

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ **Кириленко О.М.**

“ _____ ” _____ **2022**

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А
(Пояснювальна записка)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“МАГІСТР”

Тема: Стратегія розвитку ТОВ «БАКМЕД»

Виконала: _____ **Литвинюк Діана Геннадіївна**

Керівник: _____ **к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна**

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ **(Новак Валентина Олексіївна)**

_____ **(Серьогін С.С.)**

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"__" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Литвинюк Діани Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Стратегія розвитку ТОВ «БАКМЕД»**

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2022 , № 1399/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «5» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «БАКМЕД»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, інтернет ресурси, літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: розкрити сутність та види стратегій розвитку підприємства; визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства; надати загальну характеристику діяльності ТОВ «БАКМЕД»; провести дослідження фінансово-економічної діяльності; здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД»; обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»; оцінити стратегічний потенціал та здійснити оцінку економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД».

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. -8, рис. -3;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. -20, рис -14;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. -14, рис. -7.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	06.08.2022-24.08.2020	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «БАКМЕД»	до 05.09.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках	до 22.09.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 28.09.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.10.2022	виконано
6.	Формування стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД», обґрунтування вибору стратегії розвитку та оцінка економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 23.10.2022	виконано
7.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.11.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 16.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 20.11.2022	виконано

Студентка

_____ (Литвинюк Д.Г.)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (к.е.н., проф. Новак В. О.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄДРПОУ - Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України ;

МСП - Малі та середні підприємства;

НДДКР - Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

США – Сполучені Штати Америки;

ТМ – Торгова Марка;

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю;

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо впровадження нової стратегії розвитку підприємства ТОВ «БАКМЕД»

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність та види стратегій розвитку підприємства, проведено стратегічний аналіз який є передумовою формування стратегії розвитку підприємства, визначено особливості формування розвитку стратегії підприємства.

У другому розділі розглянуто фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності ТОВ «БАКМЕД», проведено аналіз показників ділової активності та фінансової стійкості, здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, складено профіль підприємства та проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі визначено стратегію розвитку підприємства та етапи її реалізації, проведено оцінку стратегічного потенціалу та економічного ефекту від реалізації стратегії ТОВ «БАКМЕД»

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

ABSTRACT

As a result of the research, proposals for the implementation of a new strategy for the development of the enterprise "BAKMED" LLC are presented.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of qualification work, the object, subject, purpose and objectives of future research.

In the first section the essence and types of enterprise development strategies are considered, strategic analysis is carried out, which is a prerequisite for the formation of enterprise development strategy, the peculiarities of the formation of enterprise strategy development are determined.

The second section considers the financial, economic and strategic analysis of the activity of "BAKMED" LLC, analyzes the indicators of business activity and financial stability, analyzes the internal and external environment, makes a profile of the enterprise and assesses the competitiveness of the enterprise.

The third section defines the development strategy of the enterprise and the stages of its implementation, assesses the strategic potential and economic effect of the implementation of the strategy of "BAKMED" LLC.

The conclusion contains the main conclusions of the study and provides specific proposals for the implementation of the tasks of the qualification work.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та види стратегій розвитку підприємства	11
1.2. Стратегічний аналіз як передумова формування стратегії розвитку підприємства	21
1.3. Особливості формування стратегії розвитку підприємства	33
Висновки до розділу 1	42
Розділ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАКМЕД»	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАКМЕД»	44
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД»	53
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД»	65
Висновки до розділу 2	79
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БАКМЕД»	81
3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»	81
3.2. Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД»	91
3.3. Оцінка економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»	97
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

Актуальність дослідження. Наявність продуманої та якісної стратегії виступає базовим орієнтиром функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища та невизначеності впливу зовнішніх факторів. Важливою перевагою стратегічного управління є та обставина, що вона дозволяє обґрунтувати пріоритетні вектори довгострокового розвитку суб'єкта господарювання на основі узгодження його внутрішніх можливостей та специфіки становища на конкурентному ринку.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що визначення та реалізація стратегічних рішень належать до складних і трудомістких робіт, які раніше на підприємствах нашої країни ніколи не виконувались на належному рівні. Крім того, нинішня економічна ситуація особливо гостро ставить питання збереження та підтримки прибутку компанії. В умовах фінансової нестабільності більшість підприємств орієнтовані на вирішення короткострокових проблем та не ставлять довгострокових цілей. Такий підхід небезпечний тим, що при успішній реалізації короткострокових цілей підприємство може зазнати збитків у довгостроковій перспективі, а також не відреагувати на зміну ринку та втратити свою конкурентоспроможність.

Особливої актуальності розробка стратегії розвитку підприємства набуває зараз для вітчизняних підприємств, які не встигли оговтатись від наслідків пандемії Ковід-19, як зазнали ще більш негативного впливу від війни в Україні, яку розпочала РФ в лютому 2022 року. Сьогодні основним завданням керівників стає розробка стратегії розвитку, яка дозволить компанії протистояти загрозам довкілля та знизити ймовірність настання ризиків.

Теоретичні та практичні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних авторів: Котлер Ф., Ансоф І., Мінцберг Г., Томпсон А., Портер М., Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В., Бойко Р. В., Брінь П.В., Голтвянська Ю.В., Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Виноградова О. В., Євтушенко Н.О., Войтович С. Я., Герасимчук

В.Г., Гудзь О.І., Гура О. Л., Бобівський В. А., Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю., Кирчата І.М., Деділова Т.В., Шершенюк О.М., Маковецька І.М., Яргін М.В., Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Міщенко А.П., Погорелов Ю.С., Рзаєв Г. І., Таран-Лала О.М., Ткачук В. І., Яремова М. І., Шурпенкова Р. К. та інші. Однак, зважаючи на постійні зміни умов функціонування бізнесу в Україні, існує потреба в подальших дослідженнях особливостей розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Метою написання дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Для досягнення мети дипломної роботи були визначені такі завдання:

- розкрити сутність та види стратегій розвитку підприємства;
- дослідити стратегічний аналіз як передумову формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити особливості формування стратегії розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «БАКМЕД»;
- провести дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД»;
- здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД»;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»;
- оцінити стратегічний потенціал ТОВ «БАКМЕД»;
- здійснити оцінку економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД».

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні питання та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження: методи аналізу, синтезу, узагальнення (для розкриття сутності стратегії розвитку), порівняння, аналізу (при дослідженні

методів стратегічного аналізу), статистичний, фінансового аналізу, спеціальні економічні методи, SWOT-аналіз (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства), прогнозування (для проведення оцінки економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку підприємства).

Інформаційну базу дослідження становили наукові роботи, методичні посібники, підручники, наукові статті, монографії на тему стратегічного розвитку підприємства, первинні документи підприємства за 2019-2021 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види стратегій розвитку підприємства

Стратегічне управління є фундаментальною основою функціонування більшості економічних суб'єктів за існуючої кон'юнктури ведення підприємницької діяльності.

Важливою перевагою стратегічного управління є можливість використання його виділення ключових чинників успіху підприємства. Ключові фактори успіху є певними точками зростання, об'єктивно існуючими в рамках господарсько-економічної діяльності підприємства, здатними при більшому управлінському впливі на них забезпечити формування конкурентних переваг [50].

До основних завдань функціонування механізму стратегічного управління у системі менеджменту суб'єкта господарювання відносять:

- обґрунтування загального бачення перспектив розвитку підприємства;
- комплексна діагностика факторів внутрішнього середовища;
- багатоваріантний стратегічний аналіз чинників довкілля;
- виділення, опрацювання та порівняльна оцінка альтернатив стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтування та характеристика найбільш пріоритетного стратегічного варіанту розвитку підприємства;
- розробка та реалізації програми стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта;
- моніторинг поточної ефективності та коригування загального вектору реалізації стратегії підприємства [11].

Ключовими елементами функціонування стратегічного механізму підприємства є такі категорії як стратегія, стратегічний менеджмент і стратегічне управління. Сутнісна складова кожного з представлених поняття тісно

перетинається один з одним, але й при цьому має низку відмінних рис, які вимагають свого розгляду.

Стратегія – це досить розмите поняття, яке може мати кілька смислів навіть для компаній, що приблизно однакові за розміром, і займаються однією і тією ж діяльністю. Це пов'язано з тим, що область стратегічних рішень широка: вибір напряму діяльності, організаційні форми, способи розвитку та можливості використання своїх конкурентних переваг, інноваційна стратегія та інше має безмежну кількість напрямків та варіантів [27].

Широко розкриває поняття стратегії у своїх працях Генрі Мінцберг. Він розрізняє всього п'ять аспектів поняття стратегії:

1) стратегія як план (наприклад, це може бути шестирічний план, коли щорічно визначається курс на наступні шість років і змінюється з урахуванням нових тенденцій);

2) стратегія як позиція (становище компанії щодо конкурентів над ринком);

3) стратегія як спритний прийом (тобто відволікання конкурентів та напрями їх діяльності хибним шляхом);

4) стратегія як принцип поведінки (деякі чіткі принципи чи правила, які порушуються);

5) стратегія як перспектива (це певний принцип спрямування, наприклад, виробляти лише інноваційну продукцію) [39].

Узагальнення поглядів зарубіжних і вітчизняних учених визначення поняття «стратегія» наведено в дод. А. Виходячи з перерахованих підходів, на нашу думку, узагальнюючим визначенням поняття «стратегія», є таке: стратегія – це докладний всебічний план, спрямований на досягнення довгострокових цілей та завдань підприємства, а також показує напрямок розвитку підприємства, його позицію на ринку та методи збільшення конкурентоспроможності.

На даний момент важливою умовою розвитку та функціонування підприємства є розробка стратегії розвитку. Після аналізу безлічі понять «стратегія розвитку» було виявлено, що більшість авторів не робить відмінності у понятті стратегія та стратегія розвитку підприємства Сатир Л. М., Кепко В. М.,

Новікова В. В., Непочатенко А. В. [57], Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. [37], Федірець, О. В. [65] та багато інших.

Гудзь О.І. зазначає, що «стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку [15, с.350].

Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. дають наступне визначення стратегії розвитку підприємства – це «фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність» [4, с.33].

Гура О. Л., Бобівський В. А. вважають, що «стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [17, с.176].

Василига С.М. розуміє стратегію розвитку «як мета-стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища» [7, с.124].

Шастун С.В. визначає стратегію розвитку як «комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу піднятися підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку» [67, с.164].

Отже, стратегію розвитку підприємства можна розглядати як багатовимірну концепцію, що охоплює всю діяльність підприємства та забезпечує

режими цілеспрямованості, керованості та єдності як послідовну, уніфіковану та інтегровану модель рішень.

Фактично стратегія розвитку підприємства — це певна позиція підприємства над ринком, оптимально впливає всі аспекти його задля досягнення поставленої мети. Єдиної думки щодо кількості стратегій розвитку підприємства, їх складу на даний момент не існує.

Крім цього, у сучасній ситуації цілком допустиме застосування сукупності прийомів розвитку підприємства. Проте, можна виділити чотири базові стратегії розвитку підприємства (рис.1.1).



Рис.1.1. Базові стратегії розвитку підприємства

Джерело: [3;12;50]

Такі стратегії є системи координат, з урахуванням яких можна будувати унікальну систему кроків задля досягнення цілей зі стратегічного розвитку підприємства.

1. Стратегія масштабування. За своїм характером дана стратегія розвитку підприємства є найбільш зрозумілою для здійснення та сприйняття. Якщо максимально уточнювати її значення, то таку стратегію можна сформулювати так: якщо один продукт приносить мільйон, то для того, щоб заробити десять мільйонів, необхідно десять продуктів [4].

Такий підхід найбільш переважний і простий для підприємств, що ростуть, в оточенні яких не стоять питання конкурентної жорсткої боротьби. У разі збільшення конкуренції у чистому вигляді такий підхід свою результативність

починає поступово втрачати. А на ринку з консолідацією понад 50% дана стратегія розвитку підприємства може зіграти проти самого підприємства і потребує якісних термінових коригувань.

На основі принципу масштабування незалежних юнітів будують об'єкти мережного рітейлу. В такому випадку можливе створення з нуля повністю функціонального підприємства, що має своє управлінське поле. Прикладами є підприємства McDonalds, Starbucks, Walmart, Auchan, Tesco та інші. Також буває масштабування потужності у межах одного управлінського поля. Наприклад, на заводі можна використовувати нову лінію, тим самим збільшуючи виробничі потужності заводу [22].

2. Стратегія тиску на ринок. Це найбільш трудомістка та складна стратегія розвитку підприємства. До керуючої команди ця стратегія висуває найвищі вимоги. Суть стратегії полягає в тому, щоб, не змінюючи концепції продукту та виробничих циклів, мати найкращі умови за рахунок конкурентів. Це можуть бути змови, лобіювання, кулуарні домовленості. Сюди можна віднести і зусилля, спрямовані підвищення якості товару, зміна ціни продукції, приріст результативності виробництва тощо. Крім того, часто підприємства практикують методи фінансового тиску: кредитування, опціони, демпінг, зниження цін та ін. Цю стратегію розвитку підприємства застосовують на нееластичних ринках за наявності невеликої кількості учасників [27].

3. Стратегія інновацій. Найбільшу можливість швидкості захоплення ринку може дати стратегія інноваційних продуктів. Створення нових товарів, що стрімко завоювали популярність, справедливе. Однак часто тут є дві фундаментальні помилки. Інноваційний продукт - це не раптова вдала ідея. Це багаторічні інвестиції в маркетинг та НДДКР із значною ймовірністю провалу [4]. Прикладом може стати історія успіху підприємства Apple, на прикладі якої очевидно, скільки ресурсів і часу зрештою потрібно витратити на створення інновації. Інноваційні ринки є нестабільними.

Мине небагато часу і на ньому можуть опинитися конкуруючі продукти. Тому для того, щоб захищати продукт, підприємству буде потрібне постійне його

вдосконалення. У зв'язку з цим фактом інноваційні стратегії розвитку підприємства можна вважати заможними лише для великих підприємств, які мають довгостроковий доступ до дешевих інвестицій. Серед яскравих прикладів інноваційних стратегій можна назвати бренд Tesla, який зміг відвоювати свою нішу на такому складному ринку, яким є автомобільний [40].

4. Стратегія злиття та поглинання. З точки зору отримання вигод від розвитку підприємства це одна з найрезультативніших стратегій, що включає створення холдингових структур і скупку ліквідних активів. Причому слід враховувати те що, що у основі цього стратегії перебуває як пряма купівля джерел ресурсів чи виробничих потужностей. Базою для цієї стратегії є порівняно дешевий та швидкий доступ до технологій, продуктів та ринків збуту. Найбільш показовим прикладом у світовій історії є банківський американський сектор. У фундаменті здійснення даної стратегії є доступ до джерел фінансування, а також сильна фінансова та галузева експертиза [20].

Щоб правильно вибрати стратегію розвитку підприємства, слід врахувати те що, що у практиці стратегія розвитку — це сукупність прийомів, яку досвідчений управлінець застосовує залежно від ситуації.

Адже ринок є самостійно регульованим середовищем, де протидія матиме будь-який порівняно сильний вплив. Зрештою, якщо стратегія розвитку підприємства буде одноманітною, ринок до неї адаптується і замість розвитку можна отримати втрачений час [50].

