL : <https://academia-pc.com.ua/product/52> (дата звернення 12.04.2023)

37. Ляшенко. Р. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64), С. 296-301. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf> (дата звернення 22.04.2023)

38. Макей, ТМ. Сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://makey.com.ua/novini> (дата звернення 04.04.2023)

39. Маркіна І.А., Таран-Лапа О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. ЦНЛ, 2016. 304 с. URL : [https://pidru4niki.com/1259060554381/finansi/metodi\\_diagnostiki\\_strategichnih\\_pozitsiy\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1259060554381/finansi/metodi_diagnostiki_strategichnih_pozitsiy_pidpriyemstva) (дата звернення 19.04.2023)

40. Матвєєв В.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630> (дата звернення 02.05.2023)

41. Модель ADL/LC (матриця Артур Д. Литл). URL : [https://studme.org/176767/marketing/model\\_adllc\\_matritsa\\_artur\\_litl](https://studme.org/176767/marketing/model_adllc_matritsa_artur_litl) (дата звернення: 30.04.2023).

42. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/186564529.pdf> (дата звернення 31.03.2023)

43. На продовольчому фронті. URL : <https://ain.business/2022/04/04/galya-baluvana-na-viyni/> (дата звернення 22.04.2023)

44. Напівфабрикати: перспективи для бізнесу. WIZART.AGENCY URL : <https://wizart.agency/napivfabrykaty-perspektyvy-dlya-biznesu/> (дата звернення 05.05.2023)

45. Науковий підхід і науковий результат. *Мего-Інфо – Юридичний портал* №1. URL : <http://mego.info/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4-%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82?page=1> (дата звернення 27.04.2023)

46. Не тільки пельмені. Як розвивається ринок напівфабрикатів в Україні. *Бізнес*. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/napivfabrikati-v-ukrajini-chi-ye-maybutnye-u-cogo-rinku-ostanni-novini-50101566.html> (дата звернення 01.05.2023)

47. Немцов В. Д., Довгань Л. Є Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с

48. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197> (дата звернення 28.03.2023)

49. Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання. URL : <https://library.if.ua/book/6/702.html> (дата звернення: 01.04.2023).

50. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є.К. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123497/20-Paderin.pdf?sequence=1> (дата звернення 27.03.2023)

51. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 60 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення 08.04.2023)

52. Полісся, ТМ. *Сторінка у мережі Інтернет*. URL : [https://www.polissia.ua/index.php?route=product/product&product\\_id=92](https://www.polissia.ua/index.php?route=product/product&product_id=92) (дата звернення 04.05.2023)

53. Прагнемо підкорити всю Європу. URL : <https://spacemag.com.ua/lifestyle/interview/pragnemo-pidkoryty-vsyu-yevropu-spivvlasnyk-gali-baluvanoyi-oleksandr-teliga/> (дата звернення 04.05.2023)

54. Пуліна Т.В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9(1). С. 152-159. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9%281%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%281%29__35) (дата звернення 26.03.2023)

55. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99. URL : <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf> (дата звернення 23.04.2023)

56. Ринок заморожених виробів в Україні. *Харчові технології*. URL : <https://harch.tech/2021/04/19/zamorogeni-vyroby/> (дата звернення 05.05.2023)

57. Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні: можливість поїсти швидко і ситно. *Pro-Consulting*. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-vozmozhnost-pokushat-bystro-i-sytno> (дата звернення 01.05.2023)

58. Роздрібний товарообіг України у 2022 році впав на 21,4%. *INTERFAX*. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/900559.html> (дата звернення 26.04.2023)

59. Роздрібний товарообіг упав на 20% у 2022 році. *Forbes*. URL : <https://forbes.ua/company/rozdribniy-tovaroobig-upav-na-20-u-2022-rotsi-riteyleri-vtratili-torgovi-tochki-ukraintsi-viizdzhali-za-kordon-22022023-11907> (дата звернення 29.04.2023)

60. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 25.04.2023).

61. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення 30.03.2023)

62. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14) (дата звернення 21.03.2023)

63. Синяєва І.М., Земляк С.В. Маркетинг в торгівлі URL : [https://bstudy.net/955903/ekonomika/swot\\_step\\_analiz\\_sisteme\\_marketinga\\_torgovle](https://bstudy.net/955903/ekonomika/swot_step_analiz_sisteme_marketinga_torgovle) (дата звернення 28.03.2023)

64. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=698> (дата звернення 22.04.2023)

65. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг : навч. посіб. / за заг.ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

66. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. М. П Бутка. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf) (дата звернення 08.04.2023)

67. Таран-Лапа О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення 30.03.2023)

68. Тесленок І.М., Батіг І.Ю. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» 25-26 травня 2023р.. м. Запоріжжя. С 23-27*

69. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №125. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. С. 159-171

70. Тесленок І.М. Квач Ю.О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Науковий журнал. Економічний вісник Запорізького національного технічного університету*. Запоріжжя: ЗНТУ, Вип. 2, 2018. С. 35-40.

71. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с

72. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.

73. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Економіка промисловості. 2014. № 4. С. 97-104. URL : <http://www.econindustry.org/arhiv/html/2014/10-68.pdf> (дата звернення 28.03.2023)

74. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157-160. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27) (дата звернення 22.03.2023)

75. Час для роботи. *Уніан*. URL : <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення 28.04.2023)

76. Шацька З.Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка* 2013. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення 29.03.2023)

77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL : <http://kk.nau.edu.ua/article/1400> (дата звернення 22.04.2023)

78. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 58. С. 15-21. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1699/1/4.pdf> (дата звернення 31.03.2023)

79. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № (129), С. 208-215. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> (дата звернення 09.04.2023)

80. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979, 236 p.

81. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008 URL

[https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912\\_2018-10-6-18-43-1.pdf](https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf) (дата звернення 30.03.2023)

82. Mintzberg H. Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall 1987

83. MULTI COOK – «Галя Балувана» б'є рекорди: 21 країна світу і понад 100 партнерів. Волинь-Post. URL : <https://www.volynpost.com/articles/2204-multi-cook--galia-baluvana-bie-rekordy-21-kraina-svitu-i-ponad-100-partneriv> (дата звернення 14.05.2023)

84. Porter M.E., Kramer M.R., The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. (дата звернення: 16.04.2023).

85. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.

## ДОДАТКИ



## Додаток А

## Принципи стратегічного управління

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей систем и, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками и, виконавцями, ресурсами
3. Принципи управління	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість унесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища	

Рис. А. 1 Принципи стратегічного управління [60]

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами [37, с. 299]

Назва	Характеристика підходу	
	Позитивні сторони ( переваги)	Негативні сторони (недоліки)
1	2	3
<b>Процесний підхід</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу;</li> <li>- мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця;</li> <li>- оптимізація централізованого та децентралізованого підходів;</li> <li>- зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів;</li> <li>- відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес • Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт;</li> <li>- урахування динамічного характеру розвитку організацій;</li> <li>- істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління;</li> <li>- впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління;</li> <li>- труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління;</li> <li>- складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу;</li> <li>- недостатність відображення процес ним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації;</li> <li>- обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу;</li> <li>- зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників</li> </ul>
<b>Ситуаційний підхід</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досягнення мети підприємства в даних умовах часу;</li> <li>- визначення умов формування концепції підприємства щодо розвитку системи управління;</li> <li>- врахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в даний час;</li> <li>- знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях;</li> <li>- суттєва економія часу, коли потрібно оперативно прийняти рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація виключно на стандартні завдання;</li> <li>- відсутність стратегічного планування;</li> <li>- складність формування критеріїв оцінки ефективності управління враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з чим звужується керованість управлінського процесу;</li> <li>- управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією</li> </ul>

## Продовження табл.Б.1.

1	2	3
<b>Системний підхід</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства;</li> <li>- підпорядкування встановлених критерій загальній меті функціонування підприємства;</li> <li>- розгляд всіх елементів системи у взаємозв'язку;</li> <li>- застосування на різних рівнях – від якогось підрозділу до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як цілісна система;</li> <li>- спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації;</li> <li>- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу;</li> <li>- недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління;</li> <li>- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп • Використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління;</li> <li>- не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на «вході» з постачальниками, так і на «виході» з покупцями і замовниками.</li> </ul>
<b>Функціональний підхід</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління здійснюється сукупністю підрозділів;</li> <li>- підрозділи спеціалізуються на виконанні конкретного виду робіт;</li> <li>- узгодженість всіх операцій;</li> <li>- високий рівень професіоналізму працівників, хороша взаємозамінність всередині кожного підрозділу;</li> <li>- набуття нової якості системою менеджменту підприємства;</li> <li>- отримання механізму найшвидшої реакції на зміни умов господарювання</li> <li>- чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство;</li> <li>- зростання якості управління основною діяльністю;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені зони відповідальності</li> <li>- надмірний рівень бюрократії (погоджень, контролю, делегування повноважень і т.д.);</li> <li>- працівники зосереджені на процесі виконання роботи, а не на кінцевому результаті;</li> <li>- велика кількість узгоджень, що збільшує термін виконання роботи до одержання кінцевого результату</li> </ul>
<b>Традиційний підхід</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчається і вдосконалюється набутий досвід;</li> <li>- розвиток навиків та вмінь, набутих в повсякденній діяльності;</li> <li>- рівномірний поступальний розвиток всіх елементів виробництва і досягнення загальних цілей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підхід придушує ініціативу;</li> <li>- протидіє новаторству;</li> <li>- не сприяє розвитку підприємства</li> </ul>

