**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра економічної кібернетики**

 ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

 Завідувач кафедри

 економічної кібернетики

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Іванченко Н.О.

 «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(Пояснювальна записка)

Здобувача освітнього ступеня «Бакалавр»

**Тема:** Моделювання стратегії розвитку підприємства

**Виконала:** Нестюк Мар’яна Миколаївна

**Керівник:** к.е.н., Подскребко Олександр Сергійович

**Консультанти з розділів:**

Розділ 1: к.е.н., Подскребко О.С.

Розділ 2: к.е.н., Подскребко О.С.

**Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):**

к.е.н., Густера О.М.

Національний авіаційний університет

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економічної кібернетики

Освітній ступінь «Бакалавр»

Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

 ЗАТВЕРДЖУЮ

 Завідувач кафедри

 економічної кібернетики

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Іванченко Н.О.

 «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Студентки: Нестюк Мар’яни Миколаївни

Тема роботи: Моделювання стратегії розвитку підприємства

затверджена наказом ректора № \_\_\_\_\_\_ від \_\_\_.\_\_\_.2021р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру:

2. Вихідні дані до роботи: наукові в галузі інформаційних систем та технологій зарубіжних і вітчизняних вчених.

3. Зміст дослідження:

* ознайомлення з основними поняттями моделювання стратегії розвитку;
* характеристика та аналіз методів і моделей стратегічного розвитку;
* вдосконалення стратегії розвитку підприємства;
* надання оцінки розробленій стратегії розвитку

4.Перелік обов’язкових демонстраційних матеріалів: 12 слайдів

**Календарний план**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
| 1 | Отримання завдання на кваліфікаційну роботу | 18.03.2021 |  |
| 2 | Огляд літератури за темою | 22.03.2021 |  |
| 3 | Методи та моделі стратегії розвитку | 18.05.2021 |  |
| 4 | Критерії оцінювання стратегії розвитку | 29.03.2021 |  |
| 5 | Характеристика діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | 05.04.2021 |  |
| 6 | Стратегічний аналіз риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | 19.04.2021 |  |
| 7 | Вибір стратегії розвитку  | 05.05.2021 |  |
| 8 | Аналіз отриманих результатів | 14.05.2021 |  |
| 9 | Розробка слайдів та написання доповіді | 24.05.2021 |  |
| 10 | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 28.05.2021 |  |
| 11 | Корегування роботи за результатами попереднього захисту | 29.06.2021 |  |
| 12 | Остаточне оформлення роботи та слайдів | 01.06.2021 |  |
| 13 | Підписання відгуку та рецензії | 04-08. 06.2021 |  |
| 14 | Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК | 17-18.06.2021 |  |

5. Дата видачі завдання:

Керівник:

к.е.н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подскребко О.С.

Завдання прийняла для виконання \_\_\_\_\_\_\_\_\_ Нестюк М.М.

**РЕФЕРАТ**

**Нестюк Мар’яна Миколаївна. Тема кваліфікаційної роботи.** – Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ,2021.

Кваліфікаційна робота містить 101 сторінку, 27 таблиць, 23 рисунки, 1 додаток, список використаних джерел з 49 найменувань.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування і управління підприємством.

Предметом дослідження є методи і моделі управління розробкою та вдосконаленням стратегії розвитку підприємства.

Мета дослідження — підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок вдосконалення стратегії розвитку економічного об’єкту.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні стратегії економічного розвитку підприємства. Методи, описані в роботі, можуть застосовуватися для аналізу будь-якого економічного об’єкту на будь-якому етапі його життєвого циклу. Дані методи отримали практичне застосування в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» для підвищення ефективності функціонування підприємства.

При написанні роботи використовували методи дослідження: SWOT, МакКінзі, амбітний, експертних оцінок, матричний, порівняльний, бенчмаркінг, факторний, аналіз портфеля замовлень, аналіз життєвого циклу.

***Ключові слова:*** стратегія розвитку, моделювання стратегії, стратегічний підхід, стратегічне управління, оцінка ефективності.

**ABSTRACT**

**Mariana Nestiuk. Theme of the final work**. - Graduation work of a bachelor in specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The final work contains 101 pages, 27 tables, 23 figures, a list of used sources of 45 items.

The object of research is the processes of operation and management of the enterprise.

The subject of research is the methods and models of management development and improvement of enterprise development strategy.

The purpose of the study is to increase the efficiency of the enterprise by improving the development strategy of the economic object.

The scientific novelty of the study is to improve the strategy of economic development of the enterprise. The methods described in this paper can be used to analyze any economic object at any stage of its life cycle. These methods have received practical application in the fishing and equipment center "Perekat" to increase the efficiency of the enterprise.

In writing the work used research methods: SWOT, McKinsey, ambitious, expert assessments, matrix, comparative, benchmarking, factor, order portfolio analysis, life cycle analysis.

***Key words***: development strategy, strategy modeling, strategic approach, strategic management, efficiency assessment.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 7](#_Toc74260276)

[РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 10](#_Toc74260277)

[1.1. Теоретичні основи стратегії розвитку підприємства. 10](#_Toc74260278)

[1.2. Методи та моделі розробки стратегії розвитку підприємства. 15](#_Toc74260279)

[1.3. Критерії оцінювання розробленої стратегії розвитку. 24](#_Toc74260280)

[Висновки до І розділу 35](#_Toc74260281)

[РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 37](#_Toc74260282)

[2.1. Характеристика діяльності підприємства. 37](#_Toc74260283)

[2.2. Стратегічний аналіз підприємства. 52](#_Toc74260284)

[2.3. Методи вибору стратегії розвитку підприємства. 64](#_Toc74260285)

[2.4. Оцінювання ефективності стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» 73](#_Toc74260286)

[Висновки до ІІ розділу 88](#_Toc74260287)

[ВИСНОВКИ 91](#_Toc74260288)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 95](#_Toc74260289)

[ДОДАТКИ 100](#_Toc74260290)

# **ВСТУП**

**Актуальність дослідження**. Сталий розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їх вирішення. Це в повній мірі відноситься до всіх самостійно господарюючих суб'єктів. На даний момент часу необхідна така концепція управління, яка адекватно відображає зміни в економіці. Такою концепцією для української економіки є стратегічне управління. Своєчасний і обґрунтований вибір стратегії розвитку є надзвичайно важливим для бізнесу в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Стратегічне мислення і стратегічне управління є найважливішою стороною будь-якої організації. Від того, наскільки вміло вони здійснюються, буде, в кінцевому рахунку, залежати результат діяльності організації: або її довготривалий успіх, або банкрутство. Розвиток конкурентного середовища в Україні, посилення конкуренції з боку як внутрішніх, так і зовнішніх конкурентів, ставить перед керівництвом організацій задачу досягнення і підвищення конкурентоспроможності. Одним з інструментів, що дозволяє вирішити цю задачу, є правильний вибір, розробка і реалізація стратегії, яка визначає майбутній розвиток організації і досягнення їм стійкого довгострокового фінансового становища у відповідній галузі. В умовах загострення проблем ефективного розвитку і виживання організацій в жорсткому конкурентному середовищі системний підхід до вирішення найважливіших комплексних стратегічних завдань необхідною умовою ставить кваліфікований, економічно обґрунтований вибір системних, стратегічних цілей підприємства, шляхів і методів їх досягнення, що ефективно реалізуються менеджментом в процесі формування стратегії розвитку, адекватної наявним ресурсам, основним факторам і умовам зовнішнього і внутрішнього середовищ, в цілому впливає на виробничо-господарську діяльність організації. Таким чином, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок про актуальність обраної теми роботи.

Проблемам розробки стратегії розвитку організації присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, що спеціалізуються на проблемах стратегічного менеджменту, таких як Ансофф І., Портер М., Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж., Мескон М., Петров О.Н, Парахіна В.Н., Веснін В.Р., Виханский О.С., Уткін Е.А. та ін.

Метою дослідження є підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок вдосконалення стратегії розвитку економічного об’єкта.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

* розглянуто теоретичні та методологічні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства;
* проведено стратегічний аналіз підприємства;
* здійснено вибір стратегії розвитку підприємства;
* розроблено заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку для підприємства;
* здійснено оцінку ефективності розробленої стратегії розвитку установи.

Об'єктом дослідження виступають процеси функціонування і управління підприємством.

Предметом дослідження є методи і моделі управління розробкою та вдосконаленням стратегії розвитку підприємства.

В роботі використовувалися такі методи дослідження, як анкетне опитування, аналіз і синтез, методи обробки статистичних даних.

Інформаційною базою дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в області стратегічного менеджменту з досліджуваної тематики, навчальна література, публікації в періодичній пресі, матеріали мережі Інтернет, внутрішні документи установи.

Робота містить два розділи, вступ, висновок та список використаних джерел. У вступі обґрунтовується актуальність теми дослідження, визначається мета і завдання дослідження, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі кваліфікаційної кваліфікаційної роботи розглядається сутність стратегії розвитку підприємства, дається характеристика методів розробки стратегії розвитку підприємства, аналізується процес оцінки стратегії розвитку організації. У другому розділі роботи дається організаційно-економічна характеристика досліджуваної установи, проводиться стратегічний аналіз риболовно-екіпірувального центру «Перекат» здійснюється вибір стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат». У висновку підводяться підсумки проведеного дослідження.

# **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

# **Теоретичні основи стратегії розвитку підприємства**

Стратегія – термін грецького походження. У первісному значенні він має відношення до військової справи і утворений шляхом злиття двох незалежних слів: «stratos» — військо і «ago» — веду, що разом означає вміння, мистецтво в управлінні військами, військовими діями, бойовими операціями. В даний час поняття «стратегія» далеко вийшло за рамки початкового значення. У сучасному розумінні слово «стратегія» означає вміння керувати складними процесами за допомогою обґрунтованих прогнозів різних сферах діяльності [20, c. 156].

Стратегія є важливим чинником , тому що майбутнє є непередбачуваним і визначеності щодо нього немає. Сучасні темпи змін зовнішнього середовища, виникнення нових знань та інформаційних потоків є настільки швидкими, що планування стратегії є єдиним способом для формального прогнозу майбутніх проблем і можливостей. Вона є фундаментом для створення плану розвитку підприємства на тривалий період, допомагає обирати найкращі шляхи дії, зменшує ризики прийняття неправильних рішень через хибну або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішнє середовище. Вибір стратегії допомагає отримати більшу визначеність, організація зможе передбачити події в зовнішньому середовищі і швидше на них реагувати [48, c. 89].

На основі різноманітних найбільш відомих визначень стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічного поведінки господарюючих суб'єктів (див. табл. 1.1).

З наведених визначень видно, що створення стратегії спрямоване, перш за все, на адаптацію організації до змін зовнішніх умов. Узагальнюючи ці визначення можна сказати, що стратегія – це узагальнена модель дій, які потрібні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія», що відображають складний характер розвитку підходів зі стратегічного управління [44, c. 59]



Загальна стратегія розвитку компанії вирішує три головні завдання: відбір основних елементів стратегії; встановлення ролі підрозділів в реалізації стратегії; визначення способів розподілу ресурсів. Їх неможливо вирішити без деталізації загальної стратегії на окремі функціональні стратегії [19, c. 158]. Вони є більш вузькими в порівнянні із загальною стратегією, деталізують підходи і практичні кроки організації з управління окремими підрозділами або функціями бізнесу організації.

Функціональна стратегія — це сукупність дій певних структурних підрозділів спрямованих на досягнення головної стратегії підприємства в цілому і за рахунок здійснення реальних кроків, які вписуються в стратегічні завдання, поставлені менеджерами на корпоративному рівні, і цілком усвідомлюються її безпосередніми виконавцями.

Функціональні стратегії створюються певними підрозділами на підприємстві (організації). Зважаючи на їхнє призначення та специфіку діяльності різні підрозділи підприємства мають свою власну позицію на досягнення поставлених цілей, тому що розроблені ними стратегії не завжди співпадають, а іноді взагалі суперечать одна одній. Сутність мистецтва управління підприємством полягає в тому, щоб функціональні підрозділи збалансували і скоординували створені ними стратегії. Цього можна досягнути двома основними способами: перший — керівники функціональних служб підприємства (організації) повинні приймати участь в обґрунтуванні і розробці базової стратегії підприємства; другий — процес розробки остаточної стратегії розвитку підприємства має бути багатоступеневим і повинен включати етапи узгодження і координації [19, c. 163].

Основними видами функціональних стратегій, які повинні розроблятися підприємством є: 1) стратегія маркетингу; 2) фінансова стратегія; 3) інноваційна стратегія; 4) стратегія виробництва; 5) соціальна стратегія; 6) стратегія організаційних змін; 7) екологічна стратегія [46, c. 44].

За ступенем складності стратегії поділяються на прості і складні. Об’єктом простих стратегій є один господарський суб’єкт, а складні стратегії пов’язані з декількома об’єктами .

За спрямованістю виділяють стратегії двох типів : підприємницького і раціоналістичного. Стратегії першого типу орієнтуються на використання зовнішніх можливостей, а стратегії другого типу концентруються на розвиток внутрішнього потенціалу [4, c. 387].

За сферами застосування стратегії класифікуються на фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові та ін. Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами підприємства (організації).

Найбільш поширеними, перевіреними на практиці і широко освітленими в літературі є базисні (або еталонні) стратегії розвитку бізнесу. Вони складаються з 4 підходів до зростання підприємства. [7, c. 26].

Перша група еталонних стратегій складається зі стратегій концентрованого зростання. Тобто стратегії, що пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. При використанні цієї стратегії підприємству необхідно вдосконалити власний товар або почати виробництво нового в цій самій галузі. Щодо ринку – необхідно покращити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи стратегій першої групи [7, c. 28]



Друга група еталонних стратегій складається зі стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної вертикальної інтеграції і стратегія вперед ідучої вертикальної інтеграції. Вони базуються на розширені фірми шляхом додавання нових структур.