Планування параметрів стратегії - це тривала і трудомістка праця. Визначення конкретних результатів, які можуть виявлятися з образу майбутнього підприємства та його місії, забезпечує формулювання цілей підприємства, задля досягнення яких розробляють стратегію. Виходить модель, реалізація якої має забезпечити підприємству успіх. За змістом стратегія підприємства має охопити рішення у сфері обсягів та структури виробництва, поведінки підприємства на ринках товарів та послуг, аспекти всередині підприємства розвитку тощо. Верхній рівень становить у разі набір щодо самостійних видів (напрямів) стратегій [73].

Зазначимо, що основа комплексної стратегії підприємства – це товарна ринкова (маркетингова та продуктова) стратегія.

За змістом стратегія підприємства має охопити рішення у сфері обсягів та структури виробництва, поведінки підприємства на ринках товарів та послуг, аспекти внутрішнього розвитку тощо. Верхній рівень становить у разі набір самостійних видів (напрямів) стратегій [22]:

- товарна ринкова стратегія — сума рішень у рамках стратегії підприємства, здатних визначити якість, обсяг і номенклатуру продукції, що випускається, та методи поведінки підприємства на товарному ринку;
- ресурсна ринкова стратегія - сума рішень у рамках стратегії підприємства, здатних визначити поведінку підприємства на ринку фінансових, виробничих та інших запасів та факторів виробництва;
- технологічні стратегії — сума рішень у рамках стратегії підприємства, здатних визначити динаміку технологій підприємства та вплив на нього факторів ринку;
- інтеграційні стратегії - сума рішень, здатних визначити функціональні управлінські інтеграційні взаємодії підприємства з іншими підприємствами.
- фінансова інвестиційна стратегія - сума рішень, здатних визначити накопичення, залучення та витрачання фінансових запасів;
- соціальні стратегії - сума рішень, здатних визначити структуру та тип колективу співробітників на підприємстві, а також характер взаємодії з його партнерами;
- стратегії управління – сума рішень, здатних визначити характер управління підприємством під час проведення обраної стратегії [4].

Останнім часом багато підприємств перебудовують свою внутрішню технологічну, виробничу, управлінську та організаційну структуру, виробляють розподіл обов'язків та прав різних підсистем та відділів. У зв'язку з цим доцільним представляється цьому етапі розвитку виділяти додаткові розділи стратегії.

Стратегія реструктуризації — сума рішень щодо приведення внутрішньої технологічної, виробничої, управлінської та організаційної структур у відповідність до мінливих факторів і стратегії роботи підприємства.

Основу комплексної стратегії підприємства становить маркетингова продуктова чи ринкова товарна стратегія [27].

Така маркетингова стратегія — це підсистема корпоративної стратегії, націлена на розробку, аналіз та ухвалення комплексів рішень у рамках стратегій підприємства у сфері обсягу, якості, номенклатури, виробництва та асортименту продуктів на підприємстві, а також реалізації продуктів на відповідному ринку [74].

З погляду ієрархії управління виділяють чотири рівні стратегічного управління. Розглянемо їх докладніше (рис.1.1).

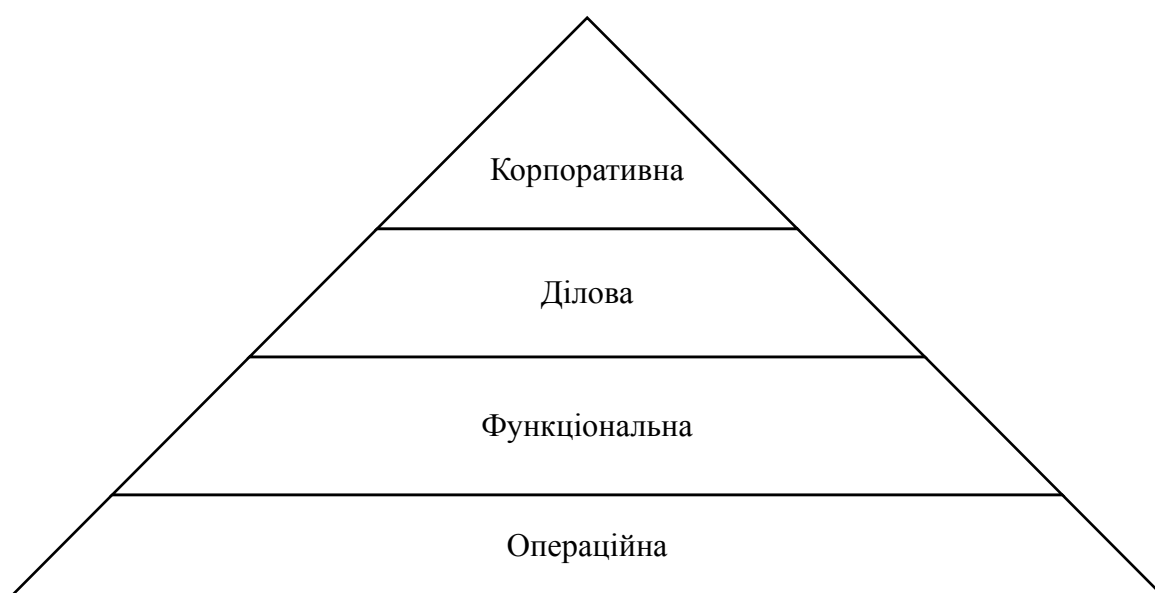


Рис.1.2. Ієрархія стратегічного управління підприємством

Джерело: [7;69]

Основу піраміди розвитку стратегії формує операційна стратегія (чи лінійний рівень стратегічного управління). Відповідальність за виконання завдань покладено на лінійних менеджерів чи керівників підприємств, підрозділів організації, регіональних представництв чи філій [11]. У разі стрімкого застосування робочого контролю (самоврядування), у якому трудовий процес організовано отже спектр певних управлінських рішень покладено окремих

працівників чи робочі групи, значно зросла роль четвертого рівня піраміди стратегії. Важливе зауваження при характеристиці лінійного рівня – використання стратегій залежить від працівників нижчої ланки, стратегічні цілі яких зароджуються від спрямованих ними стратегічних цілей працівників верхньої ланки; при реалізації лише такої схеми можливе оптимальне впровадження бізнес-ідеї. Основна проблема даного рівня – розрив зв'язку взаєморозуміння між верхнім та нижнім рівнями, коли працівники останнього не зацікавлені у досягненні стратегічної мети. Звідси стає зрозумілим завданням стратегічного менеджменту є забезпечення зв'язку стратегічних цілей між усіма управлінськими рівнями. Очевидно, що четвертий рівень має першорядне значення по відношенню до інших, оскільки невміло організована операційна стратегія, яка доповнює і завершує загальну концепцію всього управління, призводить до стратегічного розриву і, зрештою, до невдалого стратегічного управління [23].

Другий рівень піраміди – функціональна стратегія. Відповідальність за координацію роботи беруть в ній керівники підрозділів, до обов'язків яких входить кооперація з начальством інших підрозділів і нижчими працівниками у сфері діяльності. Таким чином, функціональна стратегія розробляється підрозділами підприємств, які відповідають за різні сфери (маркетинг, фінанси, виробництво, розробка, дослідження, збут і т.д.), на базі корпоративної та ділової стратегії, тобто цей рівень організує спільну роботу всіх виробничих функцій компанії, підтримка загальної ділової стратегії [6].

Ділова стратегія (стратегія конкуренції, бізнес-стратегія) – наступний рівень піраміди, сфера дії якого охоплює господарські підрозділи підприємства. Відповідальні особи – менеджери кожного напрямку, керівники недиверсифікованих підприємств. Основна мета – завдання конкурентної переваги господарської підрозділи задля досягнення максимально можливої рентабельності рахунок розподілу різноманітних ресурсів підприємства. По суті ділова стратегія має на увазі повний аналіз компанії (за рахунок аналізу окремих підрозділів та їх подальшого координування) з погляду поняття «конкуренція», тобто на даному

етапі необхідно підібрати оптимальні відповіді на питання економіки (Що, як, для кого робити?) [47].

Завершує ієрархію управління корпоративна (портфельна) стратегія. Відповідальність за виконання завдань покладено на корпоративного менеджера, керівництво вищої ланки. Корпоративна стратегія характеризує загальну тенденцію розвитку підприємства загалом і показує, як рахунок механізму управління врівноважити портфель послуг і портфель товарів у різних видах бізнесу. Основна мета цього рівня – своєчасне інвестування господарських підрозділів підприємства. Слід зазначити, що виконання корпоративної стратегії - найбільш складне в плані реалізації на практиці завдання загальної стратегії розвитку компанії, оскільки має на увазі розподіл ресурсів (інвестування), підтримка ефекту синергії (загальний ефект від кооперації підрозділів вище за ефект окремо взятих), диверсифікація, переробка структури компанії, інтегрування, перепрофілювання підрозділів, закупівлі, збут, утилізація тощо [18].

На підставі частки ринку, яку займає підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії, а саме:

- лідера (підприємство, що займає домінуючу позицію на ринку, і визнане його конкурентами);
- атака лідера (метою є заняття місця лідера);
- переслідування (адаптація до основних конкурентів, впровадження передових технологій з метою зниження витрат і т. д.);
- спеціаліста (концентрація на певному сегменті) [10;65].

Отже, немає єдиної еталонної стратегії підприємств всіх галузей. Будь-яке підприємство хоч навіть однієї галузі унікальне, відповідно і визначення його стратегії також своєрідне, оскільки залежить від безлічі факторів як внутрішнього середовища, так і зовнішнього, наприклад, частка підприємства на ринку, рівень конкуренції на ринку, особливості продукції або послуг, що випускається, потенціал підприємства тощо.

1.2. Стратегічний аналіз як передумова формування стратегії розвитку підприємства

Важливим чинником розвитку компанії сьогодні вважається застосування інструментів стратегічного управління. Це обумовлено тим, що на етапі планування стратегічне управління передбачає розробку та оцінку різноманітних альтернативних варіантів стратегії розвитку. Оцінка варіантів – одне з найважливіших та відповідальних завдань стратегічного управління, що базується на інструментах стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз одна із видів економічного аналізу. Якщо в процесі оперативного аналізу перевіряється повсякденне виконання планових показників, в ході поточного аналізу вивчаються результати господарської діяльності підприємства за найважливішими звітними періодами, то метою стратегічного аналізу є дослідження найважливіших елементів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, здатні вплинути на її можливість досягати поставлених стратегічних цілей. та реалізовувати обрані стратегії [19].

Стратегічний аналіз являє собою процес виявлення та вивчення стратегічно важливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання альтернативних стратегій та стратегічних рішень, їх аналіз та вибір варіанта, найбільш адекватного ситуації, що склалася.

Метою стратегічного аналізу є вивчення стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для оцінки варіантів стратегії та визначення стратегічних цілей, а також знаходження у кожному процесі найбільш стійких закономірностей та тенденцій, здатних відігравати вирішальну роль у майбутньому, та прогнозування на їх основі показників виробничо-господарської діяльності підприємства [8].

До основних завдань стратегічного аналізу відносяться:

- вивчення та аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- оцінка стратегічних альтернатив та їхнє економічне обґрунтування;

– надання інформації, необхідної для ухвалення стратегічних управлінських рішень [50].

Сьогодні існує безліч інструментів стратегічного аналізу підприємства. Найбільш популярними методами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера.

SWOT-аналіз (Strengths - сила, Weaknesses - слабкість, Opportunities - можливість і Threats - загрози) - інструмент для проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Результатом цього аналізу стають ефективні рішення впливу суб'єкта на сигнал довкілля. Отриманий результат відображається у відповідній матриці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця SWOT-аналізу

ПАРАМЕТРИ	Можливості - сприятливі фактори середовища, що сприяють поліпшенню благополуччя підприємства	Загрози - несприятливі фактори середовища, що посилюють ризики порушення економічного благополуччя підприємства
Сили - внутрішні елементи підприємства, що дозволяють їй досягати поставленої мети (ресурси, накопичений досвід, партнерські відносини і т.д.)	Отримання максимального ефекту за рахунок ефективного застосування сильних сторін підприємства та використання сприятливих можливостей	Запобігання загрозам через застосування резервів сильних сторін підприємства
Слабкості - внутрішні елементи підприємства, що перешкоджають досягненню поставленої мети	Використання можливостей середовища посилення слабких позицій підприємства	Зміцнення слабких позицій підприємства з метою запобігання зовнішнім загрозам

Джерело: [17;38;50]

SWOT-аналіз застосовується при розробці різних видів стратегій (стратегії розвитку, антикризової та інноваційної стратегії, стратегії економічної безпеки та ін.), дозволяє формувати прогностичні сценарії розвитку підприємства та використовувати їх при прийнятті стратегічних та тактичних управлінських рішень.

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначити ступінь їх впливу на

результати її роботи, оцінити потенційні загрози економічній безпеці та можливості запобігання кризі (стратегічної, фінансової чи ін.) та подальшого інтенсивного чи екстенсивного розвитку. Кожен елемент методу SWOT-аналізу аналізується з погляду на стратегію підприємства [70, с.20].

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості матриці (табл.1.1). Отримані всередині матриць поля можливостей мають різне значення для підприємства - сильне, помірне чи незначне.

Загрози оцінюються у відповідній матриці з погляду ймовірності реалізації та наслідків для підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця можливостей та погроз

Матриця можливостей				Матриця загроз				
Можливість використання можливості	Вплив			Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Сильний	Помірний	Незначний		Рішення	Критичний стан	Тяжкий стан	Легке потрясіння
Висока	ВС	ВП	ВН	Висока	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Середня	СС	СП	СН	Середня	СР	СК	СТ	СЛ
Низька	НС	НП	НН	Низька	НР	НК	НТ	НЛ

Джерело: [17;30;40;58]

PEST-аналіз і STEP-аналіз полягає у вивченні зовнішнього макросередовища підприємства. Досліджується чотири компоненти: політичний (Policy), економічний (Economy), соціальний (Society) та технологічний (Technology). Відмінність між ними в тому, що за PEST-аналізу на перший план виходять політичні та економічні фактори, а за STEP-аналізу – соціальні та технологічні. Крім того, для країн, що розвиваються, використовується PEST-аналіз, а для розвинених – STEP-аналіз. Існують також розширені варіації PEST та STEP-аналізу.

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

Таблиця 1.3

Результати PEST-аналіза

Група факторів	Політичні			Економічні			Соціальні			Технологічні		
	1	2		1	2		1	2		1	2	
Події, фактори												
Небезпеки та можливості												
Ймовірність настання події чи прояву фактора												
Важливість												
Вплив на організацію												
Запобіжні заходи												

Джерело: [8;19;40]

До політичних чинників належать: тип управління державою, стабільність уряду, свобода слова та норми законодавства, рівень бюрократизації, тенденції до регулювання, криміногенний та корупційний рівень, соціальне законодавство, політичні зміни у перспективі [21].

Чинники економічного стану ринку:

- динаміка розвитку економіки (її спад, зростання, стагнація);
- зміна курсів валют та вартості капіталів;
- рівень безробіття та інфляції;
- наявний дохід душу населення;
- основні тенденції у банківській та фінансовій сферах.

Соціокультурні чинники: демографічний стан, рівень освіченості населення, особливості менталітету та культурні цінності, стратифікація населення, культура нації.

Технологічні параметри: інновації у ключових технологіях, капіталах та методах ведення бізнесу; вплив інтернету та мобільних технологій; нововведення в інформаційних технологіях [50].

Удосконаленою версією SWOT-аналізу є SNW-аналіз. Його важлива відмінність полягає в тому, що додається проміжна, нейтральна (Neutral) графа для аналізу загроз та можливостей підприємства. SNW-аналіз є аналізом внутрішнього середовища підприємства.