## Додаток В

## Фінансова звітність ТОВ «Галя Балувана»

Таблиця В.1

## Фінансова звітність ТОВ «Галя Балувана»

станом на 31 грудня 2020 р [15]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26.20	20.10
первісна вартість	1001	32.40	32.40
накопичена амортизація	1002	6.20	12.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	425.80	385.80
первісна вартість	1011	465.10	465.10
знос	1012	39.30	79.30
Усього за розділом I	1095	452.00	405.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	41.70	32.40
у тому числі готова продукція	1103	41.70	32.40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	169.30	174.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118.30	107.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	16.60	25.10
Витрати майбутніх періодів	1170	18.90	6.80
Усього за розділом II	1195	365.60	345.90
Баланс	1300	817.60	751.80
<b>Пасив</b>			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-400.40	-394.40
Усього за розділом I	1495	599.60	605.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	38.20	11.00
розрахунками з бюджетом	1620	13.90	5.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	2.40	1.30
розрахунками зі страхування	1625	3.40	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	13.70	14.20
Інші поточні зобов'язання	1690	148.80	115.90
Усього за розділом III	1695	218.00	146.20
Баланс	1900	817.60	751.80
<b>Звіт про фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 414.70	2 227.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	129.90	285.70
Інші операційні витрати	2180	1 671.30	2 693.90
Інші доходи	2240	393.90	765.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 808.60	2 992.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 801.20	2 979.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7.40	13.20
Податок на прибуток	2300	1.30	2.40
Чистий прибуток (2290 - 2300)	2350	6.10	10.80

Таблиця В.2

### Фінансова звітність ТОВ «Галя Балувана»

станом на 31 грудня 2022 р [15]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.00	8.00
первісна вартість	1001	32.40	32.40
накопичена амортизація	1002	18.40	24.40
Основні засоби:	1010	345.80	305.70
первісна вартість	1011	465.10	465.10
знос	1012	119.30	159.40
Усього за розділом I	1095	359.80	313.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	85.70	78.80
у тому числі готова продукція	1103	85.70	78.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	59.90	4.60

## Продовження табл. В.2

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	32.30	17.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	83.10	125.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	13.40	12.90
Витрати майбутніх періодів	1170	9.20	9.90
Усього за розділом II	1195	283.60	249.50
Баланс	1300	643.40	563.20
<b>Пасив</b>			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-617.90	-769.80
Усього за розділом I	1495	382.10	230.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	47.00	131.60
розрахунками з бюджетом	1620	5.40	7.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.80	2.20
розрахунками зі страхування	1625	0.60	
розрахунками з оплати праці	1630	15.60	21.50
Інші поточні зобов'язання	1690	192.70	172.10
Усього за розділом III	1695	261.30	333.00
Баланс	1900	643.40	563.20
<b>Звіт про фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 147.90	2 007.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	335.50	168.80
Інші операційні витрати	2180	2 057.10	2 192.20
Інші доходи	2240	256.90	363.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 404.80	2 370.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 392.60	2 361.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12.20	9.90
Податок на прибуток	2300	2.20	1.80
Чистий прибуток (2290 - 2300)	2350	10.00	8.10

## Додаток Г

### Уточнені стратегії матриці ADL/LC

- А Зворотна інтеграція
- М Раціоналізація ринку
- В Розвиток бізнесу за кордоном
- Н Методи і напрямки підвищення ефективності
- С Розвиток виробничих потужностей за кордоном
- О Нові продукти / Нові ринки
- Д Раціоналізація системи збуту
- Р Нові продукти / Старі ринки
- Е Нарощування виробничих
- Q Раціоналізація виробництва потужностей
- Ф Експорт тієї ж продукції
- Р Раціоналізація асортименту
- Г Пряма інтеграція
- С Чисте виживання
- Н Невпевненість
- Т Старі продукти / Нові ринки
- І Початкова стадія розвитку ринку
- U Старі продукти / Старі ринки
- J Ліцензування за кордоном
- V Ефективна технологія
- К Повна раціоналізація
- W Зниження собівартості
- L Проникнення на ринок
- X Відмова від виробництва

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:26:38 02.06.2023

Назва файлу з підписом: «Стратегічне управління підприємством малого бізнесу» Батіг І.Ю..pdf.p7s  
Розмір файлу з підписом: 1.1 МБ

Перевірені файли:  
Назва файлу без підпису: «Стратегічне управління підприємством малого бізнесу» Батіг І.Ю..pdf  
Розмір файлу без підпису: 1.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БАТІГ ІЛОНА ЮРІЇВНА  
П.І.Б.: БАТІГ ІЛОНА ЮРІЇВНА  
Країна: Україна  
РНОКПП: 3750205284  
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА  
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:26:37  
02.06.2023  
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
Серійний номер: 248197DDFA B977E50400000DF8008012F062D04  
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145  
Тип підпису: Удосконалений  
Тип контейнера: Підпис та дані в CMS-файлі (CAES)  
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAES-X Long)  
Сертифікат: Кваліфікований