Третя група — стратегії диверсифікованого зростання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи стратегій третьої групи[7, c. 29]



Четверта група еталонних стратегій розвитку бізнесу складається зі стратегії скорочення. Ця стратегія реалізується тоді, коли у фірми виникає потреба у перегрупуванні сил або виникає необхідність підвищити ефективність. У таких випадках застосовуються стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення. Виділяють 4 типи цих стратегій: ліквідації, «збору врожаю», скорочення і скорочення витрат. [7, c. 30-32].

При своєму формування, конкурентні стратегії, опираються на особливості та правила конкуренції, що діють в галузі та визначають її привабливість. Мета конкурентної стратегії – змінити правила конкуренції на користь своєї компанії. М. Портер виділив три загальні конкурентні стратегії: лідерство в зниженні витрат, диференціація, фокусування.

Лідерство в зниженні витрат базується на утриманні витрат на нижчому рівні, ніж у конкурентів. Природа лідерства в зниженні витрат залежить від особливостей галузі: це може бути економія на масштабах виробництва, передова технологія, доступ до дешевих джерел сировини, стандартизований продукт, сильна і дешева розподільна система. Використовуючи цю стратегію потрібно звертати увагу на принципи диференціації. Дана стратегія чутлива до змін попиту і може легко унаслідуватись конкурентами.

Диференціація означає, що компанія намагається досягти унікальності в аспекті, який велика кількість клієнтів вважають. При досягненні унікальності влада покупців скорочується, а витрати збільшуються. Завданням диференціації є забезпечення зниження сукупних витрат споживачів по використанню продукту. Досягається це за допомогою збільшення зручності та легкості користування і розширення спектра задоволення потреб споживача. Диференціація може стосуватися продукту, його властивостей, методів доставки, післяпродажного обслуговування і т. д. Компанія, що використовує диференціацію, повинна пам’ятати про шляхи зниження витрат, щоб не втратити конкурентоспроможність.

Фокусування полягає в виборі сегменту галузевого ринку, специфічній групі покупців та обслуговуванні на кращому рівні, ніж конкуренти. Існує два види стратегії фокусування: досягнення переваг в зниженні витрат або посилення диференціації.

На фірмі одночасно можуть реалізовуватись кілька стратегій. Цей прийом зазвичай використовують багатогалузеві компанії. Також фірма може дотримуватись певної послідовності у реалізації стратегій. Це означає, що фірма здійснює комбіновану стратегію.

# **Методи та моделі розробки стратегії розвитку підприємства**

Проаналізувавши літературу стратегічного управління можна зрозуміти, що автори мають різне уявлення про процес розробки і втілення стратегії і пропонують різні підходи.

В працях І. Ансоффа виділена група ключових рішень для формулювання стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація [2, c. 97].

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління складається з наступних кроків (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Процес формування стратегії за М. Месконом [23, с.294]

С. Вутон і Т. Хорн розглядають процес стратегічного планування три етапи, які декомпозуються на дев'ять кроків (табл. 1.4). [45, c. 61].

В. Маркова і С. Кузнєцова вважають, що модель стратегічного процесу складається з чотирьох етапів: визначення мети; аналізу «прогалин», що включають оцінку зовнішнього і внутрішнього оточення; формулювання стратегії, з урахуванням розгляду альтернативних варіантів; реалізації стратегії на основі складання планів і бюджетів [22, c. 15].

О. Виханський розглядає стратегічне управління, як сукупність п'яти взаємопов'язаних динамічних управлінських процесів: (рис. 1.2.).

Таблиця 1.4

Етапи стратегічного планування за С. Вутоном і Т. Хорном





Рис. 1.2.. Структура стратегічного управління за Виханським О.С. [7]

Відповідно до теорії А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда стратегічне управління складається з кількох етапів, що виконуються непослідовно: циклічно, паралельно-послідовно (рис. 1.3.)

Етапи «Формулювання місії», «Визначення цілей» і «Розробка стратегій» можна об'єднати в один етап «Вибір стратегії / Стратегічне планування». У цьому випадку такий варіант подання етапів стратегічного управління трохи відрізняється (наявністю етапу «Корекція») від наведеного вище спрощеного варіанту (див. рис. 1.3).

Рис. 1.3. Основні етапи процесу стратегічного управління за Томпсоном-Стріклендом [59]

Порівнюючи підходи різних авторів до визначення змісту стратегічного управління можна зробити висновок, що в основному вчені розглядають методологію стратегічного менеджменту, яка складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: управління стратегічними можливостями, що включає аналіз і вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»; оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни або «реалізована стратегія».

Враховуючи різні точки зору було визначено загальну послідовність етапів стратегічного управління на підприємствах (рис. 1.4).

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення і аналізу або оцінки, їхня характеристика відображена в таблиці 1.5 [26, c. 265].

Таблиця 1.5

Характеристика етапів вибору стратегії



Продовження таблиці 1.5



Рис. 1.4. Етапи стратегічного управління на підприємстві [27, с.121]

При застосуванні конкурентного стратегічного підходу потрібно дати відповіді на загальні питання: що продавати?, кому продавати?, де конкурувати? Потрібно правильно оцінити відповіді і вибрати найкращу із альтернатив.

Стратегічний підхід на основі моделювання полягає в тестуванні різних варіантів моделей при різних вихідних значеннях. Цей спосіб полягає в послідовній перевірці різних припущень. За результатами тестування можуть виникнути нові альтернативи, які допоможуть розробникам у виборі правильного рішення. [31, c. 213].

Метод мозкового штурму являє собою метод вирішення задачі, у якому учасники аналізують проблему, генерують максимальну кількість альтернативних способів її вирішення, синтезують ідеї, критикують та синтезують їх та на основі цих дій приймають рішення.

Стратегічний підхід «Зростання ринку - конкурентна позиція фірми». Основою цього підходу є матриця вибору стратегічної альтернативи залежно від динаміки зростання галузі і конкурентної позиції фірми (рис. 1.5) [7, c. 44].

Рис. 1.5. Матриця вибору можливої стратегії фірми [27, c. 201]

Підприємства, що мають слабку конкурентну позицію використовують дещо інші стратегічні варіанти розвитку.

Найбільш дієвим є стратегічний підхід на основі результатів SWOT-аналізу. За допомогою цього методу встановлюються лінії зв’язку між сильними і слабкими сторонами підприємства, які в майбутньому будуть використовуватись для формулювання стратегії. Після цього етапу складається матриця SWOT, яка має такий вигляд (рис. 1.6).

Портфельний стратегічний підхід переважно використовуються фірмами, які мають більше одного виду діяльності. При цьому вони можуть використати будь-яку портфельну матрицю: Бостонської консультаційної групи (БКГ), консультаційних фірм McKincey і Arthur D. Little, матрицю Ансоффа, проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) і ін. 27, c. 204].



Рис. 1.6. Матриця SWOT-аналізу [9, c. 45]

Матриця «Зростання - частка ринку» Бостонської консультаційної групи зображена на рисунку 1.7.


Рис. 1.7. Матриця «Зростання - частка ринку» (БКГ) [11, c. 46]

Аналіз за цією матрицею показує наскільки збалансованим є бізнес-портфель і показує виробництво якої продукції слід розширяти, а якої скорочувати.

Консультаційна фірма МакКінзі розробила матрицю «привабливість галузі - конкурентна позиція». (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» [7]

Товари, що потрапили в квадрат «Успіх» є конкурентоспроможними , для них потрібно застосовувати стратегію розвитку. Товари, з квадрату «Знак питання» вимагають покращення їх конкурентної позиції. Товари, з квадрату «Прибутковий бізнес» підтримують нормальне існування фірми — це джерело отримання грошей. Квадрат «Середній бізнес» не є однозначним. Товари з квадрату «Поразка» потребують негайного втручання.

Матриця «продукція-ринкова визначеність» передбачає використання чотирьох стратегій для збереження або збільшення частки ринку. Ці стратегії показані на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Матриця «продукція – ринкова невизначеність» [31, c. 156]

Формулювання стратегічних альтернатив корпоративного бізнес-портфеля потрібно акцентувати увагу на майбутній стан справ, а не на поточну бізнес-ситуацію.

Амбітний стратегічний підхід до вибору стратегії базується на правилі, що конкурувати мають не окремі товари, а фірми, що їх виготовляють. За цим підходом на успішність підприємства впливають внутрішні і зовнішні компетенції та динамічні здібності [27, c. 212]. На перший погляд амбітний підхід є найкращим серед усіх підходів, але, насправді, він тільки доповнює інші. Комплексно взяті стратегічні підходи дозволять правильно зрозуміти проблеми фірми та заходи, які необхідно проводити на рівні фірми для успішної конкуренції.

# **Критерії оцінювання розробленої стратегії розвитку**

Оцінка стратегії — це надання оцінки стратегічним варіантам, що були створені, порівняння рівня досягнених цілей та результатів від стратегії. [20, c. 143].

Існує три основні параметри ефективної стратегії [20, c. 145]:

-ментальна правильність обраної стратегії;

-ситуаційність.;

-унікальність стратегії.

В теорії зі стратегічного планування розроблений набір критеріїв, яким повинна відповідати найбільш оптимальна стратегія, причому кожен автор пропонує свої критерії, які, так чи інакше, повторюють один одного. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд пропонують обов'язкові критерії, такі як: відповідність середовищу (зовнішньому і внутрішньому), забезпечення конкурентної переваги та ефективності [44]. Також авторами розглядаються наступні критерії: повнота охоплення всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових, ступінь ризику, гнучкість і т. п., проте вони є бажаними, але не обов'язковими, і не можуть безпосередньо впливати на вибір однієї зі стратегій. Останнім часом були розроблені нові показники ефективності для фінансового аналізу діяльності підприємства, а також сучасні методики оцінки досягнення стратегічних цілей. У 1990 році професорами Гарвардської школи економіки Девідом Нортоном і Робертом Капланом було проведено дослідження з метою виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей підприємства, на основі висновків якого, була розроблена Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) 27, c. 315]. Дана система відображає цілі підприємства за допомогою параметрів діяльності і показує логічні взаємозв'язки цих параметрів, також вона використовує нефінансові показники. Основний принцип полягає в тому, що досягти мети можна лише в тому випадку, якщо для неї існують вимірні показники. В системі BSC розглядаються наступні основні напрямки оцінки діяльності підприємства:

* фінансові показники, що відображають уявлення про підприємство в акціонерів та інвесторів;
* показники, орієнтовані на професійний інтерес покупців;
* бізнес-процеси з урахуванням їх подальшої оптимізації,
* перспективи зростання за рахунок навчання персоналу, використання спеціальних програм і т. п.

Однак у системи BSC є один істотний недолік, а саме, вона не виділяє пріоритетного показника оцінки ефективності, за допомогою якого можна було б порівнювати різні стратегії.

Надання оцінки стратегії можна проводити двома способами:

Перший спосіб — надання оцінки конкретним стратегічним варіантам, щоб визначити їх придатність, здійсненність, прийнятність та послідовність.

Другий спосіб — проведення порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Існує чотири основні елементи, які необхідні для ефективного оцінювання стратегії, вони зображені в таблиці 1.6 [12c. 48]:

Таблиця 1.6

Ключові елементи для оцінювання стратегії



Продовження таблиці 1.6



Схеми для оцінювання стратегії дають можливість виявляти стратегічну логіку підприємства. Тобто, конкретна стратегія повинна відповідати положенню підприємства на ринку. Найбільш відомими є:

- Аналіз портфеля замовлень.

Основним завданням концепції портфелю замовлень є допомога керуючим у визначенні потреб підприємства.

- Матриця МакКінсі.

Основним завданням цього методу є надання оціни кожному виду господарської діяльності за напрямками привабливості і конкурентного стану підприємства.

- Аналіз життєвого циклу.

Основним завданням цього методу є аналіз портфеля продукції за допомогою матриці аналізу життєвого циклу (табл. 1.7). Стан підприємства відмічається в відповідній клітинці матриці, вертикальний напрям показує стадії еволюції продукту, а горизонтальний напрям показує конкурентне становище підприємства [14, c. 92].

Таблиця 1.7

Матриця аналізу життєвого циклу

|  |  |
| --- | --- |
| Життєвий цикл | Конкурентна позиція |
| Сильна  | Середня | Слабка |

Продовження таблиці 1.7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розробка | А |  |  |
| Виведення на ринок | В |  | C |
| Зростання | D |  |  |
| Зрілість | E | F |  |
| Занепад |  |  | G |

- Бенчмаркінг. Основним завданням цього методу є зіставлення показників своєї компанії з більш успішними конкурентами, виявлення недоліків та розроблення дій для їхнього усунення. Методика зіставлення ефективності діяльності підприємства складається з семи етапів, вони зображені в таблиці 1.8 [14, c. 94]:

Таблиця 1.8

Характеристика етапів методики зіставлення ефективності діяльності підприємства



Важливим моментом оцінки результативності є якість реалізованої стратегії, тому вимірювання та оцінки при здійсненні стратегії повинні підлягати всі результати процесу розробки і реалізації стратегічних рішень: технічні, економічні, соціальні, екологічні та інші [2].

Для оцінки ефективності реалізації стратегії управління компанією необхідно вибрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка [49, c. 112].

Існують два основних способи оцінки ефективності обраної стратегії розвитку організації [38, c. 98]:

* об'єктивний — порівняння фактично отриманих кількісних і якісних показників із запланованими;
* суб'єктивний — особистісне сприйняття керівництвом і персоналом організації витрачених сил на досягнення цілей і отриманих результатів.

Смірнова Є.В. пропонує наступний укрупнений алгоритм оцінки ефективності стратегії – рис. 1.10.

В межах даного процесу використовуються поняття зовнішньої і внутрішньої ефективності. Під зовнішньою ефективністю слід розуміти доцільність і раціональність використання зовнішніх можливостей підприємства, пов'язаних з найближчим його оточенням (споживачами, конкурентами, постачальниками). Під внутрішньою ефективністю — ступінь оптимальності використання внутрішніх ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства.