Матриця SNW-аналіза

Стратегічні позиції	Якісна оцінка		
	сильна сторона	нейтральна сторона	слабка сторона
Бізнес процеси			
Організаційна структура тощо			

Джерело: [30;40;58]

Цей аналіз має широке охоплення стратегічних позицій. До них належать: загальна, корпоративна стратегія підприємства; бізнес-стратегії щодо конкретних операцій; організаційна структура; фінансове становище; конкурентоспроможність продукції, робіт чи послуг; структура витрат; система реалізації продукції; інформаційні технології; лідерство над ринком; рівень виробництва; можливості та можливості створення нових товарів, робіт, послуг; рівень менеджменту та маркетингу; якість персоналу; ділова репутація; адміністративний ресурс; інновації та дослідження, ноу-хау, патенти тощо; після продажне обслуговування; корпоративне середовище та культура; стратегічні альянси тощо [73].

Конкурентоспроможність досягається при стані, в якому всі, крім однієї, стратегічні позиції перебувають у нейтральному стані, а одна позиція є сильною стороною.

Метод «Складання профілю середовища» застосовується з метою оцінки зовнішнього оточення та внутрішнього середовища організації в розрізі шкали: сильний, нейтральний та слабкий вплив (при цьому нейтральний вплив рекомендується до дослідження за середньоринковими або середньогалузевими значеннями). Чинники і рівень їхнього впливу організацію може бути визначено її керівництвом самостійно чи з допомогою залучених експертів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості, (5=2x3x4)
1				
2				

Джерело: [17;38;50]

Складання матриці профілю середовища складається з двох етапів:

1) оцінка факторів експертним способом. Застосовується наступна градація факторів:

- важливість:
 - 3 – велика;
 - 2 – помірна;
 - 1 – слабка;
- вплив на організацію:
 - 3 – значне;
 - 2 – середнє;
 - 1 – незначне;
- спрямованість впливу:
 - «плюс» 1 - позитивне;
 - «мінус» 1 - негативне [4].

2) визначення ступеня важливості фактору. Ступінь важливості - інтегральна оцінка параметра середовища, що отримується шляхом перемноження трьох експертних оцінок.

Отримані результати аналізу профілю середовища дозволяють керівництву організації зробити висновок про те, які фактори у середовищі підприємства є більш значущими і заслуговують на пильну увагу, а які фактори є не настільки значущі і вимагають меншої уваги.

Аналіз конкурентних сил за методикою М. Портера оснований на тому, що існує п'ять основних конкурентних сил: загроза входження ринку нових учасників (гравців) , загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між чинними конкурентами. Найбільш потужна сила стає визначальною при формуванні стратегії.

Характеристика основних конкурентних сил за Портером

Сила	Характеристика
1	2
Загроза входження на ринок нових учасників	Формується небезпека для прибутковості та прибутковості організації. Але вплив цієї сили перебуває у взаємозв'язку з вартістю входження у галузь. Для входження у галузь необхідні: позитивний інтерес покупців (потрібні великі капіталовкладення фірми); абсолютні переваги з витрат; економія на масштабі (масовість виробництва)
Суперництво між чинними конкурентами	Посилення конкурентних позицій здійснюється за допомогою цінової політики, ефективної кампанії щодо просування товару тощо. Це знижує прибутковість галузі, але підвищує якість товару, зокрема завдяки його оновленню
Ринкова влада покупців	Покупці є безпосередніми учасниками конкретного ринку, формуючи попит у великих чи дрібних масштабах, задовольняючи потреби у певних благах. З метою отримання гарантованого фінансового результату та забезпечення фінансової безпеки організації орієнтуються на споживчі переваги, підвищуючи якість товарів та послуг, здійснюючи гнучку цінову політику та сервісне обслуговування
Ринкова влада постачальників	Одним із найбільш несприятливих факторів для організації є залежність від одного постачальника, яка не лише посилює вплив фінансових ризиків (зростання собівартості, збої у постачаннях, неякісна сировина та матеріали, зниження рентабельності продукції), а й обмежує можливості розвитку. Найбільш сильний вплив на прибуток організації постачальники можуть в разі обмеженого обсягу постачання ресурсів чи напівфабрикатів, при обмеженому чи недостатньо розвиненому ринку ресурсів.
Загроза появи субститутів	Наявність товарів-замінників є фактором розвитку якості товару при обмеженні зростання цін та розподілі прибутку серед більшої кількості виробників, знижуючи можливості зростання прибутку для кожного окремо.

Джерело: *[Помилка! Источник ссылки не найден.]*

Метод «5×5» являє собою один із методів ситуаційного аналізу, сформульований А. Мескі, результатом застосування якого стає розуміння поточного становища компанії на ринку та стану макросередовища на основі отримання відповідей на питання про фактори, що найбільш істотно впливають на:

- 1) продаж;
- 2) досягнення мети у масштабах зазначеної стратегії розвитку продаж;
- 3) конкуренцію на основі відомих п'яти фактів про плани конкурентів;
- 4) фінансове благополуччя;

5) стати сприятливими у розвиток організації [73].

Метод «PDS» (Problem Detection Study) дає можливість розуміння структури потреб клієнта та поліпшення конкурентних позицій організації на ринку за допомогою дослідження проблеми збуту інструментами анкетування та аналізу відповідей на уточнюючі питання щодо споживання товарів та послуг.

Таблиця 1.7

Етапи застосування методу «PDS»

1 етап	2 етап
План дослідження	Поширення переліку проблем серед справжніх та колишніх користувачів та замовників
Робота з основними виконавцями	Обробка відповідей
Опитування замовників	Аналіз відповідей
Розробка переліку проблем та складання анкет	Звіт за результатами та підготовка плану заходів

Джерело: [4;38;73]

Матриця БКГ (BCG – Boston Consulting Group) була названа на честь експертів Бостонської консалтингової групи наприкінці 1960-х років. З її допомогою визначається становище організації над ринком. Матриця має табличну форму [34].

Етапи побудови матриці БКГ:

- 1) збір вихідних даних - складання переліку тих товарів, робіт чи послуг, які будуть аналізуватись за допомогою матриці;
- 2) обчислення темпу зростання ринку протягом року;
- 3) обчислення відносної частки ринку - порівняння обсягів продажу між компанією та її конкурентами;
- 4) побудова матриці БКГ;
- 5) аналіз матриці.

Таблиця 1.8

Матриця Бостонської консультативної групи

Темп зростання ринка	Високий	Дикі кішки (важкі діти, питання, проблеми, темні конячки)	Зірки
	Низький	Дохлі собаки (кульгаві качки, мертвий вантаж)	Дійні корови
		Низька	Висока
		Відносна частка ринку	

Джерело: [17;40]

Елементами матриці є:

«Проблеми» – товари, роботи чи послуги, що мають швидке зростання, але при цьому займають малу частку ринку. Для товарів цієї групи характерне перспективне зростання, яке потребує значних фінансових та нефінансових коштів. Ці товари можуть перейти до категорії зірок, якщо організація вирішить збільшити їхню частку ринку [21].

«Зірки» – товари, роботи чи послуги, які є лідерами ринку, що мають швидке зростання та високу частку ринку. Це конкурентоспроможні товари, що приносять значний прибуток. Їм також потрібне значне фінансування для підтримки високої частки ринку.

«Дійні корови» – товари, роботи чи послуги, що мають повільне зростання та високу частку ринку. Вони здатні приносити велику прибуток за зменшеного фінансування. Для організації товари цієї категорії є основними фінансовими джерелами коштів.

«Собаки» – товари, роботи чи послуги, що мають повільне зростання та малу частку ринку. Це не вигідні для виробництва товари без можливості зростання частки ринку. Для збереження даних товарів організації знадобляться значні фінансові витрати, при тому, що ймовірність стати цим товарам дійними коровами або зірками мінімальна. Найкращим рішенням для організації є припинення чи мінімізація їхнього виробництва [58].

Методика SPACE включає удосконалений, розширений функціонал таких класичних інструментів як BCG-аналіз, ADL, матриці GE і Shell, що знімає обмеження даних інструментів і пояснює активне поширення даної методики як інструменту для прийняття стратегічних рішень [74].

Модель застосовується для аналізу поточного становища компанії у зовнішньому та внутрішньому середовищі та розробки стратегічних напрямів розвитку, що дозволяють досягти та зберегти сприятливу конкурентну позицію компанії. Стратегічна позиція бізнес-одиниці на відміну більшості стратегічних інструментів, використовують лише два виміри, визначається фінансовою силою,

конкурентним перевагою, стабільністю середовища проживання і силою індустрії [11].

Ситуаційна матриця формування стратегії Томпсона-Стрікланда – це інструмент, який дозволяє вибрати стратегію розвитку бізнесу в залежності від динаміки ринку та позиції організації на ринку.

Стратегією організації є сукупність всіх цілей та способів їх досягнення. Іншими словами, розробка стратегії для організації - це визначення її основних напрямів діяльності. Стратегія будується з реальних можливостей організації, на які впливають внутрішні та зовнішні обставини. Для формування ефективних стратегічних рішень використовують стратегічний аналіз. Мета аналізу полягає у розробці внутрішніх взаємодій, які накладаються на стратегічний вибір.

Основними джерелами розробки стратегій є:

- статті з аналітичними даними,
- використання реклами,
- база даних,
- огляд ринку,
- експертна оцінка.

При формуванні стратегії використовуються всі інструменти, які в подальшій перспективі можуть вплинути на стан компанії.

Розробка ситуаційної матриці передбачає використання оцінки динаміки праці та позиції на ринку. Такий алгоритм включає наступні операції:

- виявлення проблеми,
- збір інформації про ситуацію, що склалася,
- аналіз отриманої інформації,
- діагностика,
- формування цілей управління,
- розробка критерій оцінки,
- прогноз
- доведення до виконавця одержаних результатів

Під час розробки матриці вчені вважали, що матриця дозволить оцінити чинники середовища підприємства. Матриця Томпсона-Стрікланда використовується на початковому етапі вибору стратегії на формування портфеля стратегій. Матриця представлена на рис.1.3. Будується матриця у вигляді вертикальної та горизонтальної осі та поділена на чотири квадрати. Вертикальна вісь відповідає за дані зростання ринку (швидкий, середній та повільний). На горизонтальній розміщуються дані конкурентних позицій - слабкі та сильні сторони підприємства. Аналіз проводиться як організації в цілому, так і окремих портфелів. Залежно від даних підприємства можуть розташовуватися у одному з квадратів. Вчені припускають, що всі позиції мають на увазі наявність певних стратегій, характерних та бажаних для компаній.

<i>Темп росту ринка</i>	<i>Швидке зростання ринка</i>	<p>II квадрант: стратегія концентрації, вертикальна інтеграція, стратегія центрованої диверсифікації</p>	<p>I квадрант: Перегляд стратегії концентрації Горизонтальна інтеграція або злиття Стратегія скорочення Стратегія ліквідації</p>
	<i>Повільне зростання ринка</i>	<p>III квадрант: Скорочення витрат Диверсифікація діяльності Скорочення ліквідація</p>	<p>IV квадрант: Стратегія центрованої диверсифікації Конгломеративна диверсифікація Спільне підприємство в новій сфері</p>
		<i>Сильна конкурентна позиція</i>	<i>Слабка конкурентна позиція</i>
		<i>Конкурентна позиція</i>	

Рисунок 1.3 - Матриця Томпсона та Стрікланда

Джерело: [17;40]

Якщо компанія займає лідируючі позиції над ринком і їй властиве швидке зростання, то матриці дана організація займає перший квадрат. У разі найбільш прийнятний варіант для компанії - це вертикальна інтеграція. Якщо компанія займає слабкі позиції на ринку, але має швидкі темпи зростання, вона займає другий квадрат. Для формування стратегії цієї компанії рекомендується горизонтальна інтеграція. Однак, якщо їй не вистачатиме ресурсів, то найправильнішим варіантом буде банкрутство.

Третій квадрат займають організації зі слабкими конкурентними позиціями і з повільно зростаючим ринком. Даної організації рекомендовано мінімізацію витрат або злиття з сильнішим конкурентом. Четвертий квадрат відданий організаціям із сильними конкурентними позиціями, але із уповільненим зростанням ринку. Для таких підприємств рекомендують розробити ефективну стратегію чи розширити діяльність до міжнародного рівня.

Цю матрицю вчені запропонували для вибору стратегії під час аналізу динаміки зростання ринку та рівня конкуренції на економічному ринку. Матриця дозволяє вибрати найбільш ефективну стратегію роботи підприємства.

Неможливо розробити стратегію, ґрунтуючись на одному інструменті. Тому, після того, як керівник або акціонери визначаються зі стратегією підприємства, необхідно піддати її аналізу. Цей аналіз необхідно проводити ірраціональним методом. Критерії потенційної стратегії такі:

- необхідна унікальність,
- ментальна правильність, ситуаційність,
- виникнення невизначеності.

Ситуаційність оцінює комплексне уявлення конкретної ситуації над ринком. Невизначеність використовується як стратегічна можливість організації. Ментальна правильність оцінює, наскільки правильну стратегію було обрано. Унікальність аналізується раціональними та ірраціональними методами.

До зовнішніх факторів відносять: різноманітність продукції, яку виробляє фірма, розмах її діяльності, характер придбань, які здійснила організація, спрямованість діяльності фірми, орієнтація та аналіз зовнішніх загроз. Внутрішніми факторами прийнято вважати: цілі організації, функціональні сфери, критерії розподілу продукції, що виробляється

Матриця ґрунтується на пошуку додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які можуть вплинути на функціонування організації. Іншими словами, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає на основі існуючих можливостей. Використовують матрицю переважно після повного формування SWOT-аналізу. Готовий SWOT-аналіз дозволяє визначити ряд

стратегій, що підходять для організацій. Після цього будується матриця Томпсона-Стрікленд для визначення єдиної правильної стратегії.

Матриця Томпсона-Стрікленда схожа на навігатор для бізнесу. Цей інструмент дозволяє досить точно визначити положення підприємства у системі координат світового ринку.

Таким чином, стратегія компанії повинна включати чітко опрацьовану оцінку результатів стратегічного аналізу, на основі якої вибудовується подальший план дій усіх частин - підрозділів підприємства. Оскільки стратегічний аналіз, за своєю суттю, є першим етапом розробки стратегії, він має особливе значення для сталого розвитку, результативності та ефективності діяльності фірми у довгостроковій перспективі.

1.3. Особливості формування стратегії розвитку підприємства

Впровадження системи стратегічного управління підприємством сприяє визначенню ефективних напрямів у здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства, орієнтації у фінансових можливостях та перспективах, що виникають у економічній системі країни, що склалася. Вирішення цих питань забезпечує стратегія підприємства.

Найголовніше при розробці стратегії розвитку підприємства ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, де функціонує саме підприємство, тобто мати уявлення про позицію підприємства на ринку та розуміння своїх конкурентних особливостей та переваг. Немає єдиної стратегії всім підприємств. Кожне підприємство навіть із однієї сфери діяльності саме по собі унікальне, тому розробка його стратегії розвитку, яка залежить від його потенціалу, можливостей та ресурсів, а також багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників також має бути індивідуально [7].

Розробка стратегії складається з наступних етапів (рис.1.3).



Рис.1.3. Процес формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: [13;22;33;65]

Розглянемо ці етапи детальніше:

1. Визначення функціональних областей.