На рисунку 1.10 представлені етапи оцінювання ефективності стратегії розвитку організації.

Етап I — Оцінка внутрішньої економічності стратегії. На цьому етапі пропонується сформувати систему показників для проведення експертної оцінки внутрішньої економічності на основі аналізу та оцінювання раціональності ресурсної складової стратегії, під якою розуміється оцінка стану (за обсягом, вартості) матеріальних, трудових, фінансових, організаційних та інформаційних ресурсів. Значення кожного з розглянутих критеріїв економічності оцінюється в балах від 1 до 10.



Рис. 1.10. Укрупнений алгоритм оцінки ефективності стратегії підприємства [38, c. 324]

Етап II — оцінка зовнішньої економічності стратегії. Для успішної реалізації стратегії важливий не тільки стан внутрішніх ресурсів, але і підготовленість зовнішніх. Тому при оцінюванні зовнішньої економічності стратегії аналізу підлягають ресурси підприємства, що розглядаються як зовнішні, що формуються з урахуванням мікрооточення підприємства (споживачів, партнерів, постачальників). Вони можуть бути виміряні за допомогою таких показників як рівень лояльності споживачів, рівень довіри партнерів, рівень надійності постачальників, ступінь розпізнавання бренду.

Етап III — оцінка внутрішньої продуктивності стратегії. На цьому етапі формується система показників для проведення оцінки внутрішньої продуктивності стратегії на основі аналізу технологічної складової її обґрунтування. Група показників оцінювання включає: реальність, обґрунтованість, оптимальність, точність, повнота охоплення, збалансованість, коригування [38, c. 326].

Етап IV — оцінка зовнішньої продуктивності стратегії. Для оцінювання зовнішньої продуктивності рекомендується використовувати показники адаптивності, інтелектуальності, конкурентоспроможності, інноваційності, наукоємності, здатності до розвитку.

«Адаптивність» передбачає наявність на підприємстві системи адекватного моніторингу зовнішнього середовища, здатної відстежувати в першу чергу стратегії конкурентів і модифікувати власну стратегію.

«Інтелектуальність» показує ступінь використання технологій управління знаннями для генерації загальнокорпоративної і функціональних стратегій. «Конкурентоспроможність» як показник призначена для відображення наявності та рівня переваг в порівнянні з конкурентами.

«Інноваційність» по відношенню до стратегії трактується як ознака того, що стратегія такого змісту і опрацювання які раніше не формувалася.

«Наукоємність» як оціночний показник необхідна для того, щоб врахувати використання при розробці стратегій нових технологій і забезпечити досягнення мети максимально ефективним способом.

«Здатність до розвитку» - один з найважливіших показників, за яким оцінюється стратегія. Цілі підприємства динамічні за своєю природою, тому й стратегія їх досягнення повинна мати здатність еволюціонувати, тобто бути відкритою.

Етап V — оцінку внутрішньої результативності стратегії пропонується проводити на основі моніторингу показників, що відображають ключові фактори успіху. Наприклад, для підприємств молочної промисловості це: собівартість одиниці продукції, валовий прибуток, коефіцієнти ринкової стійкості, широта і глибина асортименту, кількість продуктово-ринкових сегментів, комплексний органолептичний показник (смак, запах, колір і консистенція).

Етап VI — зовнішня результативність стратегії оцінюється наступними показниками: ступінь задоволеності споживачів, постачальників, рівень сервісу, зростання частки ринку, скорочення витрат на просування і розподіл.

Етап VII — Побудова агрегованих показників економічності, продуктивності, результативності. На основі інформації, підготовленої на етапах I, III і V, визначаються три агрегованих показника внутрішньої економічності, продуктивності і результативності стратегії, що розраховуються з урахуванням значущості (ваг) окремих показників за формулою (1.1):

$A\_{j}=\sum\_{i=1}^{K\_{j}}w\_{i}^{j}\*R\_{i}^{j}. j=1,2,3$ (1.1)

де $k\_{j}$ - кількість показників; $w\_{i}^{j}$ - значимість відповідного показника; $R\_{i}^{j}$ - значення показника, j - верхній індекс відповідає рівню оцінки (1 - оцінка економічності; 2 - продуктивності; 3 - результативності); i - порядковий номер показника всередині рівня (нижній індекс) [38, c. 327].

Аналогічно, на основі інформації, підготовленої на етапах II, IV і VI, визначаються три агрегованих показника зовнішньої ефективності в розрізі економічності, продуктивності і результативності, які розраховуються за формулою (1.2):

$B\_{j}=\sum\_{i=1}^{K\_{j}}v\_{i}^{j}\*S\_{i}^{j}$ (1.2)

де $K\_{j}$ - кількість показників; $v\_{i}^{j}$- значимість показника; $S\_{i}^{j}$ - значення показника.

Етап VIII - побудова інтегральних показників. Наявні агреговані показники дозволяють сформувати два інтегральних показника ефективності:

$EI=\sum\_{i=1}^{K\_{j}}μ\_{j}\*A\_{j}$ (1.3)

$EE=\sum\_{i=1}^{K\_{j}}μ\_{j}\*B$ (1.4)

де EI - інтегральний показник внутрішньої ефективності стратегії; EE - інтегральний показник зовнішньої ефективності стратегії; $μ\_{j}$ - значимість агрегованих показників.

Отриманий комплексний показник ефективності стратегії може бути інтерпретований таким чином: значення інтегрального показника в діапазоні 0-3,3 відповідають низьким значенням ефективності стратегії, 3,3-6,6 - середнім значенням, 6,6-10 - високих значень ефективності [38, c. 328]

Пропонований вище підхід дозволить визначати «вузькі місця» в циклі стратегічного ринкового управління підприємством, так як плановий показник ефективності стратегії багато в чому визначається рівнем і станом системи планування підприємства; поточний - залежить від здатності менеджменту реалізовувати поставлені цілить і завдання; цільової - демонструє здатність підприємства до розвитку.

При визначенні сумарного значення економічного ефекту реалізації стратегії розвитку організації за плановий період необхідно враховувати фактор часу, приводячи до порівнянної увазі елементи потоків платежів за допомогою дисконтування.

Загальна ефективність корпоративної стратегії (Екс) буде розраховуватися за формулою (1.5):

$Е\_{кс}=\frac{\sum\_{}^{}ЕЕФ\_{ксj}\*v^{j}}{\sum\_{}^{}СОВ\_{j}\*v\_{j}}$ (1.5)

де $ЕЕФ\_{ксj}$ - економічний (комерційний) ефект стратегії на j-му кроці планового періоду, руб .; $СОВ\_{j}$ - стратегічні одноразові витрати в портфелі СЗГ, що здійснюються в ході реалізації корпоративної стратегії на j-му кроці планового періоду, грн .; $v\_{j}$ – коефіцієнт дисконтування на j-му кроці планового періоду 41, c. 37].

Для визначення економічної (комерційної) ефективності стратегії розвитку організації можна розраховувати наступні показники ефективності:

* інтегральний економічний ефект портфеля СЗГ;
* термін окупності одноразових витрат;
* індекс віддачі стратегічних одноразових витрат.

Інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) визначається як сума економічних ефектів на плановий період реалізації стратегії розвитку організації, дисконтованих до початку першого кроку по формулі (1.6):

$ІЕЕ=\sum\_{j=1}^{T}ЕЕФ\_{ксj}\*v^{j}$ (1.6)

де Т - тривалість розрахункового періоду.

Термін окупності одноразових витрат — це такий період часу (від початку розрахункового періоду) після закінчення якого інтегральний синергетичний ефект стає і надалі залишається позитивним. Цей показник дозволяє визначити, скільки часу знадобиться для відшкодування стратегічних одноразових витрат. Чим коротше термін окупності, тим швидше будуть відшкодовані стратегічні одноразові витрати.

Індекс віддачі стратегічних одноразових витрат (ІВсоз) характеризує відносну віддачу стратегічних одноразових витрат і розраховується за формулою (1.7) 41, c. 38]:

$ІВсоз=1+\frac{ІЕЕ}{\sum\_{j=1}^{T}СОЗ\_{j}\*v^{j}}$ (1.7)

З точки зору стратегічного планування витрати на розробку і реалізацію будь-якої стратегії можна розділити на стратегічні одноразові витрати і стратегічні поточні витрати. Стратегія, як правило, розробляється одноразово і при своєму створенні вимагає здійснення одноразових витрат (вкладень), пов'язаних зі збором інформації, проведенням стратегічного аналізу, здійсненням безпосередньо планових заходів. Надалі реалізації стратегії вимагає додаткових одноразових витрат, пов'язаних з перетворенням у життя стратегічних правил, зафіксованих в стратегії. В ході реалізації стратегії можливі стратегічні поточні витрати [41, c. 39].

Для оцінки економічної ефективності стратегії можна використовувати модель потоків платежів. Під потоком платежів розуміється послідовність платежів в часі, тобто сукупність грошових сум (або показників в вартісної оцінки), кожна з яких відноситься до певного моменту часу. Побудову потоку економічного ефекту можна розбити на два етапи — розробку структури потоку в часі і побудову елементів потоку економічного ефекту, дисконтована сума яких становить інтегральний економічний ефект.

У загальному вигляді елемент потоку економічного ефекту стратегії розвитку організації може бути розрахований за формулою (8):

$ЕФ=ΔД– ΔР+ΔА – ППЗ – (ΔД – ΔР)\*СППр – СОЗс – КЗ $ **(**1.**8)**

де ЕФ - елемент потоку економічного ефекту за даний період, грн .; ΔД - приріст доходів (як правило, виручка від реалізації та інші доходи без урахування ПДВ) за даний період, грн .; ΔР - приріст витрат (витрати по звичайних видах діяльності та інші витрати) за даний період, грн .; ΔА - приріст амортизаційних відрахувань за цей період, грн .; ППЗ – постійні податкові зобов'язання; СППр - ставка податку на прибуток за цей період; СОЗз - стратегічні одноразові витрати, що фінансуються за рахунок власних коштів, за даний період, грн .; КЗ - погашення основного боргу за позиковими коштами за цей період, грн.

Можна виділити наступні методологічні особливості оцінки економічної ефективності ділової стратегії [41, c. 40].

Першою методологічної особливістю оцінки економічної ефективності стратегії розвитку організації є поділ стратегічних витрат на стратегічні одноразові витрати і стратегічні поточні витрати. Оцінка економічної ефективності стратегії розвитку організації, по суті, полягає в оцінці економічної ефективності стратегічних одноразових витрат.

Другою методологічною особливістю є необхідність застосування методу приросту для обчислення економічного ефекту, суть якого полягає у визначенні приросту значень економічних показників в результаті здійснення стратегії.

Третьою методологічної особливістю є імовірнісний характер розраховуваних показників, заснованих на прогнозних значеннях.

Четвертою методологічною особливістю оцінки економічної ефективності стратегії розвитку організації є використання спеціальних показників ефективності, які можна розділити на дві групи: динамічні і нединамічні. Динамічні показники при їх обчисленні припускають дисконтування потоків платежів, а нединамічні не передбачають таке дисконтування.

# **Висновки до І розділу**

Таким чином, теоретичний аналіз проблеми показав, що однією з ключових складових стратегічного управління є стратегія. Стратегія розвитку підприємства — це шлях досягнення поставлених перед підприємством цілей з урахуванням початкового стану підприємства. Стратегія необхідна для розуміння в кожен момент часу де знаходиться підприємство щодо своїх цілей і коригування шляхи їх досягнення. Вибір стратегії і її реалізація складають основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування і здійснюється, коли розглянуті всі можливі альтернативні варіанти напрямку розвитку організації. Серед безлічі підходів до формування стратегічних альтернатив розглянуто наступні: конкурентний стратегічний підхід; стратегічний підхід на основі розробки сценаріїв; стратегічний підхід на основі моделювання; стратегічний підхід на основі мозкового штурму; стратегічний підхід «Зростання ринку - конкурентна позиція підприємства»; стратегічний підхід на основі результатів SWOT-аналізу; портфельний стратегічний підхід; амбітний стратегічний підхід.

Оцінка стратегії передбачає надання оцінки стратегічним варіантам, що були створені, порівняння рівня досягнених цілей та результатів від втілення стратегії. Ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Існують спеціальні методи оцінки стратегії, найбільш відомими з яких є наступні: аналіз портфеля замовлень, матриця МакКінсі, аналіз життєвого циклу, бенчмаркінг. Для оцінки ефективності реалізації стратегії використовуються різні показники, що враховують стратегічні одноразові і стратегічні поточні витрати.

# **РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

# **Характеристика діяльності підприємства**

Суб’єкт малого підприємництва Риболовно-екіпірувальний центр «Перекат м. Вінниця. Юридична адреса підприємства: 21007, Україна, Вінницька область, Вінниця, вул. Стрілецька, 91/88.

Риболовно-екіпірувальний центр «Перекат» знаходиться в 2 приміщеннях: м. Вінниця, Хмельницьке шосе 82 та м. Вінниця, площа Привокзальна, 2А.

Матеріально-технічна база містить необхідне для робочого процесу обладнання, яке знаходиться в хорошому технічному стані.

В установі велика увага приділяється санітарно-гігієнічному стану приміщень: проводиться поточне прибирання кожні 3 години і вологе прибирання перед початком та після завершення робочого дня, приміщення регулярно провітрюються. Ці заходи сприяють збереженню здоров'я працівників та клієнтів.

Риболовно-екіпірувальний центр «Перекат» є широко профільним. Він реалізує товари наступних секторів:

* «Зимова ловля»;
* «Карпова ловля»;
* «Нахлистова ловля»;
* «Поплавкова ловля»;
* «Спінінгова ловля»;
* «Одяг, взуття, аксесуари»;
* «Фідерна ловля»;
* «Човни та аксесуари»;
* «Кемпінг».

Організаційна структура Риболовно-екіпірувального центру «Перекат» зображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Як видно з рис. 2.1. для Риболовно-екіпірувального центру «Перекат» характерна лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Основними перевагами організаційної Риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є: чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; чітка система єдиноначальності: директор зосереджує в своїх руках всю сукупність процесів, що мають спільну мету; швидка реакція співробітників і управлінців (начальників відділів) на вказівки генерального директора.

Недоліками організаційної структури Риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є: перевантаження керівного складу, які суміщають велику кількість вирішуваних завдань; підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

В цілому, дана організаційна структура відповідає цілям і задачам організації, дозволяє уникнути зайвих витрат і забезпечує простоту взаємодії.

Безпосереднє керівництво установою здійснює директор, який:

* здійснює керівництво установою на основі єдиноначальності;
* планує, організовує і контролює робочий процес, відповідає за якість і ефективність роботи установи;
* несе відповідальність за життя і здоров'я клієнтів та працівників під час робочого процесу, дотримання норм охорони праці і техніки безпеки;
* здійснює прийом на роботу і звільнення з роботи, розстановку кадрів, розподіл посадових обов'язків;
* затверджує штатний розклад, ставки заробітної плати і посадові оклади;
* розпоряджається майном установи і забезпечує раціональне використання фінансових коштів;
* представляє заклад в державних, муніципальних і громадських органах.

Заступник директора бере участь у плануванні, організації і контролі робочого процесу, складає графік роботи підлеглих, бере участь в комплектуванні замовлень, надає допомогу підлеглим працівникам, проводить співбесіди та консультації, веде роботу з клієнтами.

Рис. 2.2. Структура штатних одиниць риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Як видно з рисунку 2.2, найбільше штатних одиниць в штатному розкладі становлять консультанти (66,67%).

Для забезпечення розвитку риболовно-екіпірувального центру, задоволення потреб клієнтів на більш високому якісному рівні, адміністрація установи приділяє належну постійну увагу роботі з персоналом.

Робота з персоналом — це спеціальний комплекс практичних заходів, що базується на досягненнях науки та управлінському досвіду і спрямований на всебічне підвищення компетентності і професійної майстерності підлеглих. Цей комплекс орієнтований, перш за все, на підвищення творчого потенціалу трудового колективу в цілому, а, в кінцевому рахунку, на підвищення якості і ефективності робочого процесу.

Динаміка доходів риболовно-екіпірувального центру «Перекат» представлена в таблиці 2.1, в 2020 році відбулось зниження доходу у зв’язку з пандемією Covid-19. В плановому 2021 році заплановано збільшення об’ємів продажів товарів і послуг в зв’язку з покращенням фінансового стану населення та послабленням карантинних обмежень.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Значення, тис. грн | Зміни  |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Доходи | 2299  | 2026 | 2178 | 88,125% | 107,5% |

Структура витрат риболовно-екіпірувального центру «Перекат» зображена на рисунку 2.3.

Як видно з рисунку 2.3, основною статтею витрат риболовно-екіпірувального центру «Перекат» у 2020 році є оплата праці персоналу, також значну частину 12% складають витрати на оплату комунальних послуг.

Рис. 2.3. Структура витрат риб.-екіпір. центру «Перекат»

Розглянемо, як реалізуються основні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат».

Планування в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат». здійснюється за допомогою складання фінансового плану діяльності установи, який розробляється на однорічний період. Також розробляється програма розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат», яка є скоординованою системою рішень, що розрахована на забезпечення ефективної діяльності центру протягом року. Одним з головних завдань такого планування - направити діяльність риболовно-екіпірувального центру «Перекат» на пошук рішень, спрямованих на адаптацію потреб клієнтів.

Організація. Модель організаційної структури управління риболовно-екіпірувального центру «Перекат». (рис. 2.1.) - лінійно-функціональна, так як кожен суб'єкт управління виконує покладені на нього функціональні обов'язки.

Мотивація персоналу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» включає матеріальну і нематеріальну мотивацію. Основою матеріальної мотивації є заробітна плата персоналу, яка включає в себе:

* ставку заробітної плати; ставку заробітної плати по займаній посаді;
* персональний підвищувальний коефіцієнт до ставки заробітної плати;
* виплати компенсаційного характеру;
* виплати стимулюючого характеру.

Заробітна плата є винагородою за працю і граничними розмірами не обмежується. Заробітна плата працівників установи розраховується за такою формулою (2.1):

ЗП= ОР+ОР\*К1+ОР\*К2+КВ+СВ, (2.1)

де ЗП - заробітна плата працівника; Ор - ставка заробітної плати; К1 - підвищувальний коефіцієнт до ставки заробітної по займаній посаді ; К2 -персональний підвищувальний коефіцієнт до ставки заробітної плати; КВ - компенсаційні виплати працівнику, грн .; СВ - стимулюючі виплати працівникові, грн .

Стимулюючі виплати працівникам риболовно-екіпірувального центру «Перекат» встановлюються директором установи. До виплат стимулюючого характеру відносяться: преміальні за підсумками роботи - 60%; виплати за інтенсивність і високі результати роботи - 20%; безперервний стаж роботи, вислугу років - 10%; якість виконуваних робіт - 5%; інші заохочувальні та разові виплати - 5%.

Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися в загальному порядку. До адресованої нематеріальної мотивації в риболовно-екіпірувального центру «Перекат» відноситься, зокрема, привітання співробітника з днем ​​народження та іншими святами від керівництва і членів колективу. Це можуть бути також різні форми заохочення у вигляді подарунків з важливого приводу і матеріальна допомога у випадках важкої хвороби або смерті родичів співробітника. До адресної мотивації відноситься також словесне заохочення працівника за якісно виконану роботу.

До загальноколективної мотивації відноситься проведення спільних корпоративних заходів, створення дружніх відносин в колективі, основ взаємодопомоги, плекання «почуття команди», що досягається за допомогою розвитку морального клімату риболовно-екіпірувального центру «Перекат», що сприяє прояві творчої активності кожного працівника; сприяння адаптації працівників до нововведень; створення соціально комфортних умов в колективі і рішення приватних питань психологічної сумісності співробітників.

З метою оцінки існуючої в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» системи мотивації персоналу серед 10 співробітників було проведено анкетування з метою визначення задоволеності існуючою системою мотивації. Результати проведеного опитування представлені нижче.

Таблиця 2.2

Задоволеність персоналу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» характеристиками роботи

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика роботи | Середня оцінка співробітника |
| Можливість професійного та особистісного зростання | 3,8 |
| Зміст самої роботи, її різноманітність, цікавість, можливість самовираження | 6 |
| Змінна частина зарплати, залежить від результатів праці | 7,8 |
| Визнання з боку керівників і колег (моральні заохочення, цінні подарунки, призи, почесні звання та ін.) | 5 |
| Особиста відповідальність за результати роботи | 6,3 |
| Робота в команді, можливість спілкування та взаємодії з людьми | 7,2 |
| Посада, ваш статус в організації | 7,2 |
| Можливість просування по службі, кар'єрний ріст | 4,8 |

Продовження таблиці 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| Атмосфера здорової конкурентності в колективі | 8,2 |
| Постійна частина зарплати | 7,2 |
| Психологічний клімат, міжособистісні відносини | 9 |
| Стиль управління керівників | 6,2 |
| Фізичні умови праці, оснащеність робочого місця | 7,8 |
| Стабільність і надійність робочого місця | 6,8 |
| Режим праці і відпочинку (робочий графік, вихідні, відпустку) | 9,2 |
| Самостійність і незалежність в роботі, повноваження | 9 |
| Корпоративні заходи, свята, традиції, спільний відпочинок, спорт | 9,8 |
| Повне і своєчасне інформування (про ситуацію на підприємстві, планах керівництва, перспективи розвитку) | 4,2 |
| Участь в обговоренні та прийнятті ключових управлінських рішень | 3,8 |
| Престижність підприємства, його популярність, імідж і репутація | 5 |
| Корпоративна культура, загальноприйняті цінності, правила і норми поведінки в організації | 6,8 |
| Політика керівництва, методи і прийоми управління, загальна організація праці на підприємстві | 6,8 |
| Середній бал | 6,72 |

В цілому персонал задоволений параметрами роботи в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат», рівень задоволеності становить 67,2% (був розрахований як частка від ділення середнього балу на максимально можливий бал - 10).

Як видно з таблиці 2.2. найбільшу незадоволеність у співробітників викликає неможливість участі в обговоренні та прийнятті ключових управлінських рішень, відсутність можливості просування по службі (кар'єрного росту), відсутність можливості професійного та особистісного зростання, відсутність повного і своєчасного інформування (про ситуацію на підприємстві, планах керівництва , перспективи розвитку).

Найбільшу задоволеність у персоналу викликають психологічний клімат, міжособистісні відносини; режим праці і відпочинку (робочий графік, вихідні, відпустку); самостійність і незалежність в роботі, повноваження; корпоративні заходи, свята, традиції, спільний відпочинок, спорт.

Основними недоліками існуючої в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» системи мотивації трудової діяльності персоналу є:

- в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» недостатньо розвинені методи нематеріального стимулювання, такі як дошки кращих співробітників, грамоти, усні заохочення, що підтверджується невисокою задоволеністю співробітників таким фактором, як визнання з боку керівників і колег (моральні заохочення, цінні подарунки, призи, почесні звання та ін.) - 50%;

- важливими недоліками в роботі організації, що негативно впливають на мотивацію співробітників, є неможливість участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень, відсутність повного і своєчасного інформування (про ситуацію в організації, плани керівництва, перспективи розвитку).

Для аналізу системи контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» було проведено опитування серед 10 співробітників .Результати даного опитування представлені нижче.

Так 85% співробітників вважають, що в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» контроль не є надмірним, тобто ступінь контролю за співробітниками, на думку більшості, є адекватним. Тотальний (надмірний) контроль породжує такі явища, як постійний страх, почуття провини і роздратування, породжує недбалість, тому його відсутність дозволяє охарактеризувати існуючу в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» систему контролю з позитивного боку.

При цьому 80% респондентів вказують, що існує взаємозв'язок між контрольованими показниками і заохоченням / покаранням співробітників. Ступінь адекватності даного взаємозв'язку, на думку співробітників, ілюструє рисунок 2.4. Як видно з рисунку 2.4 даний взаємозв'язок в більшості випадків є адекватним на думку персоналу, однак це відбувається не завжди. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах організації, вони повинно справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності. Тому даний параметр існуючої системи контролю на підставі опитування персоналу можна оцінити позитивно.

Рис. 2.4. Відношення співробітників риболовно-екіпірувального центру «Перекат» до наявності адекватного взаємозв’язку між контролюючими показниками і заохоченням/покаранням співробітників

Контроль риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» не є регулярним на думку 35% респондентів. При цьому існуюча система контролю не обмежує ініціативність у працівників і не ставить більшість співробітників в надмірно жорсткі рамки — на це вказали 80% опитуваних співробітників. Існуюча система контролю вимагає від персоналу серйозних додаткових витрат часу і праці на її здійснення серед 25% опитуваних співробітників.

Регулярність і всеосяжність контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» проілюстрована на рисунку 2.5.

Як видно з рисунку 2.5 контроль риболовно-екіпірувального центру «Перекат» не є регулярним і всеосяжним про що свідчить думка 75% опитаного персоналу. Контроль повинен бути регулярним, при цьому контролювати слід всі ділянки роботи співробітників, і здійснювати це з певною періодичністю, а не від випадку до випадку. Тому, недостатня регулярність і всеосяжність контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» є негативним моментом в існуючій системі контролю.

Рис. 2.5. Оцінка регулярності і всеосяжності контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат»

Частота застосування раптового контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» проілюстрована на рисунку 2.6. Як видно з рисунку 2.6 в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» має місце раптовий контроль персоналу, коли співробітник абсолютно до нього не готовий.

Рис. 2.6. Частота застосування раптового контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат»

Загальна оцінка існуючої системи контролю в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» співробітниками представлена на рисунку 2.7.

Рисунок 2.7. Задоволеність співробітників риболовно-екіпірувального центру «Перекат» існуючою системою контролю

Як видно з рисунку 2.7, майже всі співробітники (95% опитаних) задоволені існуючою системою контролю.

Оцінка співробітниками риболовно-екіпірувального центру «Перекат» можливості працювати краще, якби була відсутня існуюча система контролю (була б істотно змінена) представлена на рисунку 2.8.

Як видно з рисунку 2.8 лише 20% респондентів вважають, що могли б працювати краще, якби в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» була відсутня існуюча система контролю або була б істотно змінена. При цьому, 65% опитаних співробітників важко дати оцінку своєї можливості працювати краще при відсутності або зміні існуючої системи контролю.

Рис. 2.8. Оцінка співробітниками своєї можливості працювати краще за відсутності чи зміни існуючої системи контролю

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» використовується вибірковий контроль, існує реакція керівництва за результатами контролю, але не завжди, на думку співробітників, адекватна, відсутній надмірний тотальний контроль, має місце раптовий контроль. В цілому співробітники задоволені існуючою системою контролю на 95%, в основному за рахунок того, що існуюча система контролю не пригнічує ініціативність у працівників, не ставить співробітників в надмірно жорсткі рамки і не вимагає від персоналу серйозних додаткових витрат часу і праці на її здійснення. Однак з точки зору теоретичної бази існуючу на підприємстві систему контролю не можна охарактеризувати як повністю ефективну, що пов'язано з тим, що контроль не є регулярним і всеосяжним, що не дозволяє повністю здійснювати контрольну функцію управління.

Для оцінки ефективності комунікацій в організації був проведений аналіз основних бар'єрів комунікації в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» за допомогою опитування співробітників організації за анкетою, що спрямована на виявлення основних міжособистісних і організаційних бар'єрів комунікації.