Як зазначають дослідники, стратегія є найбільш загальним планом діяльності компанії, яка, у свою чергу, дозволяє досягти цілей організації. Для досягнення цілей діяльності організації необхідно планування діяльності всіх елементів організації, до них можна віднести логістику, маркетинг, виробництво, кадрову діяльність, комерційну діяльність тощо. Оцінка стану та ефективності функціонування чинної системи комунікації має відбуватися з урахуванням здійснення операційної діяльності та програм інвестиційного розвитку [18].

2. Визначення місії та цілей. Наступним кроком є визначення цілей. Якщо цілі вже визначені, на даному етапі можна заощадити час і фінанси. Так у процесі цілепокладання можуть одночасно бути визначені цільові клієнтські та продуктові сегменти, а значить алгоритми розрахунку цільових показників, відбувається конкретизація цільових показників через систему основних показників господарської діяльності. Також варто враховувати стратегічні альтернативи, які

виробляються одними з прикладних методів маркетингових досліджень, найбільшу популярність отримав метод SWOT-аналізи. На підставі даного методу аналізуються сильні та слабкі сторони компанії, а також відповідні можливості та загрози довкілля [22].

Метою визнається деталізація місії на підприємстві у тій формі, яка доступна з метою управління процесом щодо їх втілення [4]. Головними характерними рисами мети стратегічного розвитку підприємства є такі:

- чітка спрямованість на деякий тимчасовий проміжок;
- конкретика та вимірність;
- відсутність протиріч, а також узгодження з іншими місіями та ресурсами організації;
- адресність, а також підконтрольність.

На підставі місії та цілей функціонування підприємства вибудовується стратегія його розвитку, а також формується політика.

3. Діагностика. У ході діагностики складається список сильних та слабких сторін підприємства, цей список може бути складений як співробітниками підприємства, так і зовнішнім консультантом, який безпосередньо розробляє стратегію.

4. Дослідження факторів оточуючого середовища. Аналіз довкілля дозволяє скласти вичерпний перелік чинників, які впливають на підприємство зокрема, а й у галузь загалом. Що відповідно обумовлює необхідність їхнього обліку у процесі розробки стратегії.

5. Стратегічний аналіз (розглянутий в пункті 1.2 даного розділу дипломної роботи) [48].

Стратегічний аналіз, чи, іншими словами, портфельний аналіз, виступає як основний елемент проведення стратегічного планування. Вважається, що портфельний аналіз є інструментом стратегічного управління, за допомогою якого керівництво організації виявляє та дає оцінку своєї діяльності для інвестування коштів у найприбутковіші та найперспективніші напрями її здійснення.

До основного методу проведення портфельного аналізу належить побудова двомірних матриць, з яких здійснюється порівняння виробництв, підрозділів, процесів, продуктів між собою за низкою критеріїв. Виділяють три основні підходи створення матриць:

1) табличний підхід, у межах якого значення параметрів, які варіюються, збільшуються під час віддалення від графі найменування даних параметрів. Водночас аналіз портфеля проводиться від верхнього лівого до нижнього правого кута;

2) координатний підхід, у ході якого значення параметрів, що варіюються, збільшуються при віддаленні від точки, де координати перетинаються. Аналіз портфеля у разі проводиться від нижнього лівого до верхнього правого кутку;

3) логічний похід, у якому аналіз портфеля проводиться від нижнього правого до верхнього лівого кута. Цей похід має широке поширення у практиці зарубіжжя [3].

Аналіз доквілля потрібно у процесі здійснення стратегічного аналізу, оскільки результатом його проведення виступає вилучення даних, з урахуванням яких проводяться оцінки з поточному становищу організації над ринком.

6. Вибір та реалізація стратегії. Після розробки стратегії необхідно також спланувати механізм її реалізації, інакше практичної значимості від стратегії нічого очікувати. Створення детального плану реалізації не входить до стандартної процедури стратегічного планування, проте кроки по реалізації повинні бути прописані в стратегії [7].

Вибір стратегії включає створення альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх оцінку та вибір найкращої стратегічної альтернативи для її втілення на практиці. При цьому застосовуються спеціальні інструменти, що складаються з кількісних методів побудови прогнозів, розробки сценаріїв перспективного розвитку, портфельного аналізу (матриця БКГ, Матриця Маккінзі, SWOT-аналіз та інші).

Стратегія є довгостроковим напрямком розвитку підприємства, що зачіпає галузі, ресурси та форми його діяльності, системи взаємовідносин у межах

підприємства, і навіть позиції підприємства серед, сприяють досягненню цілей підприємства. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням:

- позиції підприємства у конкурентному середовищі у цій стратегічній сфері діяльності;
- перспектив розвитку цієї стратегічної зони;
- у ряді випадків, враховуючи технології, що є у підприємства.

Реалізація стратегії служить критичним процесом, оскільки саме він при досягненні успіху здійснення спрямовує організацію для досягнення намічених цілей. Реалізація стратегії проводиться за допомогою розробки програм, процедур та бюджетів, які оцінюються як короткострокові та середньострокові плани реалізації обраної стратегії. До основних складових успіху виконання наміченої стратегії відносяться:

- цілі та плани стратегії доводяться до персоналу з тією метою, щоб отримати від них розуміння того, чого прагне підприємство, і залучити їх до цього процесу;
- керівництвом своєчасно забезпечується надходження сукупності ресурсів, необхідні реалізації стратегії, розробляє план здійснення стратегії у вигляді цільової установки;
- у ході реалізації стратегії кожним рівнем керівництва вирішуються завдання та здійснюються функції, які за ним закріплені.

Процес оцінки обраної та втілюваної на практиці стратегії полягає у наданні відповіді на питання щодо досягнення обраної стратегії цілей підприємства. Коли стратегія відповідає цілям підприємства, то в цьому випадку подальша його оцінка проводиться за такими напрямками:

- визначення відповідності обраної стратегії становищу та вимогам, які висуваються навколишнім середовищем;
- визначення відповідності обраної стратегії потенціалу організації та її можливостям;
- виявлення прийнятності ризику, який закладений у стратегії розвитку.

Результати здійснення практично стратегії підлягають оцінці, а через систему зворотний зв'язок проводиться контроль роботи підприємства, у якого може проводитися коригування попередніх етапів.

Отже, розробка стратегії передбачає встановлення напрямки, з місії організації, встановлення конкретних цільових установок, і навіть процес власне формування стратегії. Кінцевим пунктом формування стратегії є стратегічний план, спрямований підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний план має бути певним і однозначним, тільки в цьому випадку підприємство досягне успіху.

Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро- та макрорівні, і є найважливішим аспектом діяльності організації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства [65].

Кожна стратегія включає принципи, відповідно до яких менеджери будівельного підприємства повинні приймати необхідні рішення, щоб забезпечити більш ефективний і менш витратний план досягнення довгострокових цілей.

Принципи розвитку визначають зміст та характер діяльності підприємства в економіці. Правильне дотримання принципів розвитку створює передумови для результативної роботи підприємства міста і знижує можливості негативних результатів.

1. Принцип єдності передбачає, що схема розвитку для підприємства повинна мати системний характер. Поняття «система» означає наявність:

- певної сукупності компонентів;
- взаємозв'язки між цими елементами;
- єдиної поведінки, орієнтованої на загальні цілі, загальний напрямок розвитку всіх компонентів системи [18].

Основні складові поняття «система» описують, застосовуючи параметри «координація» та «інтеграція». Координація діяльності окремих функціональних підрозділів підприємства у тому, що діяльність жодної частини для підприємства

не можна планувати результативно, якщо планування це пов'язані з діяльністю окремих одиниць підприємства.

При цьому будь-які зміни у планах одного з підрозділів підприємства мають відобразитися у планах інших підрозділів. Таким чином, одночасність та взаємозв'язок – базові риси координації визначення стратегії розвитку підприємства [7].

Інтеграція діяльності передбачає, що у підприємстві існує різноманітність щодо відокремлених процесів приватних планів підрозділів, і загального визначення стратегії, тобто. різноманітність підсистем визначення стратегії розвитку підприємства. При цьому кожна з підсистем діє виходячи із загальної стратегії підприємства, а кожен окремий план є частиною плану вищого підрозділу та підприємства в цілому. Усі створені в підприємстві плани — це не просто набір чи сукупність документів, це насамперед їх взаємозалежна система.

2. Тісно пов'язані з принципом єдності принцип участі. Принцип участі означає, що кожен співробітник підприємства став учасником планової діяльності незалежно від виконуваної функції та посади. Тобто процеси визначення стратегії розвитку підприємства мають залучати всіх тих, кого вони зачіпають безпосередньо [32].

3. Принцип безперервності. Сенс принципу безперервності полягає в тому, що:

- процеси визначення стратегії підприємства мають здійснюватися у межах встановлення циклу постійно;
- приходити на зміну один одному розроблені плани повинні безперервно (другий – на зміну першому, третій – на зміну другому) [73].

Наступна з умов безперервності визначення стратегій — постійне виконання планів один за одним — підприємства, як правило, дотримуються. У той же час часті випадки переривання підприємством і процесу визначення стратегій. Підприємства розробляють стратегії розвитку протягом певної частини року, затверджують їх та припиняють планування до початку наступних періодів.

Процеси визначення стратегій мають бути безперервними з наступних важливих передумов:

- наявність непередбачених змін та невизначеність довкілля створюють необхідність коригування очікувань підприємства щодо зовнішніх умов та уточнення стратегії розвитку підприємства;
- крім фактичних передумов змін схильні і уявлення підприємства про свої внутрішні можливості та цінності. Якщо такі зміни підприємство враховувати не буде, отриманий та запланований результат роботи може виявитися не потрібним нікому [19].

4. З принципом безперервності взаємопов'язаний принцип гнучкості, укладений у наданні процесу та планам визначення стратегій здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості план повинен бути складений так, щоб до нього можна було вносити корективи, пов'язуючи їх із змінними внутрішніми та зовнішніми умовами. Тому плани зазвичай містять так звані резерви, інакше звані надбавками безпеки, або подушками.

Проте є певні межі резервів визначення стратегії:

- резерви, закладені у показниках, не повинні бути надто великими, інакше плани виявляться неточними;
- занадто низькі межі спричиняють занадто часті зміни у планах, що розмиває орієнтири діяльності підприємства [65].

З фінансового погляду забезпечення принципу гнучкості потребує додаткових витрат, причому рівень витрат має співвідноситися з ймовірним майбутнім ризиком. Наприклад, підприємство має бути готове виділити додаткові витрати на придбання обладнання, якщо за його прогнозами випуск нових видів виробів вимагатиме переналагодження такого обладнання.

Надання гнучкості планам за допомогою додаткових витрат також має обмеження. Витрати можуть бути настільки високими, що гнучкість плану і пов'язані з нею переваги не окуплять їх [72].

5. Принцип точності. Будь-який план повинен бути складений з таким рівнем точності, який тільки сумісний з невідомістю, що нависла над долею підприємства. Іншими словами, плани мають бути конкретизовані та деталізовані тією мірою, якою дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства [11].

Сучасні дослідники стратегій на підприємстві сходяться на думці, що стратегію розвитку підприємства можна розглядати як багатовимірну концепцію, що охоплює всю діяльність підприємства та забезпечує режими цілеспрямованості, керованості та єдності як послідовну, уніфіковану та інтегровану модель рішень [22].

Отже, стратегічне управління є безперервним процесом. Після того як стратегії впроваджені, необхідно їх контролювати та проводити оцінку їх ефективності у певні часові рамки. Важливою умовою є спочатку вибрати відповідні критерії, які допоможуть визначити, наскільки вдало обрана стратегія з погляду стратегічного аналізу і наскільки дана стратегія ефективна. Це, перш за все, ступінь труднощі та обсяг зусиль для того, щоб ця стратегія була застосована на практиці, а також визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації та досягнення її цілей.

Формування та реалізація стратегії можливе під час використання всіх інструментів управління ресурсами підприємства. Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро та макрорівні, і є найбільш важливим аспектом діяльності підприємства, який дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства.

Сьогодні на підприємствах розробка стратегії розвитку зводиться до розробки бізнес-плану та здійснюється в наступній послідовності:

- визначення особистих цілей власника та формування головної мети підприємства;

- аналіз зовнішнього (прямого та непрямого впливу) та внутрішнього (ресурсного потенціалу та можливості його реалізації) середовища діяльності підприємства;
- формування функціональних стратегій: аналіз споживачів та розробка маркетингової стратегії, фінансова стратегія, стратегія виробництва, соціальна та екологічна стратегії, кадрова та організаційна стратегії та ін.
- визначення механізму реалізації стратегії та плану;
- контроль та оцінка стратегії, зворотний зв'язок.

При розробці стратегії розвитку можна втратити об'єктивність та реальне бачення ситуації. Навіть досвідчені стратеги, які мають багаторічний досвід розробок, не захищені від помилок та прорахунків, нереальності планів та очікувань, ризиків. Розробникам стратегії потрібно вміти чути і помічати критичні зауваження, і піддавати стратегію експертизі шляхом створення комісії з незалежних та об'єктивних людей, а також за допомогою бенчмаркінгу, проводячи порівняння з кращими компаніями галузі

Таким чином, розробка стратегії включає розробку стратегічного бачення та місії бізнесу, розробку стратегічних цілей та розробку бізнес-стратегій. Формулювання та реалізація стратегії розвитку розглядаються як взаємопов'язані елементи бізнес-стратегії. Тому при розробці стратегії необхідно мати на увазі, що подальша її реалізація буде супроводжуватися подальшою її розробкою та адаптацією до зовнішньої ситуації, що складається.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку підприємства – це певна позиція підприємства над ринком, оптимально впливає всі аспекти його задля досягнення поставленої мети. Єдиної думки щодо кількості стратегій розвитку підприємства, їх складу на даний момент не існує. Крім цього, у сучасній ситуації цілком допустиме застосування сукупності прийомів розвитку підприємства. Отже, стратегія розвитку – це

логічна послідовність кількох етапів, які включають сукупність процедур. За характером їх можна об'єднати у дві групи: аналіз (аналіз довкілля, внутрішній аналіз, аналіз сильних і слабких сторін підприємства) і проектування (визначення місії, визначення становища підприємства, встановлення цілей, планування здійснення стратегії).

Стратегічний аналіз являє собою процес виявлення та вивчення стратегічно важливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання альтернативних стратегій та стратегічних рішень, їх аналіз та вибір варіанта, найбільш адекватного ситуації, що склалася. Розроблено безліч інструментів стратегічного аналізу підприємства. Найбільш популярними методами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера.

Формування та реалізація стратегії можливе під час використання всіх інструментів управління ресурсами підприємства. Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро та макрорівні, і є найбільш важливим аспектом діяльності підприємства, який дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАКМЕД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАКМЕД»

Компанія ТОВ «БАКМЕД» займається оптовою торгівлею фармацевтичними товарами та працює на фармацевтичному ринку з 1999 року. Офіс компанії знаходиться в м. Харків за юридичною адресою: провулок О. Яроша, буд. 16. Директором компанії є Пузанков В.В. Код ЄДРПОУ: 14274480

ТОВ «БАКМЕД» реалізує товари для перитонеального діалізу (нефрологія) та служби крові (виробництва компанії «Бакстер») і є одним з лідерів ринку медичного обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології.

Компанія ТОВ «БАКМЕД»

- працює на ринку медичного обладнання та інструментів, діагностичних наборів, пластикової та скляної лабораторного посуду та лабораторного обладнання;
- здійснює прямі поставки від своїх основних партнерів-виробників, що дозволяє забезпечити мінімальні ціни, швидку доставку та якісне гарантійне обслуговування;
- має власну службу сервісного обслуговування, забезпечує безперебійну роботу устаткування.

Постачальниками медичного обладнання ТОВ «БАКМЕД» є китайські та європейські компанії.