Перші п'ять питань спрямовані на виявлення міжособистісних бар'єрів комунікацій, а саме: перше питання - невербальні бар'єри; другий і третій питання - семантичний бар'єр і бар'єр сприйняття; четверте питання - невміння слухати; п'яте питання - відсутність зворотного зв'язку. Питання з шостого по тринадцяте спрямовані на виявлення характерних організаційних бар'єрів комунікації, а саме: шосте і сьоме питання - неповнота і приховування інформації; восьме питання - слабка пам'ять; дев'яте - морально-психологічний клімат в колективі; десяте - інформаційні перевантаження; одинадцяте - спотворення і втрата інформації; дванадцяте - втрата інформації і зворотний зв'язок; тринадцяте - недоступність адресата.

Результати опитування співробітників по даній анкеті представлені на рисунку 2.9.

З рисунку 2.9 видно, що найбільший вплив на комунікаційний процес в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» становлять такі комунікаційні бар'єри: недостатній зворотній зв'язок і інформаційні перевантаження, а найменший вплив - недоступність адресата повідомлення, забудькуватість і незадоволеність морально-психологічним кліматом в колективі. При цьому риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» мають місце невербальні бар'єри, семантичні бар'єри і бар'єри сприйняття, невміння слухати, а також бар'єри, обумовлені неповнотою і відсутністю інформації та забудькуватістю співробітників.

Рисунок 2.9. Результати опитування співробітників по виявленню комунікаційних бар’єрів

Проведене опитування співробітників показало, що за деякими комунікаційним бар'єрам існує серйозна відмінність між оцінкою їх впливу на роботу організації управлінським персоналом і рядовими співробітниками. Так найбільшу розбіжність викликають такі комунікаційні бар'єри як зворотний зв'язок і інформаційні перевантаження. Якщо при низхідних комунікаціях зворотний зв'язок має місце на підприємстві, то при висхідних комунікаціях він мінімальний. Відмінності в інформаційних перевантаженнях пов'язані з тим, що останні характерні тільки для управлінського персоналу.

Таким чином, в даному розділі роботи була розглянута структура управління в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат», його фінансовий стан та проведено аналіз ефективності реалізації управлінських функцій в досліджуваному закладі, на підставі якого були виявлені такі недоліки: контроль не є регулярним і всеосяжним, що не дозволяє повністю здійснювати контрольну функцію управління; основними бар'єрами міжособистісної комунікації є недостатній зворотний зв'язок, що особливо характерно для висхідних комунікацій, а основними бар'єрами організаційних комунікацій є інформаційне перевантаження управлінського персоналу; в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» недостатньо розвинені методи нематеріального стимулювання; важливими недоліками в роботі, що негативно впливають на мотивацію співробітників, є неможливість участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень відсутність повного і своєчасного інформування.

# **Стратегічний аналіз підприємства**

Для галузі характерний невисокий рівень конкурентної боротьби, обумовлених невеликою кількістю риболовно-екіпірувальних центрів в м. Вінниця.

Основним конкурентом риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є магазин «Flagman», що займається підбором та продажом риболовного спорядження .

Проведемо аналіз конкуренції в сфері послуг з використанням моделі п'яти сил М. Портера:

1) Загроза появи послуг-субститутів. Так як підприємство надає риболовно-екіпірувальні послуги, то заміни для подібного типу послуг в найближчому часі не передбачається і загроза появи продуктів-замінників в галузі відсутня.

2) Ризик входу потенційних конкурентів. Загроза появи нових конкурентів в галузі оцінюється як досить висока, що пов'язано з наступними факторами: висока привабливість галузі, відносно невисокі стартові витрати для нових компаній.

3) Рівень конкурентної боротьби. Для галузі характерний відносно невисокий рівень конкурентної боротьби, обумовлений невеликою кількістю конкурентів.

4) Тиск покупців. Високий рівень тиску з боку покупців, так як галузь відноситься до надання послуг, де клієнти дуже ретельно відбирають риболовно-екіпірувальні центри.

5) Тиск постачальників. Низький рівень впливу постачальників матеріалів та обладнання, так як в даний час існує велика кількість постачальників, серед яких так само відбувається активна конкурентна боротьба.



Рис.2.10. Аналіз конкуренції в галузі відповідно до п’яти сил Портера

Таким чином, як видно з рисунку 2.10 існує висока загроза появи нових конкурентів, однак в даний момент для галузі характерна слабка конкурентна боротьба. Незалежно від рівня конкуренції для кожної організації необхідною є розробка успішної стратегії, яка забезпечить перевагу над конкурентами і зміцнить позиції перед споживачами.

Проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» Фактори зовнішнього середовища, що роблять вплив на риболовно-екіпірувальний центр «Перекат» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фактори зовнішнього середовища, що пливають на риболовно-екіпірувальний центр «Перекат»

|  |  |
| --- | --- |
| Політичні фактори | Економічні фактори |
| Складна політична ситуація щодо військових дій на Сході (можливі обмеження постачань імпортних товарів і обладнання, проблеми з грошовими транзакціями) | Загроза виникнення економічної кризи |
| Складна епідеміологічна ситуація, пов’язана з пандемією Covid-19 | Інфляція |
| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
| Зростання доходів населення | Поява нових видів і моделей спорядження, інновації в риболовному процесі  |
| Нестача кваліфікованих кадрів |

PEST-аналіз зовнішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз для риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група факторів | Подія/ фактор | Небезпека / можливість | Важливість фактору | Програма дій |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Політичні | Складна політична ситуація щодо військових дій | — | Низька | Необхідно розглядати альтернативні варіанти постачань імпортних товарів |
| Пандемія | — | Висока | Необхідно розглядати альтернативні варіанти продажів товару і безперебійної роботи підприємства |
| Економічні | Інфляція | — | Висока | Необхідність врахування інфляції при плануванні цінової політики |
| Загроза виникнення економічної кризи | — | Низька | Необхідно відслідковувати стан світової економіки, створювати фінансові резерви |
| Соціальні | Зростання вимогливості клієнтів до якості обслуговування | = | Висока | Необхідно підвищувати якість надання риболовно0екіпірувальних послуг |
| Нестача кваліфікованих кадрів | — | Висока | Розвиток системи мотивації для утримання і залучення кваліфікованого персоналу |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологічні | Поява нових видів і моделей спорядження, інновації в риболовному процесі | = | Висока | Необхідність навчання персоналу для введення нових видів товарів та обладнання |

Таким чином, на підставі аналізу зовнішнього середовища були визначені наступні можливі дії компанії риболовно-екіпірувального центру «Перекат» для використання можливостей та усунення загроз з боку зовнішнього середовища:

* необхідність підвищення конкурентоспроможності;
* придбання імпортного обладнання;
* необхідність врахування інфляції при плануванні цінової політики;
* необхідність відстеження стану світової економіки, створення фінансових резервів;
* облік можливості зростання попиту для забезпечення можливості його задоволення;
* розвиток системи мотивації для утримання і залучення кваліфікованого персоналу;
* необхідність навчання персоналу новим методикам.

Зовнішнє середовище риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є складним і динамічним. Організація зобов'язана реагувати на велике число чинників: робота з постачальниками; мінливі, різноманітні і постійно розширювані запити споживачів; необхідність підвищення кваліфікації кадрів співробітників; НТП; зростання конкуренції в галузі та ін. Багато з цих факторів швидко змінюються: НТП, переваги споживачів, стан економіки - тому зовнішнє середовище є динамічним. Рівень невизначеності зовнішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є невисоким, так як в умовах наявності необхідної інформації фахівці установи можуть з певною часткою ймовірності прогнозувати основні тенденції змін у зовнішньому середовищі організації.

Аналіз внутрішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» здійснимо з використанням SNW-аналізу за такими параметрами:

* рівень кваліфікації персоналу;
* задоволеність персоналу працею і системою мотивації;
* імідж установи;
* організаційна структура;
* організація стратегічного управління в організації;
* організація просування послуг установи;
* розвиненість корпоративної культури;
* якість надання послуг;
* асортимент (різноманітність секторів товарів і послуг).

Однією з сильних сторін підприємства є те, що більше 90% працівників мають вищу освіту та досвід роботи більше 5 років.

Задоволеність персоналу працею і системою мотивації. Для оцінки ставлення персоналу до організації було проведено анкетування серед співробітників риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Для виявлення стану внутрішнього іміджу установи членам трудового колективу пропонувалося оцінити ступінь відповідності параметрів внутрішнього іміджу позитивному і виставити оцінки: «5» - якщо стан даного параметра повністю відповідає позитивному іміджу; «4» - якщо стан даного параметра відповідає в повному обсязі позитивному іміджу; «3» - якщо стан даного параметра слабо відповідає позитивному іміджу; «2» - якщо стан даного параметра абсолютно не відповідає позитивному іміджу

В якості параметрів позитивного внутрішнього іміджу були взяті такі: рівень лояльності керівництва до персоналу, рівень інформаційної відкритості керівництва, надані соціальні гарантії, можливість кар'єрного росту, система заробітної плати і морального стимулювання, рівень престижності підприємства, фірмовий стиль, моральна атмосфера закладу, уявлення персоналу про місії і стратегії установи. На підставі отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про ступінь відповідності реального іміджу установи позитивному.

Результати проведеного анкетування трудового колективу представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінки внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметри внутрішнього іміджу | Оцінка відповідності параметрів позитивному іміджу |
| Середній бал | Інтерпретація  |
| Рівень лояльності керівництва до персоналу | 3,95 | Відповідає не повністю  |
| Рівень інформаційної відкритості керівництва | 3,85 | Відповідає не повністю |
| Представлені соціальні гарантії | 4,6 | Відповідає не повністю |
| Можливість кар’єрного зростання | 4,4 | Відповідає не повністю |
| Система заробітної плати і морального стимулювання | 4,15 | Відповідає не повністю |
| Рівень престижності підприємства | 4,6 | Відповідає повністю |

Продовження таблиці 2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фірмовий стиль підприємства | 4,7 | Відповідає повністю |
| Моральна атмосфера | 4,1 | Відповідає не повністю |
| Уявлення персоналу про місію і стратегію підприємства | 3,3 | Слабо відповідає |

Таким чином, інтегральний показник внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат», розрахований за формулою (2.2) вийшов рівний 4,18, що демонструє не повну відповідність позитивному іміджу.

$b=\frac{1}{m\*n}\sum\_{i=1}^{m}\sum\_{j=1}^{n}b\_{ij}$ (2.2)

де bij - бальна оцінка j-го експерта ступеня відповідності i-го параметра позитивному іміджу; n - кількість експертів; m - число розглянутих параметрів.

Нижче представлено розрахунок інтегрального показника внутрішнього іміджу за формулою (2.2):

$$b=\frac{1}{9}\left(3.95+3.85+4.6+4.4+4.15+4.6+4.7+4.1+3.3\right)=4.18$$

Тобто імідж риболовно-екіпірувального центру «Перекат», що складається у співробітників, не повністю відповідає позитивному в силу слабких і нечітких уявлень персоналу про місію, недостатню інформаційну відкритість керівництва, недостатній рівень лояльності керівництва до персоналу, недостатню можливість кар'єрного росту і не всіх влаштовує моральна атмосфера і рівень оплати праці. Однак, в цілому показники оцінки внутрішнього іміджу є досить високими, що дозволяє віднести даний параметр до нейтральних.

Для оцінки іміджу підприємства, різноманітності видів груп товарів, а також якості послуг було проведено опитування серед 50 клієнтів, що регулярно відвідують риболовно-екіпірувальний центр «Перекат».

Оцінка даних параметрів роботи підприємства представлена в таблиці 2.6.

Таким чином, якість обслуговування і різноманітність видів груп товарів є сильними сторонами установи, що підтверджується високою оцінкою клієнтами зазначених параметрів. Говорячи про імідж установи віднесемо даний параметр швидше до слабких сторін, так як у організації відсутні такі важливі атрибути іміджу, як фірмовий стиль, зареєстрована торгова марка, Інтернет-сайт.

Таблиця 2.6

Оцінка іміджу підприємства, якості обслуговування і різноманітності товарів серед клієнтів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр  | Кількість балів | Оцінка в % від максимальної |
| Імідж | 184 |  73,6% |
| Якість | 213 | 85,2% |
| Різноманітність  | 217 | 86,8% |

Організаційна структура. Існуюча лінійно-функціональна структура управління риболовно-екіпірувального центру «Перекат» відповідає його специфіці. Дані структури оптимальні для невеликих організацій, де на перший план виходить мінімізація витрат управління. Більшість невеликих установ використовують подібну організаційну структуру, тому дану позицію можна віднести до нейтральних сторін установи.

Організація стратегічного управління в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» є слабкою стороною внутрішнього середовища, що обумовлено відсутністю стратегічного управління: так в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» не проводиться належним чином аналіз середовища, не здійснюється розробка і вибір стратегій розвитку організації.

Організація просування послуг установи. Маркетингові функції в установі практично не реалізуються. Слабка розвиненість системи просування послуг установи пояснюється відсутністю спеціалізованого співробітника, в чиї обов'язки входила б розробка і реалізації маркетингових заходів, спрямованих на залучення клієнтів в риболовно-екіпірувальний центр «Перекат». Даний параметр внутрішнього середовища є слабкою стороною риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Рівень корпоративної культури. Організаційна культура риболовно-екіпірувального центру «Перекат» включає певні поведінкові стереотипи, що склалися в компанії, цінності та організаційний клімат, що має на увазі авторитет начальства, атмосферу взаємодопомоги, формальність спілкування; корпоративні заходи (свята - Новий рік, 8 березня, дні народження), процедури і поведінкові ритуали, які пов'язані з прийомом на роботу і звільненням, просуванням по службі, технологіями обміну службовою інформацією, заохоченням і оголошенням стягнень, проведенням певних церемоній. Організаційна культура в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» розвинена на середньому рівні, про що свідчить наявність цінностей і корпоративних заходів при відсутності елементів «організаційної конституції», таких як етичний кодекс, девізи, гасла, пам'ятки і багатьох інших можливих елементів. Таким чином, корпоративна культура є нейтральною позицією.

Розглянемо позиції зовнішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» в таблиці SNW-аналізу – таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

SNW-аналіз риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Важливі параметри в діяльності підприємства | S | N | W |
| Рівень кваліфікації персоналу | + |  |  |
| Задоволеність персоналу роботою і системою мотивації |  | + |  |
| Імідж риболовно-екіпірувального центру «Перекат» |  |  | + |
| Організаційна структура |  | + |  |
| Організація стратегічного управління |  |  | + |
| Корпоративна культура |  | + |  |

Продовження таблиці 2.7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Організація просування послуг підприємства |  |  | + |
| Якість послуг, що надаються | + |  |  |
| Асортимент послуг і товарів | + |  |  |

Як видно з таблиці 2.7, в процесі проведеного SNW-аналізу були виявлені сильні сторони риболовно-екіпірувального центру «Перекат»: висока якість послуг, що надаються, різноманітність послуг і товарів і висока кваліфікація персоналу; нейтральні сторони: задоволеність персоналу працею і системою мотивації, корпоративна культура, організаційна структура установи і слабкі сторони риболовно-екіпірувального центру «Перекат»: відсутність стратегічного управління і планування, вкрай низький рівень реалізації функцій по просуванню послуг підприємства, недостатньо розвинений імідж.

Узагальнимо дані проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії риболовно-екіпірувального центру «Перекат» в матриці SWOT-аналізу - таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості | Загрози |
| Зростання попиту на послуги | Зростання конкуренції | Зниження попиту через погіршення економічної ситуації в країні  | Інфляція |

Продовження таблиці 2.8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильні сторони | Високий рівень кваліфікації персоналу | Використання стратегії диверсифікації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах для залучення нових клієнтів;Залучення постачальників імпортного товару і обладнання | Використання стратегії диверсифікації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах  |
| Висока якість послуг, що надаються |
| Різноманітність асортименту товарів і послуг |
| Слабкі сторони | Недостатньо розвинений імідж | Використання маркетингових заходів для формування іміджу | Використання маркетингових заходів для формування іміджу |  |
| Слабкий розвиток маркетингової функції |
| Відсутність системи стратегічного управління | Розробка стратегічних планів розвитку підприємства |

Таким чином, як видно з таблиці 2.8, основними стратегічними напрямками розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинні стати: розробка стратегічних планів розвитку компанії; використання маркетингових заходів для формування іміджу; придбання імпортних матеріалів і обладнання для підвищення якості рівня задоволеності клієнтів; використання стратегії диференціації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах.

Таким чином, на підставі проведеного в даному розділі роботи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» були зроблені наступні висновки. Основними сильними сторонами риболовно-екіпірувального центру «Перекат», що формують її конкурентні переваги є висока якість послуг, що надаються, велика різноманітність товарів і можливих послуг, а також висока кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами підприємства є відсутність стратегічного управління і планування, вкрай низький рівень реалізації функцій по просуванню послуг установи, недостатньо розвинений імідж. Основною можливістю з боку зовнішнього середовища є зростання попиту на риболовно-екіпірувальні послуги. Основними загрозами являються загроза появи нових конкурентів, зростання цін у зв'язку з інфляцією, загроза зниження попиту в зв'язку з погіршенням економічної та епідеміологічної ситуацій в країні. Основними стратегічними напрямками розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинні стати: розробка стратегічних планів розвитку компанії; використання маркетингових заходів для формування іміджу; залучення постачальників імпортного товару і обладнання для підвищення попиту зі сторони клієнтів; використання стратегії диференціації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах.

# **Методи вибору стратегії розвитку підприємства**

Розглянемо групи еталонних стратегій для вибору з них найбільш доцільної стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тому випадку, якщо організації далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. При цьому, риболовно-екіпірувальний центр «Перекат» може і планує розвиватися на існуючому ринку в галузі риболовних послуг, що робить недоцільним використання даної групи стратегій розвитку.

Стратегії скорочення також не підходять для риболовно-екіпірувального центру «Перекат», тому що він динамічно розвивається в регіоні.

Стратегії концентрованого зростання, при яких організація намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, і веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок є доцільними для риболовно-екіпірувального центру «Перекат», так як відповідає цілям підприємства.

Стратегії інтегрованого зростання, до яких вдаються, якщо організація знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям, не підходять для риболовно-екіпірувального центру «Перекат», так як в цілях фірми відсутні заходи, спрямовані на розширення шляхом інтеграції. Таким чином, найбільш доцільною для риболовно-екіпірувального центру «Перекат» є вибір стратегії концентрованого зростання в якості базової стратегії розвитку.

На підставі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» для підприємства найбільш доцільним є реалізація стратегії посилення позиції на ринку, що входить в групу еталонних стратегій концентрованого зростання, при якій організація робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції . Доцільність даної стратегії підтверджується наявністю певних конкурентних переваг, таких як високий рівень кваліфікації персоналу, висока якість товарів і послуг, різноманітність секторів товарів і послуг, відносно невисокі ціни в порівнянні з конкурентами. Дана стратегія вимагає серйозних маркетингових зусиль.

Говорячи про ринкову стратегію компанії з використанням матриці І. Ансоффа (табл. 2.9) відзначимо, що матриця можливостей по товарах-ринків передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження та / або збільшення збуту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифікація .

Розглядаючи стратегію риболовно-екіпірувального центру «Перекат» виходячи з товарів і ринків згідно матриці І. Ансоффа (табл. 2.9) підприємству доцільно вибрати стратегію проникнення на ринок, коли фірма розвивається з існуючими товарами на існуючому ринку.

Таблиця 2.9

Матриця І. Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Існуючий товар | Новий товар |
| Існуючий ринок | Проникнення на ринок | Розвиток товару |
| Новий ринок | Розвиток ринку | Диверсифікація |

Розглянемо структуру СЕБ в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» - таблиця 2.10. У цій таблиці методом експертних оцінок керівником риболовно-екіпірувального центру «Перекат» дано оцінки темпів зростання і частки підприємства на ринку даних послуг.

Таблиця 2.10

Дані для побудови матриці БКГ риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид товару | Темп зростання на ринку | Частка на ринку | Об’єм продажів ( в % від загального) |
| Секція «Зимова ловля» | низький | середня | 21% |
| Секція «Карпова ловля» | низький | середня | 12% |
| Секція «Нахлистова ловля» | низький | висока | 2% |
| Секція «Поплавкова ловля» | низький | висока | 0,5% |
| Секція «Спінінгова ловля» | низький | середня | 4% |
| Секція «Одяг, взуття, аксесуари» | високий | низька | 42% |
| Секція «Фідерна ловля» | низький | низька | 3% |
| Секція «Човни та аксесуари» | низький | середня | 3 |
| Секція «Кемпінг»  | середній | висока | 12,5% |

На рисунку 2.11. цифрами позначені наступні послуги: 1 - секція «Зимова ловля»; 2 - секція «Карпова ловля»; 3 - секція «Нахлистова ловля»; 4 - секція «Поплавкова ловля»; 5 - секція «Спінінгова ловля»; 6 - секція «Одяг, взуття, аксесуари»; 7 - секція «Фідерна ловля»; 8 - секція «Човни та аксесуари»; 9 - секція «Кемпінг».

З рис. 2.11 можна побачити, що послуги секції «Одяг, взуття аксесуари» можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. У зв'язку з цим в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» планується розширення відділу з цими товарами, ремонт приміщення та створення більш комфортних умов для клієнта.

 Рис. 2.11. Матриця БКГ для послуг риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Слабкими асортиментними позиціями, які вимагають великих вкладень і не дають відчутних прибутків є секція «Човни та аксесуари», секція «Спінінгова ловля» та секція «Фідерна ловля», риболовно-екіпірувальному центру «Перекат» слід прагнути скорочувати витрати на вказані напрями.

Проведемо аналіз портфеля послуг риболовно-екіпірувального центру «Перекат» за допомогою матриці Мак-Кінсі. У таблиці 2.11 представлена експертна оцінка керівником підприємства привабливості галузі за напрямками риболовно-екіпірувального центру «Перекат». Оцінка параметрів проводилася за п'ятибальною шкалою, де 5 - найбільш привабливий, 1 - найменш привабливий параметр. Для зручності проведення розрахунків вага розподіляються таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці.

Як видно з таблиці 2.11, для галузі риболовно-екіпірувальних послуг найбільш привабливими виступають такі послуги риболовно-екіпірувального центру «Перекат» як секція «Одяг, взуття, аксесуари», секція «Фідерної ловлі» та секція «Кемпінг», а найменш привабливими - секція «Човни та аксесуари», секція «Карпова ловля» та секція «Нахлистова ловля ».

У таблиці 2.12 представлена експертна оцінка керівником підприємства конкурентної позиції риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості галузей діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Секція | Простота входу на ринок | Рівень конкуренції | Наявність бар’єрів | Початкові витрати | Прибутковість галузі | Темпи зростання попиту | Всього |
| В | О | В | О | В | О | В | О | В | О | В | О |
| «Зимова ловля» | 0,05 | 4 | 0,2 | 2 | 0,05 | 4 | 0,1 | 4 | 0,3 | 2 | 0,3 | 2 | 2,4 |
| «Карпова ловля» | 0,05 | 3 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,3 | 1 | 2,15 |
| «Нахлистова ловля» | 0,05 | 2 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 2 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 2,1 |
| «Поплавкова ловля» | 0,05 | 5 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 5 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 2,55 |
|  «Спінінгова ловля» | 0,05 | 3 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 3 | 0,3 | 1 | 0,3 | 2 | 2,15 |
| «Одяг, взуття, аксесуари» | 0,05 | 2 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 1 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 3,1 |
| «Фідерна ловля» | 0,05 | 3 | 0,2 | 4 | 0,05 | 4 | 0,1 | 4 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 3,35 |
| «Човни та аксесуари» | 0,05 | 1 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 1 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 1,95 |

Продовження таблиці 2.11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «Кемпінг»  | 0,05 | 2 | 0,2 | 4 | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 | 4 | 3 |

де В-вага; О-оцінка.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентної позиції за секціями риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Секція | Кваліфікація персоналу | Наявність обладнання і площі | Цінова політика | Використання реклами | Організація процесу |  Режим роботи | Всього: |
| В | О | В | О | В | О | В | О | В | О | В | О |
| «Зимова ловля» | 0,3 | 4 | 0,2 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| «Карпова ловля» | 0,2 | 4 | 0,3 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4,1 |
| «Нахлистова ловля» | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| «Поплавкова ловля» | 0,3 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4 |
|  «Спінінгова ловля» | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |

Продовження таблиці 2.12

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «Одяг, взуття, аксесуари» | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| «Фідерна ловля» | 0,3 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4 |
| «Човни та аксесуари» | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| «Кемпінг»  | 0,3 | 4 | 0,2 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |

де В-вага; О-оцінка.

Після того як отримані оцінка привабливості галузі та оцінка конкурентної позиції кожної секції, побудуємо матрицю позиціонування СЕБ. По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризують ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) і стан конкурентної позиції (гарне, середнє, погане). Усередині матриці виділяється дев'ять квадратів, попадання в які при позиціонуванні СЕБ (продуктів) вказує на те, яке місце в стратегії фірми має їм відводитися в майбутньому (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» для риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Незважаючи на негативні оцінки секцій «Фідерна ловля» та «Човни та аксесуари» в матриці Мак-Кінсі вдалося визначити високу конкурентоспроможність даних напрямків діяльності, що говорить про доцільність збереження даних СЕБ в портфелі риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо вибору стратегії для риболовно-екіпірувального центру «Перекат» Для підприємства рекомендується використовувати базову стратегію посилення позиції на ринку (стратегію проникнення на ринок відповідно до матриці І. Ансоффа). Основними напрямками розвитку секцій в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» повинні стати секція «Одяг, взуття та аксесуари», секція «Фідерна ловля», секція «Зимова ловля» і секція «Кемпінг». Максимально скоротити слід вкладення в такі напрямки діяльності як «Спінінгова ловля» і секція «Нахлистова ловля».

# **Оцінювання ефективності стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат»**

Для реалізації рекомендованої риболовно-екіпірувальному центру «Перекат» стратегії проникнення на ринок рекомендується проведення комплексу заходів, перелік яких наведено на рисунку 2.13.

В рамках реалізації стратегії заходи з просування найбільш перспективних секцій риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинні включати наступні заходи:

1) Розробка логотипу і фірмового стилю підприємства, який вигідно відрізняє його на ринку риболовно-екіпірувальних послуг.

Основні вимоги до логотипу і фірмового стилю, які необхідно враховувати риболовно-екіпірувальному центру «Перекат»:

- запам'ятовуваність - визначається основною функцією логотипу - ідентифікувати;

- універсальність - логотип повинен працювати в будь-яких умовах і на будь-яких носіях;

- оригінальність - забезпечує диференціацію по відношенню до інших логотипів;

- асоціативність - логотип може відображати категорію, цінове позиціонування, емоційне забарвлення бренду або його раціональні переваги.

Фірмовий стиль риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинен включати розробку таких елементів: розробка логотипу; підбір фірмових кольорів і шрифтів; дизайн візиток; розробка фірмових бланків. Для розробки логотипу та фірмового стилю риболовно-екіпірувального центру «Перекат» доцільно звернутися в сторонню організацію, так як в самій установі немає фахівців з необхідною кваліфікацією для розробки фірмового стилю і логотипу.



Рис. 2.13. Напрямки розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» в рамках стратегії посилення позиції на ринку (проникнення на ринок)

2) Розробка і створення Інтернет-сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат». Доцільність створення і просування в мережі Інтернет-сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат» обумовлена ​​наступними обставинами. Інтернет-ресурс є для установи безпрецедентною можливістю надати кожному бажаючому найбільш повну, адресну, продуману і оперативну інформацію про себе і свої послуги. Інтернет-сайт установи може істотно скоротити витрати на традиційну рекламу, якщо використовується паралельно з офлайновими рекламними інструментами. Він дозволяє робити акцент на найважливіших моментах, що запам'ятовуються, а за деталями відправляти на сайт, вказуючи лише його адресу. Адреса сайту на візитках, листівках, буклетах допомагає зацікавити потенційного клієнта в пропонованих риболовно-екіпірувальним центром «Перекат» послугах, і потенційний клієнт може звернутися до сайту установи, щоб отримати максимально точну і детальну інформацію.