Основними конкурентами компанії на українському ринку є ТОВ «Ренарт», МСП «ГАМБРАМЕД» (продаж медичного обладнання для діалізу), компанія ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» (представництво компанії-виробника обладнання для перитонеального діалізу «Fresenius Medical Care» в Україні), ТОВ «Віола Медтехніка» (вітчизняний виробник медичного обладнання

для немовлят та дистриб'ютор медичного обладнання ТМ Dison та ТМ Edan), ТОВ «РЕНЕСАНС-МЕДИКАЛ» (є представником європейських виробників медичного обладнання ТМ Lojer та інших). Китайська компанія Edan Instruments спеціалізується на виготовленні інноваційного медичного обладнання, у тому числі для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології.

Оргструктура ТОВ «БАКМЕД» зображена на рис.2.1. Станом на 31.12.2021 року в компанії працювало 42 співробітника.

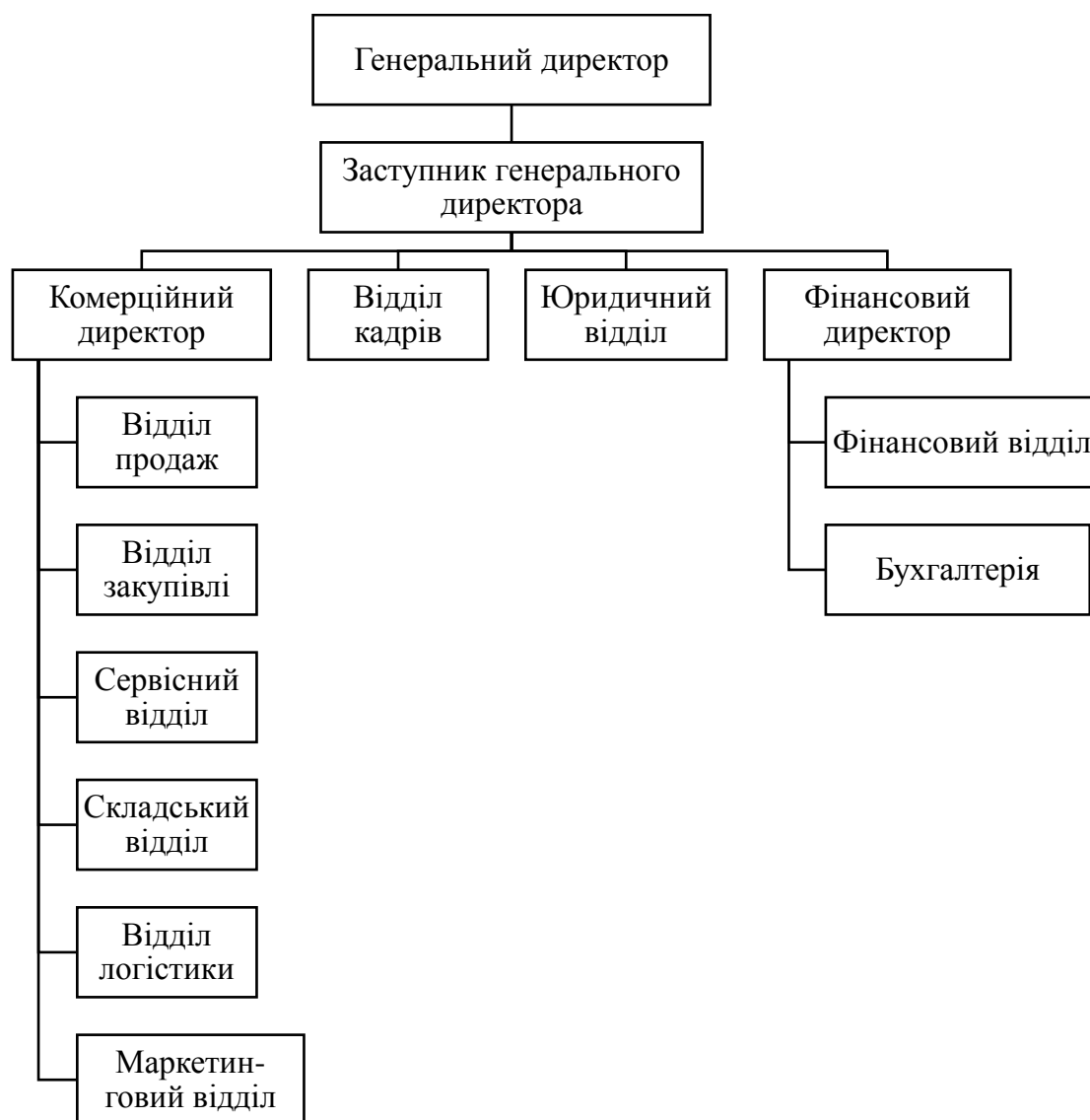


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Підприємством керує генеральний директор, в підпорядкуванні у якого заступник генерального директора, комерційний директор, фінансовий директор, начальник відділу кадрів та начальник юридичного відділу.

Управління компанією, його фінансовою та господарською діяльністю генеральний директор здійснює відповідно до Статуту ТОВ «БАКМЕД».

Комерційному директору підпорядковуються начальник відділу продаж, начальник відділу закупівлі, начальник сервісного відділу, комірник, начальник відділу логістики, начальник маркетингового відділу. Він відповідає за організацію процесу збуту від закупівлі до відвантаження продукції покупцям.

Начальник відділу кадрів займається підбором персоналу та формування кадрового резерву. Начальник юридичного відділу контролює підписання договорів та дотримання контрагентами умов підписаних договорів, подає судові позови у випадках порушення умов договорів.

Ключовим відділом компанії є відділ продаж. До обов'язків менеджерів по продажах входить збір інформації про потенційних клієнтів, здійснення комунікації з потенційними клієнтами та контрагентами за допомогою засобів зв'язку або особистих зустрічей.

У відділі закупівлі працюють 2 менеджери. Менеджер із закупівлі виконує такі посадові обов'язки: проводить роботи з постачання товарів у необхідній кількості та асортименті. Реалізує планові показники щодо обороту встановлених груп товарів. Здійснює пошук постачальників, вивчає нові пропозиції від них, розробляє та обґрунтовує пропозиції щодо залучення нових постачальників.

Відділ маркетингу відповідає за комунікацію з цільовою аудиторією, розміщує рекламні повідомлення компанії, приймає участь у виставках та конференціях з метою рекламування послуг та товарів компанії.

Відділ логістики організовує доставку товарів на склад компанії та відвантаження оплачених товарів клієнтам на їх склад. Складський відділ відповідає за зберігання товарів під час їх знаходження на складі в належних умовах та цілісності.

Фінансовий директор займається організацією та контролем фінансових операцій компанії, слідкує за дотриманням планових фінансових показників та контролює рух грошових коштів на підприємстві.

Відділ сервісного обслуговування надає консультації по роботі з обладнанням, яке продає компанія та проводить навчання роботи з обладнанням.

Тип організаційної структури компанії – лінійно-функціональний. Основними недоліками даної організаційної структури є відсутність взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між деякими структурними підрозділами. Перевагою даної структури є чіткий розподіл функціональних обов'язків. Оскільки компанія має відносно невеликий штат працівників, то застосування такого типу управління є доцільним.

Проаналізуємо стан управління персоналом ТОВ «БАКМЕД», як одним з ключових ресурсів компанії. Показники руху персоналу наведено на рис.2.2.

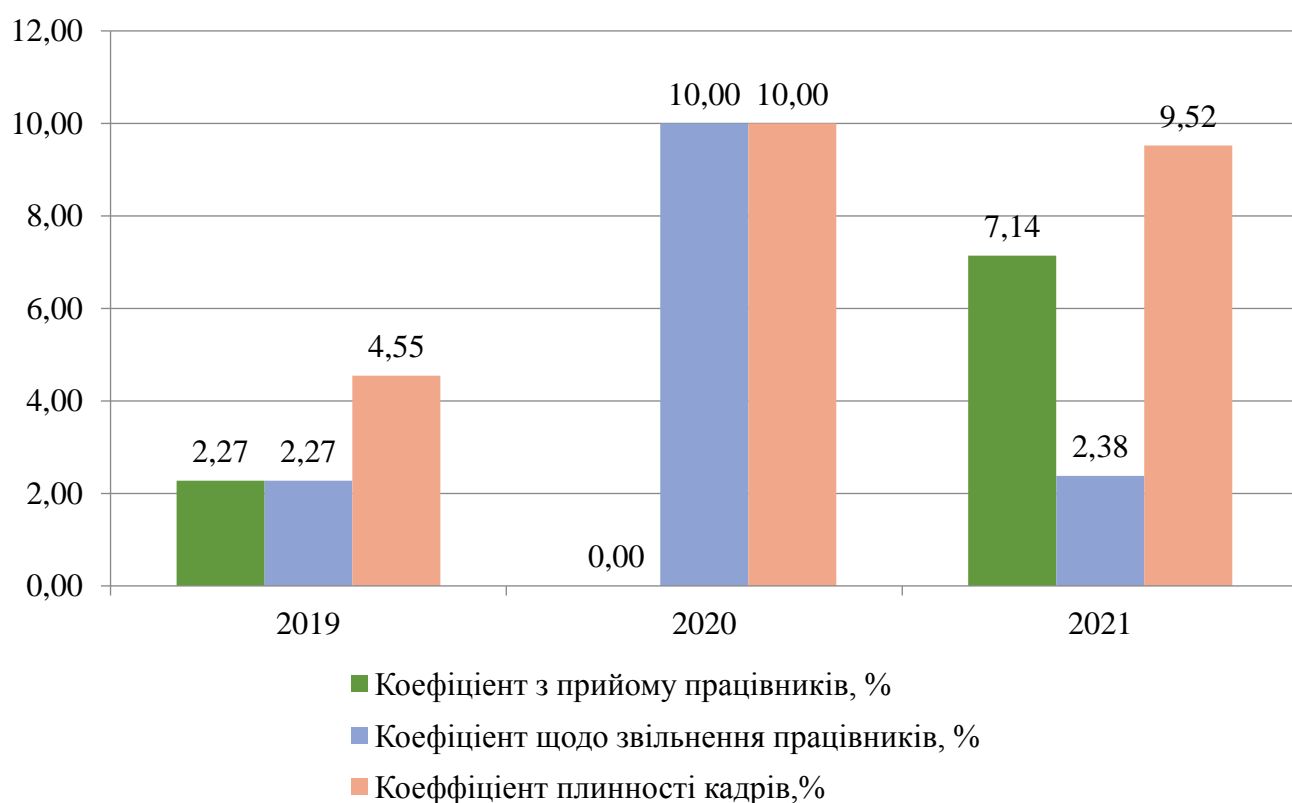


Рис.2.2. Динаміка показників руху персоналу ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

З рис.2.2 бачимо, що компанія збільшила показник плинності кадрів з 4,55% в 2019 році до 9,52% в 2021 році через збільшення показника звільнення персоналу. Так, в 2020 році було звільнено 4 працівників через скорочення штату, оскільки в період пандемії Ковід-19 навесні 2020 року продажі компанії знижувались, згодом, в 2021 році було знову внесено зміни в штатний розклад на відновлені 4 посади, але в 2021 році було прийнято на роботу 3 працівників на 4 вакансій, а 1 вакансія вантажника на складі залишалась на кінець року не закритою. Збільшення плинності кадрів є негативним показником управління персоналом.

Проаналізуємо такий показник як стабільність кадрів (рис.2.3).

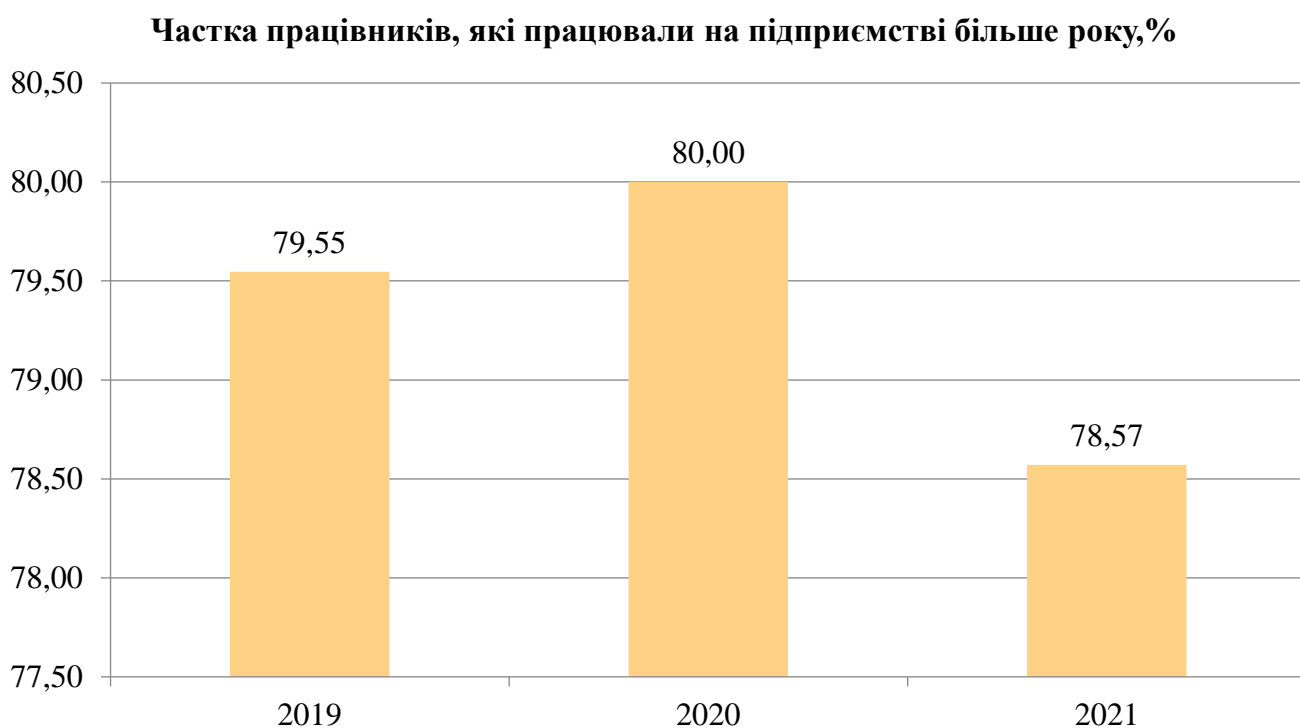


Рис.2.3. Динаміка частки персоналу, який працював в компанії більше 5 років ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

З рис.2.3 можемо зробити висновки, про зниження стабільності кадрів компанії, оскільки частка персоналу, що вже працює в компанії понад 5 років, зменшилась з 79,55% до 78,57%.

Для мотивації персоналу керівництво компанії використовує методи матеріального та нематеріального стимулювання. Основним методом матеріального стимулювання є заробітна плата, яка включає ставку та доплати, у тому числі за виконання плану продаж (для працівників комерційного відділу). Проаналізуємо рівень середньої заробітної плати на підприємстві та порівняємо її з рівнем середньої заробітної плати в Україні в 2019-2021 роках (рис.2.4).