Інтернет-сайт риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинен містити наступну інформацію:

- історію створення та розвитку підприємства;

- фірмовий логотип;

- докладну інформацію про товари і послуги, включаючи фото та ціни;

- позитивні відгуки від клієнтів з метою формування позитивного іміджу підприємства, що підвищує її надійність, порядність і престижність в очах потенційних клієнтів;

- інформацію про переваги (сильні сторони) установи;

- розклад роботи підприємства;

- можливість зворотного зв'язку;

- новинну стрічку про зміни в порядку надання послуг, розширення асортименту послуг, зміни в роботі і т. п.

- контактну інформацію.

Таким чином, створення Інтернет-сайту направлено на підвищення популярності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» і його репутації, а також на просування послуг і формування прихильності споживачів. Для розробки і створення Інтернет-сайту також доцільно вдатися до послуг сторонньої спеціалізованої організації.

3) Використання комплексу маркетингових комунікацій для просування послуг риболовно-екіпірувального центру «Перекат. (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

План рекомендованих рекламних заходів для риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва заходу | Термін здійснення | Засоби реклами |  Виконувачі |
| Виготовлення і поширення рекламних буклетів серед відвідувачів риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Постійно протягом року з розрахунку 100 шт. в тиждень | Друкована реклама | Сторонні організації |
| Рекламні листівки для поширення серед жителів міста | З розрахунком 1000 шт. в тиждень | Друкована реклама | Сторонні організації |
| Розробка і створення сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Червень 2021 | Інтернет  | Сторонні організації |

В рамках підвищення якості та зручності обслуговування з метою залучення нових клієнтів в риболовно-екіпірувальний центр «Перекат» рекомендуються такі нововведення:

1) Надання можливості клієнтам замовляти товари та формувати замовлення на сайті підприємства, що дозволить залучити нових клієнтів в риболовно-екіпірувальний центр «Перекат».

Інформація про сформовані замовлення щодня буде відслідковуватися замісником директора установи, систематизуватися і передаватися консультантам для збору замовлення.

2) Іншим напрямком, що забезпечує більш високу якість робочого процесу, є встановлення веб-камер в секціях, вони будуть транслювати процес роботи риболовно-екіпірувального центру «Перекат» в онлайн режимі.

 Розрахунок затрат на обладнання зображений в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок затрат на послугу надання онлайн-доступу до відео

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Розрахунок | Значення |
| 1 | Придбання обладнання | Веб-камери - 18 шт. \* 1500 грн. = 27000Кабелі, шнури – 5000грн.Сервер для трансляції – 10000 грн. | 42000 грн. |
| 2 | Оплата інтернету | 300 грн\*12 міс. | 3600 грн |
| 3 | Забезпечення програмних можливостей сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Вартість послуг сторонніх організацій | 15000грн |

Продовження таблиці 2.14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4 | Додаткові затрати на електроенергію | 100 кВт \*12 міс. = 100\*12\*1,15 = 1380 грн. | 1380 грн |
| 5 | Всього: | 42000+3600+15000+1380 | 61980 грн |

Розглянемо більш докладно заходи з метою формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу установи.

1) Розміщення на сайті в мережі Інтернет більш повної інформації про діяльність центру - даний напрямок включає своєчасне і актуальне розміщення на сайті інформації про діяльність риболовно-екіпірувального центру «Перекат», терміни і періодичність реалізації даного напрямку, а також відповідальні особи представлені нижче в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Рекомендована до розміщення на сайті інформація про діяльність риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Інформація | Періодичність оновлення | Відповідальний  |
| 1 | Інформація про працівників | По мірі оновлення | Замісник директора |
| 2 | Інформація про історію створення і розвитку підприємства | По мірі оновлення | Замісник директора |
| 3 | Список секцій товарів, їх опис | По мірі оновлення | Замісник директора |
| 4 | Список товарів кожної секції, опис, фото, вартість | По мірі оновлення | Замісник директора |
| 5 | Новинки та знижки на товари | По мірі оновлення | Зам. директора |

Продовження таблиці 2.15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6 | Рубрика «Питання-відповідь», де консультанти в онлайн-режимі відповідають на запитання | По мірі необхідності | Замісник директора |
| 7 | Розділ «Формування замовлення» | Щоденно | Замісник директора |
| 8 | Розділ онлайн-трансляції за секціями | Щоденно  | Автоматично  |
| 9 | План розвитку підприємства | Щорічно  | Директор |

2) Підвищення інформаційної відкритості керівництва центру в цілях передачі інформації через консультантів про нововведення і перспективи розвитку підприємства дозволить підвищити внутрішній імідж риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

Підвищення інформаційної відкритості керівництва риболовно-екіпірувального центру «Перекат» може бути здійснено шляхом використання наступних комунікативних каналів:

а) використання стендів з оголошеннями для консультантів, які покликані служити інструментом оперативності донесення інформації, призводить до ступеня персоналізації спілкування;

б) організація особистих зустрічей керівництва зі своїми співробітниками, які мають значне емоційно-психологічне значення для працівників риболовно-екіпірувального центру «Перекат». Такі зустрічі допомагають керівнику розташувати до себе співробітника, створити ґрунт для менш критичного сприйняття тих чи інших заходів і дотримання принципів управління і т. п .;

в) проведення загальних зборів та брифінгів, які представляють додаткові можливості для безпосередніх комунікацій керівництва та інших працівників установи, для обміну інформацією, думками та ідеями, що особливо важливо в світлі запропонованих вище рекомендацій по залученню персоналу в процес управління;

г) інформування новоприйнятих працівників про історію створення риболовно-екіпірувального центру «Перекат», стандартах, нормах поведінки в колективі, етиці й етикеті, за допомогою роз'яснення даних елементів корпоративної культури при прийомі на роботу.

Створений імідж риболовно-екіпірувального центру «Перекат» необхідно підтримувати постійно, не ризикувати ним для отримання короткострокового прибутку, так як зіпсований внутрішній імідж, як, втім, і зовнішній, дуже важко відновити.

3) Розсилка клієнтам на E-mail інформації про новинки та знижки в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат».

Таким чином, узагальнений план заходів щодо реалізації стратегії посилення позиції на ринку (проникнення на ринок) в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» представлено в таблиці 2.16.

Проведемо розрахунок стратегічних одноразових витрат на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Основними статтями стратегічних одноразових витрат є:

- витрати на оплату послуг сторонньої організації з розробки логотипу та фірмового стилю;

- витрати на оплату послуг сторонньої організації з розробки інтернет-сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат»;

- витрати на розробку макету рекламних буклетів і рекламних листівок риболовно-екіпірувального центру «Перекат»;

- витрати на придбання обладнання для онлайн-трансляцій робочого процесу на сайті риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Таблиця 2.16

План заходів щодо реалізації стратегії посилення позиції на ринку в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрямок реалізації стратегії | Заходи | Термін виконання  | Виконавці | Джерела фінансування | Очікувані результати |
| Просування пріоритетних секцій риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Розробка логотипу і фірмового стилю підприємства | Червень 2021 | Директор, сторонні організації | Власні засоби риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Збільшення об’ємів продажів товарів |
| Розробка і просування інтернет-сайту підприємства | Червень 2021 |
| Проведення рекламної кампанії | Щорічно  |
| Підвищення якості і зручності обслуговування | Забезпечення можливості формування замовлення на сайті  | Щоденно | Замісник директора | Власні засоби риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Збільшення об’ємів продажів товарів, залучення нових клієнтів, отримання додаткового прибутку від нових послуг |

Продовження таблиці 2.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Розміщення на сайті в мережі інтернет більш повної інформації про діяльність підприємства | По мірі оновлення | Замісник директора, консультанти | Власні засоби риболовно-екіпірувального центру «Перекат» | Збільшення об’ємів продажів товарів за рахунок формування позитивного іміджу підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку риболовно-екіпірувальних послуг |
| Розміщення актуальної інформації на інформаційному стенді для працівників  | По мірі оновлення | Директор, замісник директора |
| Проведення загальних зібрань і брифінгів, для додаткової можливості комунікації керівництва і інших співробітників, для обміну інформацією, думками та ідеями | По мірі необхідності, щотижня | Директор, замісник директора |
| Інформування нових співробітників про історію створення підприємства, стандартах, нормах поведінки  | По мірі найму нового персоналу | Директор, замісник директора |

Продовження таблиці 2.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Організація особистих зустрічей керівництва з співробітниками по особистим питанням, які стосуються роботи | По мірі необхідності | Директор |  |  |
| Розсилка клієнтам на E-mail Інформації про новинки та знижки в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» | По мірі оновлення | Замісник директора, консультанти |

Розрахунок стратегічних одноразових витрат на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок стратегічних одноразових витрат на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Витрати | Розрахунок  |  Значення |
| 1 | Розробка логотипу та фірмового стилю | 2000 грн. | 2000 грн. |
| 2 | Розробка інтернет-сайту  | 15000 грн. | 15000 грн. |
| 3 | Розробка макету рекламних буклетів і рекламних листівок | 1500 грн. | 1500грн. |
| 4 | Придбання обладнання для онлайн-трансляцій | Веб-камери – 27000 грн.Кабелі, шнури – 5000грн.Сервер для трансляції – 10000 грн. | 42000 грн. |
| Всього: |  | 60500 грн |

Як видно з таблиці 2.17, стратегічні одноразові витрати на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» складуть 60500 грн.

Проведемо розрахунок стратегічних поточних витрат на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат».

Основними статтями стратегічних поточних витрат є:

- витрати на виготовлення рекламних буклетів риболовно-екіпірувального центру «Перекат»;

- витрати на виготовлення рекламних листівок риболовно-екіпірувального центру «Перекат»;

- витрати на поширення рекламних листівок риболовно-екіпірувального центру «Перекат» серед жителів міста;

- витрати на оплату домену для інтернет-сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат»;

- витрати на просування сайту риболовно-екіпірувального центру «Перекат» в пошуковій системі Google (SEO-оптимізація);

- оплата Інтернету;

- додаткові витрати на електроенергію для здійснення онлайн-трансляції робочого процесу в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат»;

- витрати на організацію інформаційних зборів керівництва установи з співробітниками в робочий час;

- витрати на проведення круглих столів для обговорення основних проблем установи з персоналом організації;

Таблиця 2.18

Розрахунок стратегічних поточних витрат на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Витрати | Розрахунок |  Значення  |
| 1 | витрати на виготовлення рекламних буклетів | 100 шт/тиж. \*52тиж. \*1грн/шт = 5200 грн. | 5200 грн. |
| 2 | витрати на виготовлення рекламних листівок | 1000шт/тиж. \* 52тиж. \* 0,5грн/шт = 26000грн. | 26000 грн. |
| 3 | витрати на поширення рекламних листівок | 1000 шт/тиж \* 52 тиж.\*0,2 = 10400 грн. | 10400 грн. |
| 4 | витрати на оплату домену для інтернет-сайту | 5000грн/рік. | 5000 грн |

Продовження таблиці 2.18

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5 | витрати на просування сайту | Вартість послуг сторонньої організації складе 7000 грн в рік. | 7000 грн. |
| 6 | оплата Інтернету | 300грн\*12 =3600 грн. | 3600 грн. |
| 7 | додаткові витрати на електроенергію для здійснення онлайн-трансляції робочого процесу | 100 кВт \*12 міс. = 100\*12\*1,15 = 1380 грн. | 1380 грн. |
| 8 | витрати на організацію інформаційних зборів керівництва установи з співробітниками в робочий час | 300 грн/ раз \*12 міс. = 3600 грн. | 3600 грн |
| 9 | витрати на проведення круглих столів для обговорення основних проблем установи з персоналом організації | 300 грн/ раз \*12 міс. = 3600 | 3600 грн |
| Всього: |  | 65780 грн |

Як видно з таблиці 2.18, стратегічні поточні витрати на реалізацію стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» складуть 65780 грн.

Економічний ефект від реалізації стратегії посилення позиції на ринку буде полягати в збільшенні числа покупців послуг і товарів в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат». Для прогнозування показників діяльності установи від реалізації запропонованих заходів в рамках обраної стратегії риболовно-екіпірувального центру «Перекат» був використаний метод експертних оцінок, де в якості експерта виступав директор риболовно-екіпірувального центру «Перекат». Передбачуване збільшення обсягу продажів послуг в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» складе 20%.

Проведемо розрахунок приросту доходів риболовно-екіпірувального центру «Перекат» від реалізації розроблених заходів в рамках обраної стратегії розвитку установи - таблиця 2.19.

На підставі поданих в таблиці 2.19 розрахунків, проведемо розрахунок загального економічного ефекту за рік реалізації стратегії посилення позиції на ринку для риболовно-екіпірувального центру «Перекат» за формулою (1.8).

Еф = 435600 - 65780 – (435600 - 65780) \*0,2- 60500 = 232356 грн.

Тобто чистий економічний ефект через рік після реалізації стратегії посилення позиції на ринку для риболовно-екіпірувального центру «Перекат» складе 232356 грн.

Таблиця 2.19

Розрахунок приросту доходу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» від реалізації розроблених заходів в рамках обраної стратегії розвитку підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | Розрахунок | Значення |
| 1 | Приріст об’ємів продажів риболовно-екіпірувальних товарів і послуг | 2178000 (план продажів на 2021р) \* 20% = 435600 грн. | 435600 грн |
| 2 | Стратегічні поточні затрати | 65780 грн. | 65780 грн |
| 3 | Приріст прибутку від продажу риболовно-екіпірувальних послуг | 435600 - 65780 = 369820 грн. | 369820 грн. |
| 4 | Податок на прибуток | 369820 \* 20% = 73964 грн. | 73964 грн. |
| 5 | Приріст чистого прибутку від продажу послуг | 369820 – 73964 = 295856 грн. | 295856 грн. |

Термін окупності стратегічних одноразових витрат для риболовно-екіпірувального центру «Перекат» складе 60500 / 295856 = 0,2045 року. Невеликий термін окупності стратегічних одноразових витрат (менше 1 року) робить недоцільним їх дисконтування.