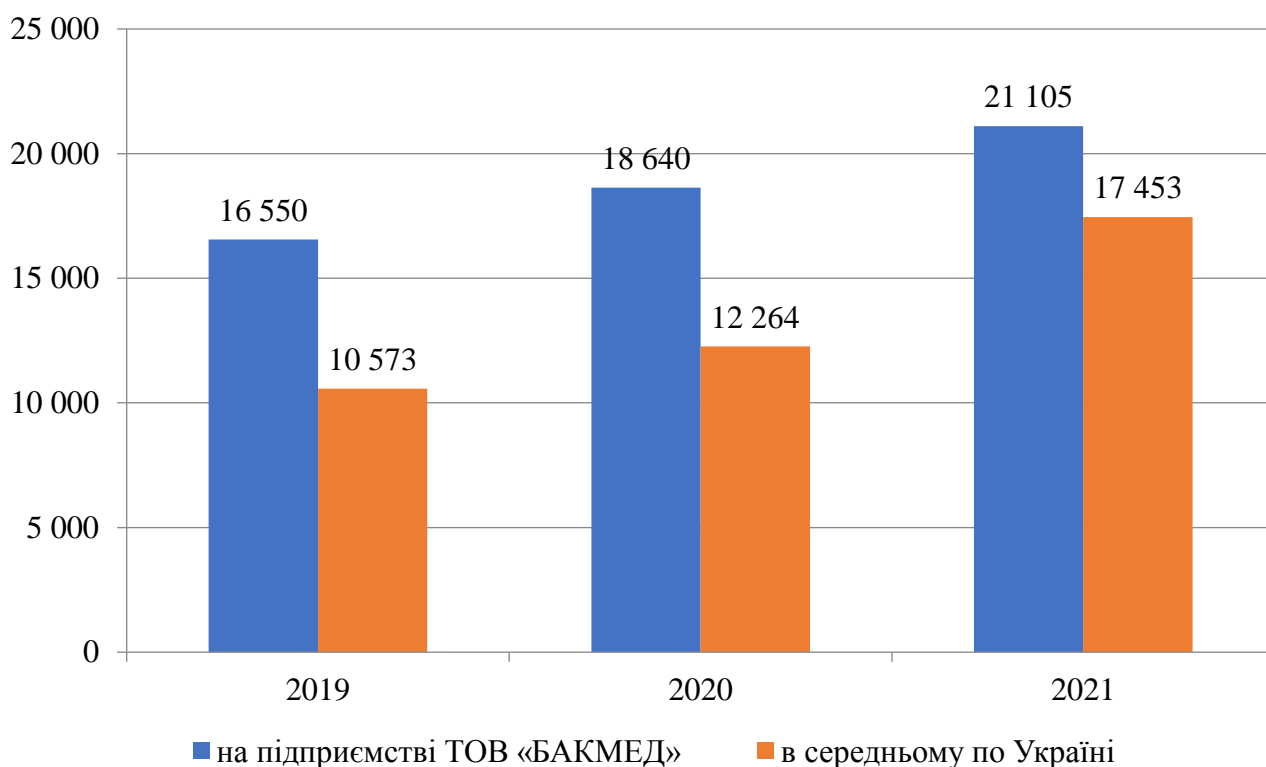


Рис.2.4. Порівняння середньої заробітної плати в Україні та на ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках на кінець року, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «БАКМЕД» та [43]

Як бачимо, рівень заробітної плати в компанії достатньо конкурентоспроможний, оскільки вище середнього рівня оплати праці в країні в 2019-2021 роках.

Відповідно до даних державної статистики України середня заробітна плата в торговій галузі на кінець 2021 року складала 15940 грн., а в Харківській області середня заробітна плата місцевого населення склала на кінець 2021 року 14843 грн., тому рівень заробітної плати в компанії відносно високий порівняно до

різних категорій працівників (торгова галузь, регіон розміщення, в середньому по Україні).

Проаналізуємо динаміку продуктивності праці ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (рис.2.5).



Рис.2.5. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, тис.грн./особу

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Не зважаючи на деякі погіршення в управлінні персоналом компанією, в 2020-2021 роках продуктивність праці зростала, в 2020 році вона виросла на 21,99% завдяки збільшенню обсягів продажу обладнання в кінці року та скорочення чисельності персоналу та в 2021 році на 2,86% завдяки збільшенню обсягів продажу обладнання. Також компанія щорічно виділяє бюджет для навчання персоналу, участі в конференціях, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації.

Отже, можемо зробити висновки, що ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках мала стабільний колектив (хоча з динамікою до погіршення), високий рівень продуктивності праці та потенціал для подальшого зростання.

Проаналізуємо динаміку продаж товарів та надання сервісних послуг в 2019-2021 роках (рис.2.6).

Доходи від продажу товарів виросли в 2020 році на 12,61% та в 2021 році на 8,36%.

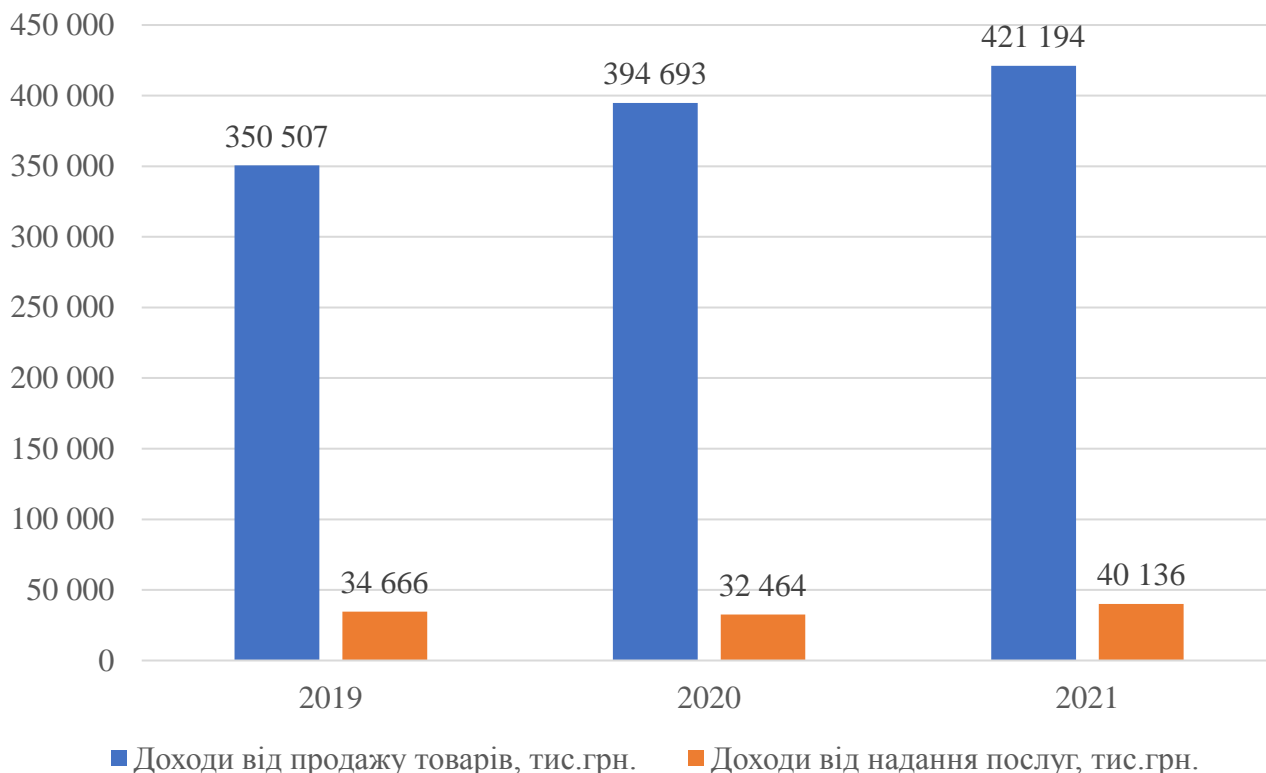


Рис.2.6. Динаміка доходів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Причинами збільшення доходів від продаж стало:

- вигреш значної кількості тендерів на поставку обладнання в другій половині 2020 року на 2020-2021 роки;
- підвищення цін на інструменти в 2020 році (ціни підняли постачальники).

Доходи від надання сервісних послуг знизились в 2020 році на 6,36%, оскільки основними замовниками послуг є медичні заклади, а через карантин в першій половині 2020 року медичні заклади не замовляли послуги та вживали заходів для мінімального контактування співробітників із іншими особами. В 2021 році надходження від сервісних послуг виросли на 8% (оскільки перенесені

заходи з навчання персоналу медичних закладів було проведено частково в 2021 році).

Проаналізуємо структуру продаж товарів компанії ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (рис.2.7).

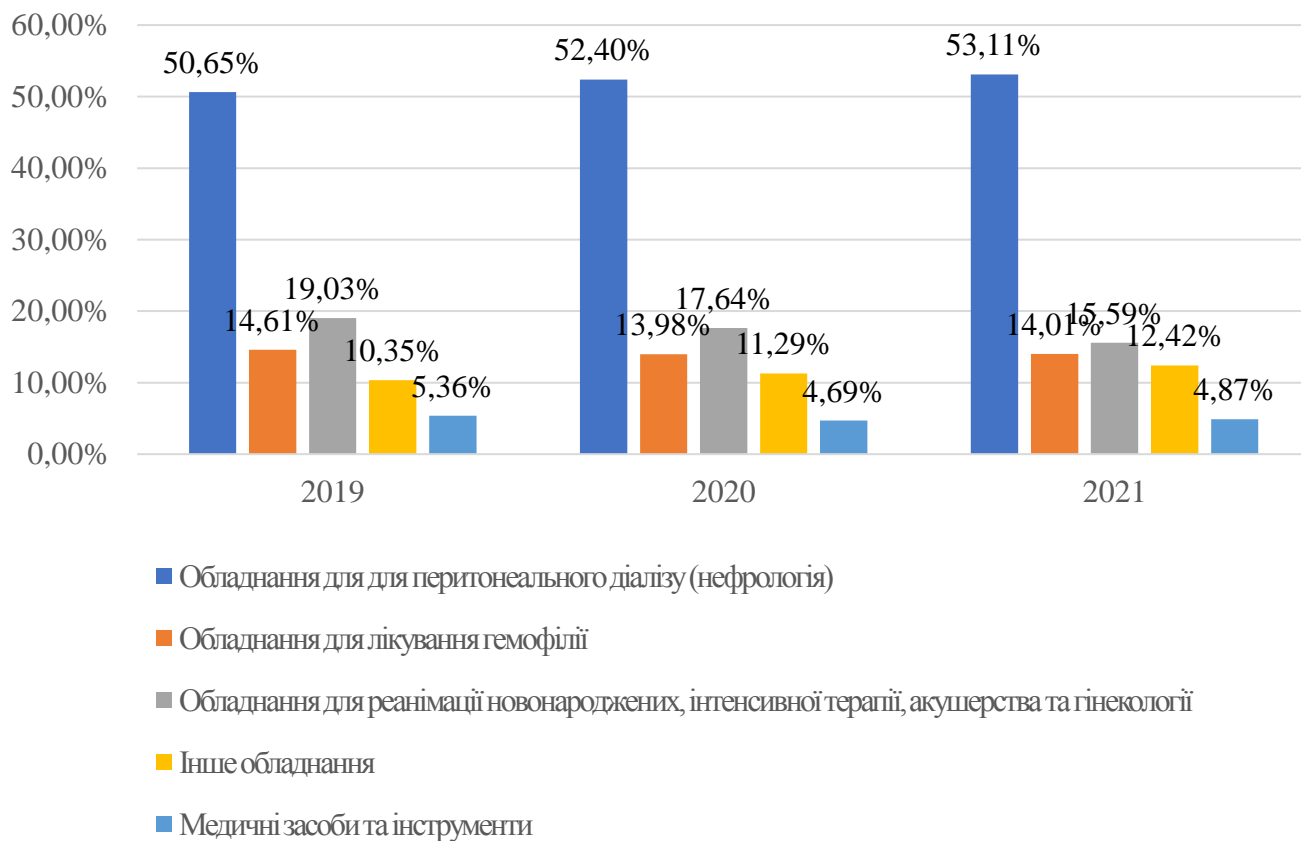


Рис.2.7. Структура доходів від продажу товарів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, найбільший дохід компанії приносить продаж обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія) частка якого виросла до 53,11% в 2021 році, а також обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології (частка складає 15,59% в 2021 році) та продаж обладнання для лікування гемофілії (частка складає 14,01% в 2021 році). Найменше доходів компанії приносять продажі медичних засобів та інструментів – 4,87% в 2021 році, оскільки компанія спеціалізується на продажах саме медичного обладнання.

Отже, ТОВ «БАКМЕД» – компанія, яка займається оптовими продажами медичного обладнання та інструменту та працює на ринку України вже 23 роки. Штат працівників компанії на кінець 2021 року складав 44 працівника. Аналіз системи управління персоналом показав, що не зважаючи на підвищення плинності персоналу, продуктивність праці щорічно зростала, а основна мотивація персоналу досягається за рахунок виплати конкурентоспроможної заробітної плати. Динаміка продажу товарів компанії щорічно зростає, окрім продажу товарів компанія надає сервісні послуги, однак доходи від надання сервісних послуг скорочувались в 2020 році через введення карантинних обмежень.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД»

Для формування успішної стратегії розвитку компанії дуже важливо проводити аналіз фінансових показників, які безпосередньо показують ефективність його діяльності та можуть дозволити виявити слабкі місця і потенціал для зростання. Серед ключових показників фінансово-економічної діяльності слід виділити:

- показники рентабельності;
- показники ділової активності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ліквідності;
- показники управління основними фондами;
- розрахунок ймовірності банкрутства;
- аналіз динаміки та структури балансу.

Динаміка та структура активу балансу ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках наведена в табл.2.1.

Динаміка та структура активу балансу ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках

Види активів	на 31.12.2019		на 31.12.2020		на 31.12.2021		Відхилення, 2021/2019		
	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі активів, %	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі активів, %	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі активів, %	обсягу		Струк- тури, %
							тис. грн.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні засоби:	6 319	6,64	5 873	5,74	5 873	5,44	-446	-7,06	-1,20
Разом необоротних активів	6 319	6,64	5 873	5,74	5 873	5,44	-446	-7,06	-1,20
Запаси	57 776	60,68	63 945	62,51	69 661	64,50	11 885	20,57	3,82
Дебіторська заборгованість	29 972	31,48	31 357	30,65	31 267	28,95	1 295	4,32	-2,53
Гроші та їх еквіваленти	1146	1,20	1124	1,10	1207	1,12	61	5,32	-0,09
Разом оборотних активів	88 894	93,36	96 426	94,26	102 135	94,56	13 241	14,90	1,20
Разом активів	95 213	100,00	102 299	100,00	108 008	100,00	12 795	13,44	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, за три роки сума активів компанії виросла на 12795 тис.грн. (13,44%) переважно за рахунок:

- зростання суми запасів на 11855 тис.грн. (20,57%);
- зростання дебіторської заборгованості на 1295 тис.грн. (4,32%);
- зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 61 тис.грн. (5,32%).

Вартість основних засобів зменшилась на 7,06% через їх знос та зменшення первинної вартості.

В структурі активів запаси становлять 64,5% (їх частка виросла на 3,82%). Зростання запасів відбулось по причині того, що постачальники постійно підвищують вартість товарів, а тому компанія деякі позиції купує в більших обсягах намагаючись знизити собівартість їх закупівлі. Оборотні активи склали 94,56% від сукупної вартості активів балансу. Дебіторська заборгованість складає

28,95% активів в 2021 році та її частка знизилась на 2,53%, оскільки клієнти стали швидше сплачувати за поставлені товари.

Динаміка та структура пасиву балансу ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках наведена в табл.2.2.

Пасив балансу складається з власного капіталу, частка якого складає 66,07% та поточних зобов'язань та забезпечень, які складають 33,93% пасиву в 2021 році. Вартість власного капіталу збільшилась за 3 роки на 7,59% за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку у розмірі 47084 тис.грн. (частка якого в пасиві в 2021 році склала 43,59%). Сума статутного капіталу протягом періоду не змінювалась та складає 24 277 тис.грн.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура пасиву балансу ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках

Елементи капіталу	на 31.12.2019		на 31.12.2020		на 31.12.2021		Відхилення, 2021/2019		
	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі капіталу, %	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі капіталу, %	сума, тис. грн.	частка у загальній сумі капіталу, %	обсягу		Струк- тури, %
							тис. грн.	%	
Зареєстрований (пайовий) капітал	24 277	25,50	24 277	23,73	24 277	22,48	0	0,00	-3,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42 047	44,16	45 684	44,66	47 084	43,59	5 037	11,98	-0,57
Разом власного капіталу	66 324	69,66	69 961	68,39	71 361	66,07	5 037	7,59	-3,59
Кредиторська заборгованість	28 757	30,20	32 260	31,53	35 781	33,13	7 024	24,43	2,93
Інші поточні зобов'язання	132	0,14	78	0,08	866	0,80	734	556,06	0,66
Разом короткотерміново го позикового капіталу	28 889	30,34	32 338	31,61	36 647	33,93	7 758	26,85	3,59
Разом позикового капіталу	28 889	30,34	32 338	31,61	36 647	33,93	7 758	26,85	3,59
Разом капіталу	95 213	100,00	102 299	100,00	108 008	100,00	12 795	13,44	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Позиковий капітал складає 33,93% пасиву, його сума виросла на 26,85% за 3 роки за рахунок:

- зростання кредиторської заборгованості на 7024 тис.грн. (24,43%);
- зростання інших поточних зобов'язань на 734 тис.грн.

Збільшення кредиторської заборгованості пов'язане зі збільшенням суми закупівель та відтермінуванням оплати за товар.

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД», для цього спочатку розглянемо динаміку основних фінансових результатів компанії в 2019-2021 роках (рис.2.8).

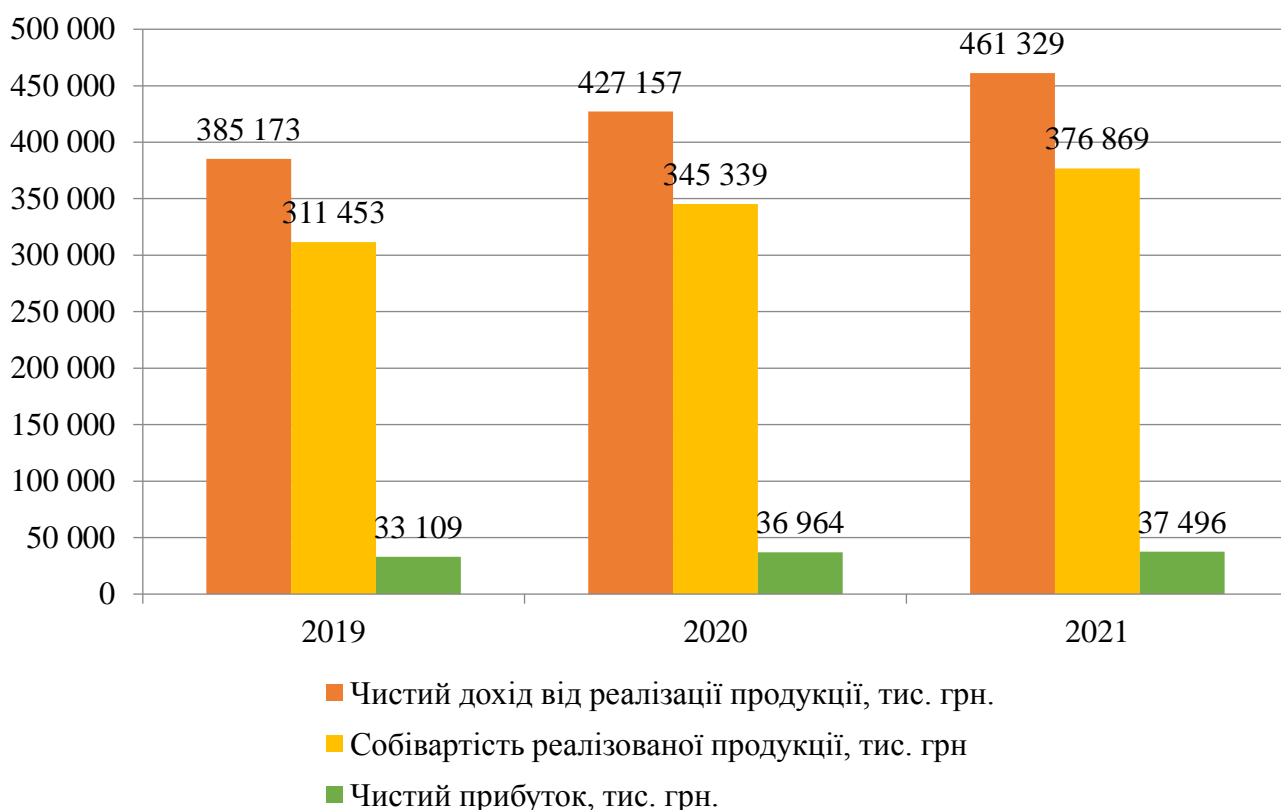


Рис.2.8. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, чистий дохід компанії виріс в 2020 році на 10,9% та в 2021 році на 8%. Причини збільшення доходів вже розглядалися: підвищення цін на товари, збільшення продаж шляхом участі в тендерах. Відповідно до збільшення продаж виросла і собівартість товарів в 2020 році на 10,88% та в 2021 році на 9,13. Як

бачимо, в 2021 році собівартість зростала більшими темпами, ніж доходи, оскільки компанія поставляла обладнання за тендерними угодами, тоді як деякі постачальники підвищили ціну на обладнання після підписання тендеру. Чистий дохід компанії виріс в 2020 році на 11,64% та в 2021 році на 1,44%, тож компанія працює прибутково та покращує свої фінансові результати в 2019-2021 роках.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	4,05	4,18	4,27	0,13	0,10
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,33	4,43	4,52	0,10	0,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,44	13,20	14,30	0,77	1,10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,38	13,21	12,86	-0,18	-0,35
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,67	6,68	6,62	0,01	-0,06
Середній період обороту дебіторської заборгованості в днях	29	27	25	-2	-2
Середній період обороту кредиторської заборгованості в днях	27	27	28	0	1
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,08	1,00	0,90	-0,08	-0,10

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Коефіцієнт оборотності активів виріс в 2020 році та 0,12 та в 2021 році на 0,12 і склав 4,29, тобто відбулось зростання прибутків на кожну одиницю активів компанії.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів виріс в 2020 році на 0,09 та в 2021 році на 0,11 і склав 4,54, зростання показника свідчить про прискорення обороту оборотних засобів та покращення ділової активності компанії.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс в 2020 році на 0,77 та в 2021 році на 1,1 та склав 14,3, тобто, клієнти компанії стали швидше

платити за поставлені товари та надані послуги. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився в 2020 році на 0,18 та в 2021 році на 0,35 і склав 12,86. Зниження показника обумовлене отриманням додаткових відтермінування платежу від постачальників.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився з 6,67 до 6,62, що свідчить про відносне збільшення товарних запасів (компанія збільшує обсяг запасів через підвищення цін у постачальників).

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 1,08 до 0,9, тобто обсяги дебіторської заборгованості помітно знизились.

З проведеного аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках покращило свою ділову активність.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (рис.2.9).

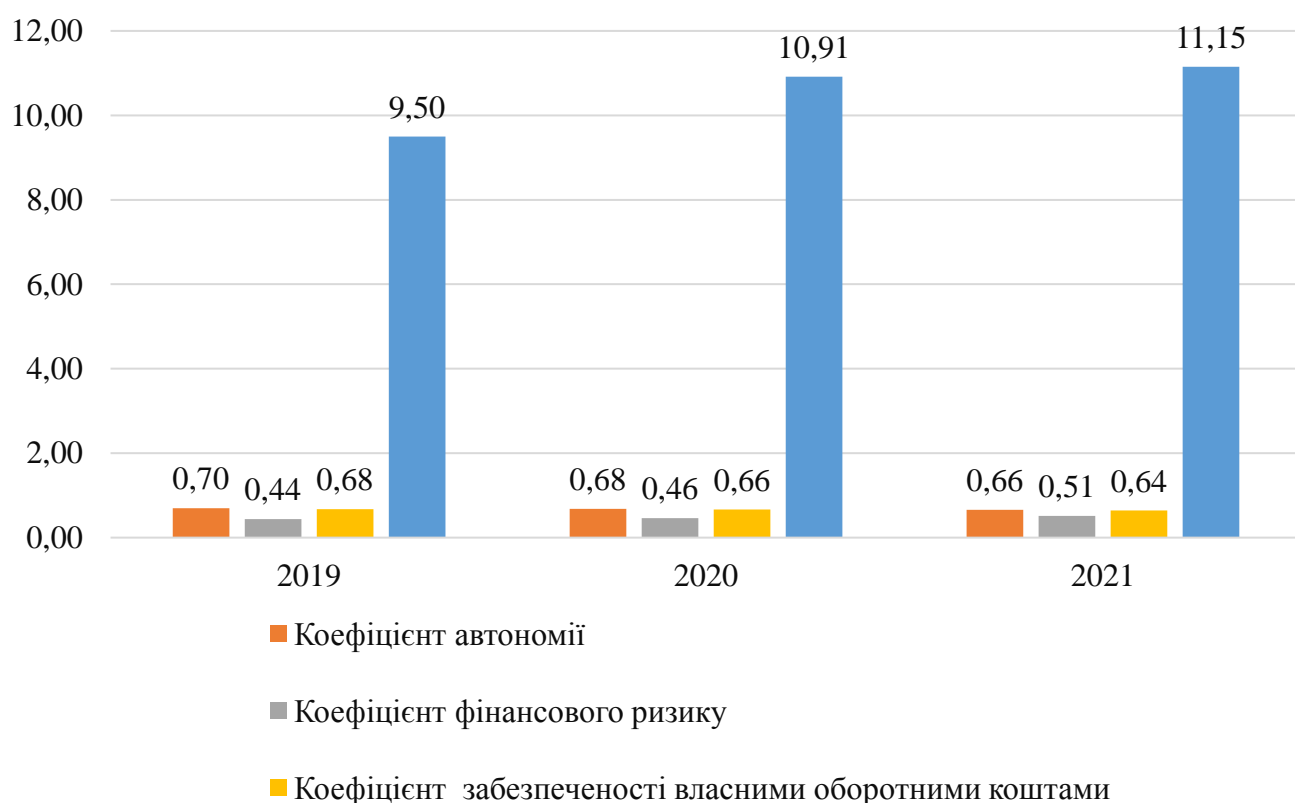


Рис.2.9. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо з рис.2.9, коефіцієнт маневреності власного капіталу виріс з 9,5 до 11,15 в 2021 році. Значення показника вказує на достатність власних фінансових ресурсів для фінансування активів компанії. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами більше 0,1 (0,64 в 2021 році), що відповідає нормативному значенню, хоча за 5 років значення показника знизилось. Коефіцієнт фінансового ризику виріс з 0,44 до 0,51, тобто компанія підвисила фінансові ризики, однак вони є несуттєвими. Коефіцієнт автономії знизився з 0,7 до 0,66, при цьому показник відповідає нормативному значенню.

Тож, можемо зробити висновки, що в 2019-2021 роках компанія ТОВ «БАКМЕД» мала гарну фінансову стійкість.

Розглянемо показники ефективності використання основних фондів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Фондовіддача	62,84	70,07	78,55	7,23	8,48
Фондоозброєність	139,31	152,40	139,83	13,09	-12,57
Коефіцієнт зносу основних засобів	42,86	49,81	52,08	6,95	2,27
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	5,40	6,06	6,38	0,66	0,32

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Фондовіддача виросла в 2020 році на 7,23 та в 2021 році на 8,48, зростання показника вказує на високу ефективність використання основних фондів компанії в 2019-2021 роках. Фондоозброєність за 3 роки виросла з 139,31 тис.грн. на працівника до 139,83 тис.грн. на працівника. Коефіцієнт зносу основних засобів виріс з 42,86% до 52,08%, але даний рівень зносу допустимий для торгового підприємства. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів виросла з 5,4 грн. до 6,38 грн. в 2021 році. З проведеного дослідження можемо

зробити висновки, що ТОВ «БАКМЕД» ефективно використовує свої основні фонди в 2019-2021 роках.

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (рис.2.10).

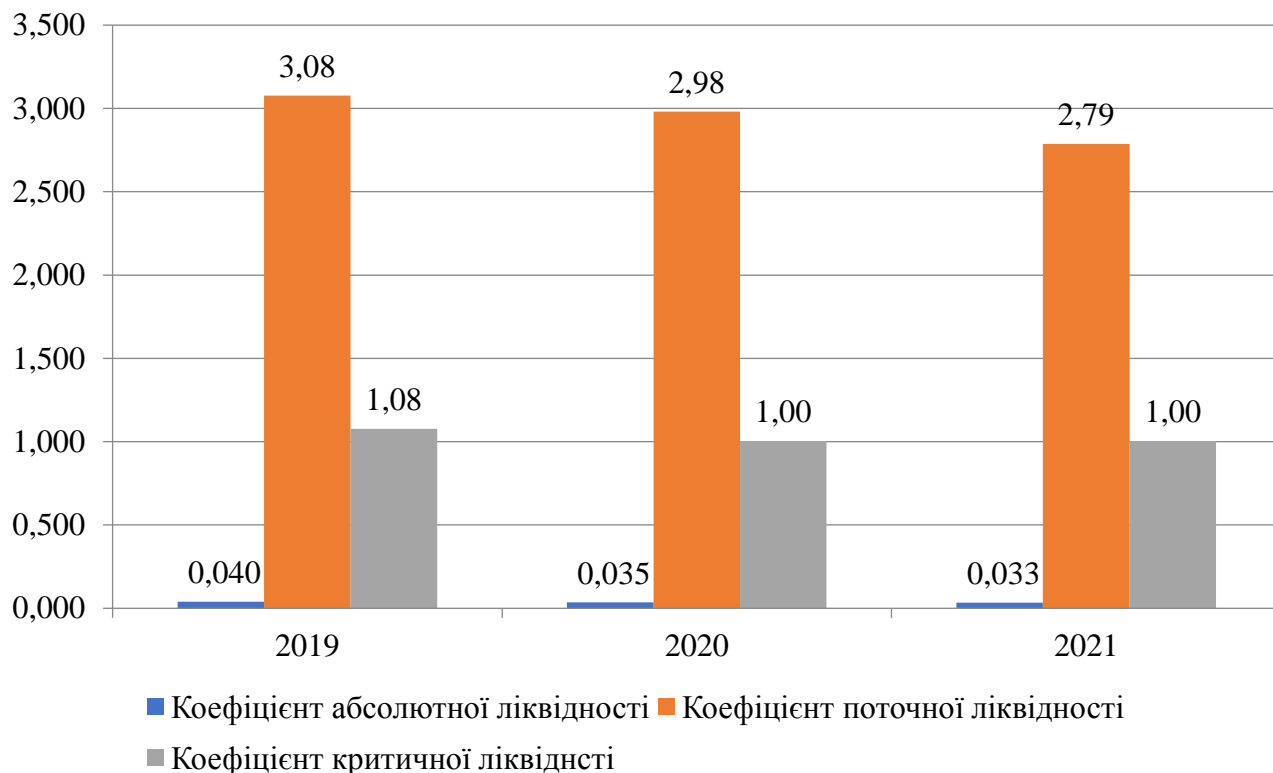


Рис.2.10. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

З рис.2.10 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємств виріс з 0,04 до 0,033, що є в межах нормативного значення. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 3,08 до 2,79 за 3 роки, що відповідає нормативам ліквідності та вказує на достатність оборотних коштів для погашення власних зобов'язань.