# **Висновки до ІІ розділу**

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» дозволив виявити його слабкі і сильні сторони, оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Основними сильними сторонами риболовно-екіпірувального центру «Перекат», що формують його конкурентні переваги є висока якість послуг, що надаються, велика різноманітність секторів товарів і послуг і висока кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами установи є відсутність стратегічного управління і планування, вкрай низький рівень реалізації функцій по просуванню послуг установи, недостатньо розвинений імідж. Основною можливістю з боку зовнішнього середовища є зростання попиту на риболовно-екіпірувальні послуги. Основними загрозами є загроза появи нових конкурентів, зростання цін у зв'язку з інфляцією, загроза зниження попиту в зв'язку з погіршенням епідеміологічної та економічної ситуацій в країні.

Основними стратегічними напрямками розвитку риболовно-екіпірувального комплексу повинні стати: розробка стратегічних планів розвитку компанії; використання маркетингових заходів для формування іміджу; залучення постачальників імпортного товару і обладнання для підвищення якості послуг; використання стратегії диференціації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах.

На підставі проведеного в роботі SWOT-аналізу була рекомендована наступна стратегія для установи: базова стратегія посилення позиції на ринку (стратегія проникнення на ринок). Основними напрямками розвитку секцій в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» повинні стати секція «Одяг, взуття та аксесуари», секція «Фідерна ловля», секція «Зимова ловля» і секція «Кемпінг». Максимально скоротити слід вкладення в такі напрямки діяльності як «Спінінгова ловля» і секція «Нахлистова ловля».

Таким чином, в цьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені рекомендації щодо реалізації обраної стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» - стратегії посилення позиції на ринку риболовно-екіпірувальних послуг. Розроблені заходи згруповані за трьома напрямками - просування пріоритетних напрямків діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» за допомогою реклами; підвищення якості та зручності надання послуг та формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат». В рамках просування пріоритетних напрямків діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» (секція «Одяг, взуття та аксесуари», секція «Фідерна ловля», секція «Зимова ловля» і секція «Кемпінг») за допомогою реклами рекомендується розробка логотипу та фірмового стилю установи, розробка та просування інтернет-сайту установи, проведення рекламної кампанії з використанням друкованої реклами (буклети та листівки та реклами в мережі Інтернет. Для підвищення якості та зручності надання послуг в риболовно-екіпірувальному центрі рекомендується забезпечити можливість формування замовлення на сайті. Для формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» рекомендується розміщення на сайті в мережі Інтернет більш повної інформації про діяльність підприємства, розміщення актуальної інформації на інформаційному стенді для персоналу, проведення загальних зборів та брифінгів, які надають додаткові можливості для безпосередніх комунікацій керівництва та інших працівників, для обміну інформацією, думками та ідеями, організація особистих зустрічей керівництва зі своїми співробітниками для інформування їх з питань, які безпосередньо стосуються їх діяльності, інформування новоприйнятих працівників про історію створення підприємства, стандарти, норми поведінки в колективі, етику й етикет, розсилка клієнтам на E-mail інформації про новинки і знижки в риболовно-екіпірувальному центрі. Дані заходи забезпечать збільшення обсягів продажів товарів та послуг і отримання додаткового прибутку риболовно-екіпірувальному центру «Перекат» від нових видів послуг (онлайн-трансляція робочого процесу і формування замовлення онлайн). Проведені розрахунки показали економічну ефективність стратегії. Економічний ефект через рік реалізації стратегії складе 232356 грн., А стратегічні одноразові витрати окупляться за 0,2045 року.

# **ВИСНОВКИ**

У роботі було розглянуто теоретичні та методологічні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства; проведено стратегічний аналіз риболовно-екіпірувального центру «Перекат»; здійснено вибір стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат»; розроблені заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат»; здійснено оцінку ефективності розробленої стратегії розвитку установи, тобто, вирішені всі поставлені завдання.

Теоретичний аналіз проблеми показав, що однією з ключових складових стратегічного управління є стратегія. Стратегія розвитку підприємства - це шлях досягнення поставлених перед підприємством цілей з урахуванням початкового стану підприємства. Стратегія необхідна для розуміння в кожен момент часу де знаходиться підприємство щодо своїх цілей і коригування шляхи їх досягнення. Вибір стратегії і її реалізація складають основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування і здійснюється, коли розглянуті всі можливі альтернативні варіанти напрямку розвитку організації. Серед безлічі підходів до формування стратегічних альтернатив розглянуто наступні: конкурентний стратегічний підхід; стратегічний підхід на основі розробки сценаріїв; стратегічний підхід на основі моделювання; стратегічний підхід на основі мозкового штурму; стратегічний підхід «Зростання ринку - конкурентна позиція підприємства»; стратегічний підхід на основі результатів SWOT-аналізу; портфельний стратегічний підхід; амбітний стратегічний підхід.

Оцінка стратегії передбачає оцінку вироблених стратегічних варіантів для визначення їх придатності і порівняння результатів здійснення стратегії з рівнем досягнення цілей. Ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Існують спеціальні методи оцінки стратегії, найбільш відомими з яких є наступні: аналіз портфеля замовлень, матриця МакКінсі, аналіз життєвого циклу, бенчмаркінг. Для оцінки ефективності реалізації стратегії використовуються різні показники, що враховують стратегічні одноразові і стратегічні поточні витрати.

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища риболовно-екіпірувального центру «Перекат» дозволив виявити його слабкі і сильні сторони, оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Основними сильними сторонами риболовно-екіпірувального центру «Перекат», що формують її конкурентні переваги є висока якість послуг, що надаються, велика різноманітність секцій товарів і висока кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами установи є відсутність стратегічного управління і планування, вкрай низькі рівень реалізації функцій по просуванню послуг установи, недостатньо розвинений імідж. Основними можливостями з боку зовнішнього середовища є зростання попиту на риболовно-екіпірувальні послуги. Основними загрозами явялються загроза появи нових конкурентів, зростання цін у зв'язку з інфляцією та пандемією, загроза зниження попиту в зв'язку з погіршенням економічної ситуації в країні.

Основними стратегічними напрямками розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» повинні стати: розробка стратегічних планів розвитку компанії; використання маркетингових заходів для формування іміджу; залучення постачальників імпортних товарів; використання стратегії диференціації, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах.

На підставі проведеного в роботі SWOT-аналізу була рекомендована наступна стратегії для установи: базова стратегія посилення позиції на ринку (стратегія проникнення на ринок). Основними напрямками розвитку секцій в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» повинні стати секція «Одяг, взуття та аксесуари», секція «Фідерна ловля», секція «Зимова ловля» і секція «Кемпінг». Максимально скоротити слід вкладення в такі напрямки діяльності як «Спінінгова ловля» і секція «Нахлистова ловля».

У роботі були розроблені рекомендації щодо реалізації обраної стратегії розвитку риболовно-екіпірувального центру «Перекат» - стратегії посилення позиції на ринку освітніх послуг. Розроблені заходи згруповані за трьома напрямками - просування пріоритетних напрямків діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» за допомогою реклами; підвищення якості та зручності надання послуг та формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу. В рамках просування пріоритетних напрямків діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат» (секція «Одяг, взуття та аксесуари», секція «Фідерна ловля», секція «Зимова ловля» і секція «Кемпінг») за допомогою реклами рекомендується розробка логотипу та фірмового стилю установи, розробка та просування інтернет-сайту установи, проведення рекламної кампанії з використанням друкованої реклами (буклети і листівки та реклами в мережі Інтернет. Для підвищення якості та зручності надання послуг в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» рекомендується забезпечити можливість формування замовлень на сайті підприємства і здійснювати онлайн трансляцію робочого процесу в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат» за допомогою веб -камер. Для формування позитивного зовнішнього і внутрішнього іміджу риболовно-екіпірувального центру «Перекат» рекомендується розміщення на сайті в мережі Інтернет більш повної інформації про діяльність підприємства, розміщення актуальної інформації на інформаційному стенді для персоналу, проведення загальних зборів і брифінгів, які представляють додаткові можливості для безпосередніх комунікацій керівництва та інших працівників, для обміну інформацією, думками та ідеями, організація особистих зустрічей керівництва зі своїми співробітниками для інформування їх з питань, які безпосередньо стосуються їх діяльності, інформування новоприйнятих працівників про історію створення підприємства, стандарти, норми поведінки в колективі, етику й етикет, розсилка клієнтам на E-mail інформації про новинки і знижки в риболовно-екіпірувальному центрі «Перекат». Дані заходи забезпечать отримання додаткового прибутку риболовно-екіпірувальному центру «Перекат» від нових видів послуг (онлайн-трансляція робочого процесу і формування замовлення онлайн).). Проведені розрахунки показали економічну ефективність стратегії. Економічний ефект через рік реалізації стратегії складе 232356 грн, а стратегічні одноразові витрати з власних коштів установи.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Kravchenko V.M., Nestiuk M., Business analysis planning of the enterprise in the contract of strategic management // Business intelligence: models, methods and techniques – 2020 – p.80 – 81.
2. Podskrebko O., Nestiuk M., Basic directions of development of marketing and marketing informative systems // Business intelligence: models, methods and techniques - 2021 – p. 195-197.
3. Podskrebko O.,Derevyanko B., Rozhenko O., Khailova T., Hrudnytskyi V., Strategic enterprise management based on the modeling of its economic security //Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2021. – № 1. – Р.171 – 176.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - СПб: Питер, 1999. - 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]; [под ред. Л.И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 560 с.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин – М.: Велби, 2013. – 504 с.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма «Гардарика», 2012. – 416 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С  Виханский – М.: Экономист, 2012. – 296 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник, 4-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, – 527 с.
12. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]/ Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко.−Харків: ХНАДУ, 2010. − 133 с.
13. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
14. Зуб  А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб. — M.: Аспект Пресс, 2012. – 415 c.
15. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М., Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі // Бізнес Інформ – 2021 -№3. - с. 207–212.
16. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнатьєва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.
17. Калінеска Т.В., Романовська Ю.А. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. /Т.В. Kалінеска, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська. -Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2007. - 352 с.
18. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я.М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.
19. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / О.А. Кириченко - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. – 384с.
20. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин – М.: Инфра-М, 2013. – 235 с.
21. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І.С. Левик // Наука й економіка, 2010. – № 2 (18). – С. 132-138.
22. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. – 288 с.
23. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.
24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
25. Морохова В.О. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу / В.О. Морохова, Н.М. Василик // Економічний форум, 2013. – № 4. – С. 120-126.
26. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник /Г.В. Осовська, О.А. Осовський / К.: "Кондор", 2006.- 664 c.
27. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
28. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. - 2000. -№ 11- с 10.
29. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
30. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. — Т.2. – С. 99–103.
31. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
32. Писаревський О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с. [58]
33. Подскребко О.С., Шаталова Т.С. Особенности разработки стратегии консалтинговой фирмы / О.С. Подскребко, Т.С. Шаталова // Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНУ, 2009. – Т. 3. - С. 179-184.
34. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2013. – 896 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. –255 с.
36. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 2001. –495 с.
37. Пузирьова, В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В.П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. - С. 152.
38. Сагдеева Т.Б. Подходы к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в отечественной и зарубежной теории и практике / Т.Б. Сагдеева // Вестник СамГЭУ. – 2012. – №12. – с. 97 – 100.
39. Саєнко М.Г. С-13 Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
40. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133–136.
41. Сироткін С.А. Методологія оцінки ефективності корпоративної стратегиї промислового підприємства: монографія / С.А. Сироткін, Н.Р. Кельчевська. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 140 с.
42. Смірнова Е.В., Спиріна А.М. Синтетичний підхід до оцінки ефективності стратегій промислових підприємств/ Е.В. Смірнова, А.М. Спиріна // Вісник ОГУ. – 2012. – №13. – с. 323 – 328.
43. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.
44. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 412 с.
45. Угрімова І.В., Колмикова Я. М. Визначення та сутність стратегії підприємства // Вісник НТУ «ХПІ»-2018 - № 47 – с. 58-62.
46. Худавердієва В.А. Стратегічний підхід до формування альтернатив діяльності організацій на основі розробки сценаріїв// Економіка підприємства та управління виробництвом – 2009 – №65 – с.67-68.
47. Шершньова З.Є, Оборсъка С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник./З.Є. Шершньова, С.В. Оборська - К.: КНЕУ, 1999. - 384с.
48. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
49. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А. Шишкова // Экономический журнал. – 2012. – №26. – с. 111 – 117.

# **ДОДАТКИ**

Додаток А

ЗАТВЕРДЖЕНО

Директор організації

Кучугуров Олександр Володимирович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

03.06.2021р.

Акт

про впровадження результатів дипломної роботи на тему

«МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

Автор: Нестюк Мар’яна Миколаївна

Керівник дипломної роботи: к.е.н., доцент Подскребко Олександр Сергійович.

Назва організації: риболовно-екіпірувальний центр «Перекат».

 В процесі виконання дипломної на тему «Моделювання стратегії розвитку підприємства» наступних рішень Нестюк М.М. прийняла безпосередню участь в розробці заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства:

1. Характеристика і оцінка діяльності риболовно-екіпірувального центру «Перекат».
2. Стратегічний аналіз підприємства.
3. Вибір стратегії розвитку підприємства, розроблення комплексу заходів, щодо її втілення.
4. Надання оцінки ефективності розробленій стратегії розвитку.

В даний момент часу методичні розробки, пропозиції, що включають результати даної дипломної роботи знаходяться на стадії впровадження і включені в інструктивні матеріали.