Коефіцієнт критичної ліквідності зменшився з 1,08 до 1,00. Як бачимо, ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках є абсолютно ліквідним.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (рис.2.11).

З рис.2.11 бачимо, що рентабельність продажу за період виросла з 8,13% до 8,6%. На зростання рентабельності вплинув ряд факторів, зокрема, підвищення цін на товари. Найважливішим показником рентабельності будь-якого підприємства є рентабельність продукції. Його обчислюють його діленням чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції. Рентабельність продукції виросла з 9,95% в 2019 році до 10,63% в 2021 році. Рентабельність капіталу скоротилась з 52,54% в 2019 році до 49,92% в 2021 році. Це пов'язано з тим, що власники накопичували прибуток з метою інвестування його в подальшому в розвиток підприємства. Рентабельність операційного прибутку виросла з 9,91% до 10,48% Рентабельність активів компанії виросла з 35,66% до 69,55%.

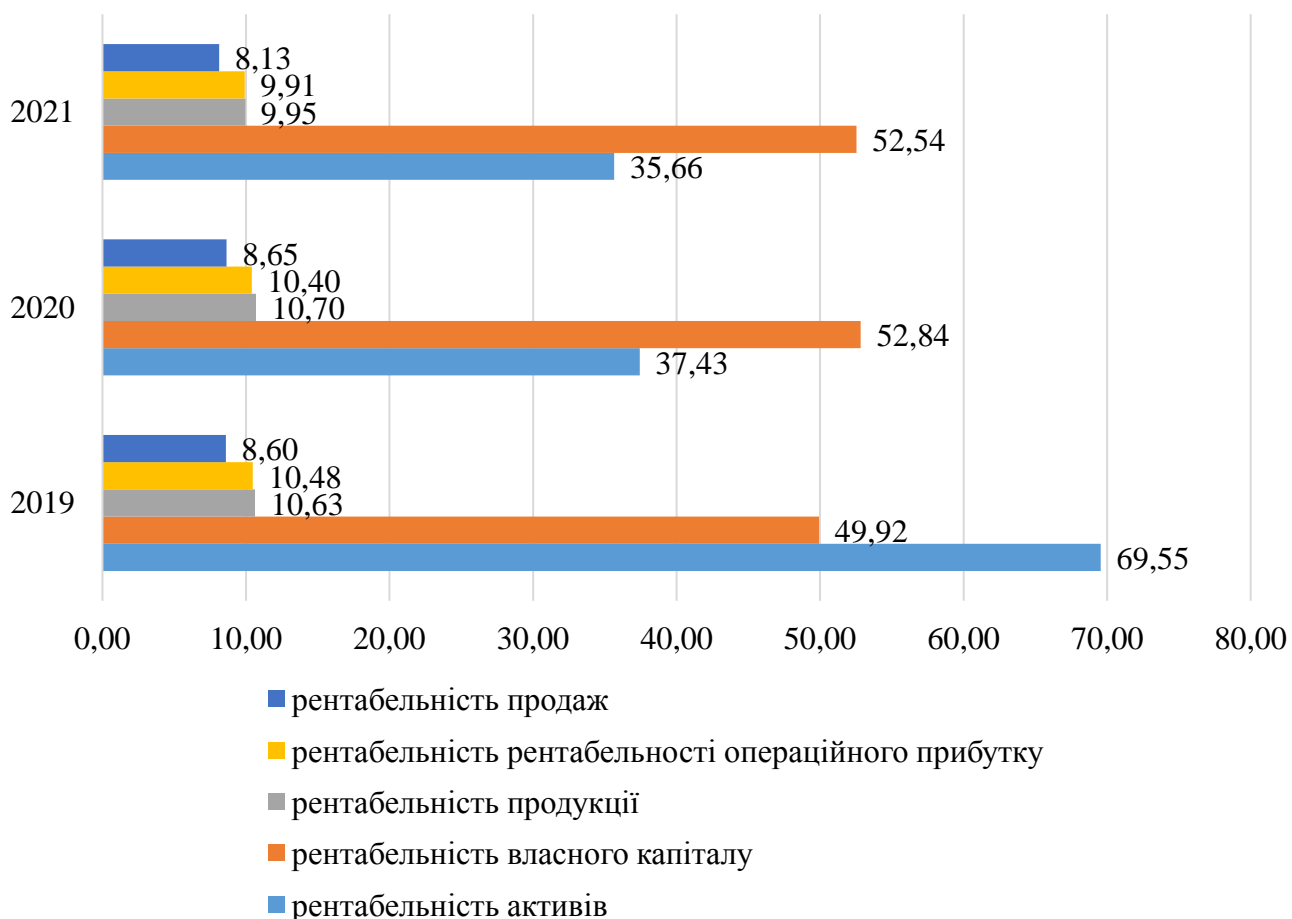


Рис.2.11. Динаміка показників рентабельності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Отже, ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках мав високі показники рентабельності та виявлена динаміка до їх зростання.

Проведемо оцінку ефективності використання оборотних активів ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності використання оборотних активів ТОВ «БАКМЕД» в
2019-2021 роках**

Показник	роки			Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6
Рентабельність оборотних активів	37,25	38,33	36,71	1,09	-1,62
Тривалість одного обороту оборотних активів в днях	83	81	80	-2	-2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,33	4,43	4,52	0,10	0,09
Сума вивільнених з обороту (додатково залучених в оборот) оборотних активів	-1 841	-2 157	-2 005	-316	152
Коефіцієнт фондомісткості (завантаження) активів	0,23	0,23	0,22	-0,01	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «БАКМЕД»

Рентабельність оборотних активів в 2020 році виросла на 1,09 та зменшилась на 1,62 в 2021 році, що вказує на те, що компанія стала менш ефективно використовувати свої оборотні активи (через нестабільну економічну ситуацію в країні компанія зменшила кількість депозитів та з інших причин). Тривалість одного обороту оборотних активів в днях зменшилась в 2020 році на 2 дні та в 2021 році на 2 дні. Сума вивільнених з обороту оборотних активів в 2020 році виросла на 316 тис.грн. та в 2021 році скоротилась на 152 тис.грн.. Коефіцієнт фондомісткості активів за 3 роки знизився на 0,01. Загалом, проведений аналіз свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Проведемо діагностику ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках за різними методиками.

Спочатку розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана. Дані для розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю Альтмана в 2019-2021 р.р. наведено в дод.Б.

Розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана в 2019-2021 роках та наведемо результати в табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю
Альтмана в 2019-2021 р.р.**

Показники	2019	2020	2021
1	2	3	4
x1	0,63	0,63	0,61
x2	0,44	0,45	0,44
x3	0,77	0,80	0,78
x4	2,30	2,16	1,95
x5	4,05	4,18	4,27
Індекс Альтмана	9,35	9,49	9,36

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»

Оскільки індекс в 2019-2021 роках вище 3,00, то ймовірність настання банкрутства дуже низька.

Проведемо розрахунки ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю Терещенка О.О. в 2019-2021 роках та наведемо результати в табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю
Терещенка О.О. в 2019-2021 р.р.**

Показники	2019	2020	2021
x1	1,28	1,28	1,16
x2	3,18	3,30	3,16
x3	0,40	0,39	0,37
x4	0,09	0,09	0,08
x5	0,12	0,14	0,14
x6	3,43	3,77	3,95
Індекс	7,01	6,92	6,50

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»

Отже, розрахунки ймовірності настання банкрутства за моделлю Терещенка О.О. показали, що в 2019-2021 роках компанії не загрожувало банкрутство.

Проведемо розрахунки ймовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта в 2019-2021 роках (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Показники ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю Спрінгейта в 2017-2018 р.р.

Показники	2019	2020	2021
1	2	3	4
x1	0,63	0,63	0,61
x2	0,44	0,45	0,44
x3	1,40	1,39	1,25
x4	4,05	4,18	4,27
Індекс	4,55	4,61	4,49

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»

Отже, за ймовірність банкрутства ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках за моделлю Спрінгейта дуже низька та підприємство є фінансово надійним.

Проведемо розрахунки ймовірність банкрутства за моделлю Р. Таффлера в 2019-2021 роках (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Показники ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю Р. Таффлера в 2019-2021 р.р.

Показники	2019	2020	2021
x1	1,40	1,39	1,25
x2	0,93	0,94	0,95
x3	0,30	0,32	0,34
x4	4,05	4,18	4,27
Індекс	1,56	1,59	1,53

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»

Отже, за моделлю Тафлера в 2019-2021 роках компанія мала дуже низьку ймовірність банкрутства. Порівняємо результати оцінки ймовірності банкрутства за 4 моделями в табл.2.10. Отже, діагностика ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за всіма моделями в 2019-2021 роках показала, що вірогідність банкрутства у підприємства є дуже низькою.

Таблиця 2.10

**Порівняння результатів діагностики ймовірності банкрутства ТОВ
«БАКМЕД» в 2019-2021 роках за 4 моделями**

Модель	2019	2020	2021
1	2	3	4
модель Альтмана	Дуже низька вірогідність банкрутства	Дуже низька вірогідність банкрутства	Дуже низька вірогідність банкрутства
модель Терещенка	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує
модель Спрінгейта	Загроза банкрутства мінімальна і підприємство є фінансово надійним	Загроза банкрутства мінімальна і підприємство є фінансово надійним	Загроза банкрутства мінімальна і підприємство є фінансово надійним
модель Тафлера	Стабільне фінансове становище	Стабільне фінансове становище	Стабільне фінансове становище

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках показав, що компанія щорічно збільшує свої прибутки, покращило свою ділову активність, має високу фінансову стійкість, абсолютну ліквідність, рентабельність, ефективно використовує свої основні фонди та основні засоби та вірогідність банкрутства у підприємства є дуже низькою.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД»

Компанія ТОВ «БАКМЕД» здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведемо аналіз цих факторів та їх впливу за допомогою стратегічного аналізу.

Розповсюдження коронавірусної інфекції з кінця 2019 року і до цього дня по всьому світу поставило медичну сферу у пріоритети більшості держав планети, що, у свою чергу, зробило ще більш актуальним розвиток окремих сфер охорони здоров'я та, зокрема, ринку медичного обладнання. При цьому ринок виробництва медичного обладнання - вся сукупність підприємств - виробників медичного обладнання і формують пропозицію на ринку, споживачів медичного обладнання, що утворюють попит, а також відносини, що виникають між продавцями та споживачами даного ринку.

У зв'язку з імпортом орієнтованістю моделі українського ринку медичного обладнання одними з ключових гравців на ринку є також дистриб'ютори: саме з їхньою допомогою поставляється лєвова частка медичного обладнання як усередині країни, так і за її межі.

На кінець 2021 року на ринку медичного обладнання України функціонувало 93 компанії, які займались оптовими продажами медичного обладнання (різних сфер застосування).

ТОВ «БАКМЕД» приймає участь в тендерах державних закупівель як постачальник медичного обладнання для діалізу виробництва компанії «Бакстер». Даний вид медичного обладнання є дефіцитним, а в Україні компанія ТОВ «БАКМЕД» в певному сенсі є монополістом з його поставок в державні медичні заклади. За результатами 2021 року частка компанії ТОВ «БАКМЕД» в поставках обладнання для діалізу склала 10,62% (222 941 грн.). Компаніями-лідерами даного ринку є ТОВ «Ренарт» з часткою 18,8% (компанія припинила діяльність в кінці 2021 року, МСП «ГАМБРАМЕД» з часткою 15,02%, ТОВ «РУМЕД» - 14,2%, ТОВ «Діалсервіс» - 11,85%.

Оскільки продаж медичного обладнання для діалізу в компанії ТОВ «БАКМЕД» складає 53,1% доходів від продажу товарів, то даний ринок є для нього пріоритетним.

Проведемо оцінку інтенсивності конкуренції на ринку медичного обладнання для діалізу України в 2019-2021 роках (за даними державних закупівель) в табл.2.11.

З табл.2.11 бачимо, що Індекс Херфіндаля склав 893,1 в 2021 році, а отже, даний ринок за цим показником є помірно концентрованим. Індекс Херфіндала-Хіршмана становить 1573,6 – ринок є помірно концентрованим. Тобто, даний ринок не слід вважати монопольним, хоча і кількість ключових гравців – 9, а ринкова частка найбільшого складає 18,8%.

Таблиця 2.11

**Показники інтенсивності конкуренції на ринку медичного обладнання
для діалізу України в 2019-2021 роках**

Назва показника	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2019	
				Абсолютне	Відносне
Обсяг реалізації, тис.грн.					
ТОВ «БАКМЕД»	199 892	214 938	222 942	23 049	11,53%
ТОВ «Ренарт»	312 180	367 271	394 490	82 310	26,37%
МСП «ГАМБРАМЕД»	275 052	309 047	315 354	40 302	14,65%
ТОВ «РУМЕД»	244 955	272 081	297 682	52 727	21,53%
Загальний обсяг реалізації товарів заданого асортименту на ринку збуту, тис. грн	1 800 782	2 023 351	2 098 694	297 912	16,54%
Індекс Херфіндаля (суми квадратів ринкових часток конкурентів)	842,1	856,4	893,1	51,1	6,07%
Індекс Херфіндала-Хіршмана (сума квадратів часток усіх підприємств, що діють на даному ринку)	1 322,8	1 470,1	1 573,6	250,8	18,96%
частки підприємств на ринку					
ТОВ «БАКМЕД»	11,10	10,62	10,62	-0,48	
ТОВ «Ренарт»	17,34	18,15	18,80	1,46	
МСП «ГАМБРАМЕД»	15,27	15,27	15,03	-0,25	
ТОВ «РУМЕД»	13,60	13,45	14,18	0,58	

Джерело: [46]

Проведемо аналіз конкурентної позиції ТОВ «БАКМЕД» відносно основних конкурентів з продажу медичного обладнання для діалізу (табл.2.12).

Як бачимо, компанія ТОВ «БАКМЕД» поступається в конкурентних перевагах компанії ТОВ «Ренарт» та МСП «ГАМБРАМЕД». Однак, реальним конкурентом будемо вважати компанію МСП «ГАМБРАМЕД», оскільки підприємство ТОВ «Ренарт» в 2022 році вже не працює на ринку України.

Показники інтенсивності конкуренції на ринку медичного обладнання для діалізу України в 2019-2021 роках

Критерії оцінювання	Вага	ТОВ «БАКМЕД»		ТОВ «Ренарт»		МСП «ГАМБРАМЕД»		ТОВ «РУМЕД»	
		3	4	5	6				
1	2	3	4	5	6				
1. Репутація компанії	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6	7	1,4
2. Ринкова частка	0,3	7	2,1	10	3	9	2,7	8	2,4
3. Цінова політика	0,3	7	2,1	7	2,1	8	2,4	6	1,8
4. Широта товарного асортименту	0,2	9	1,8	8	1,6	6	1,2	6	1,2
Середньозважена оцінка	1	7,8		8,3		7,9		6,8	

Джерело: розроблено автором

Складемо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «БАКМЕД» та її основних конкурентів (рис.2.12).

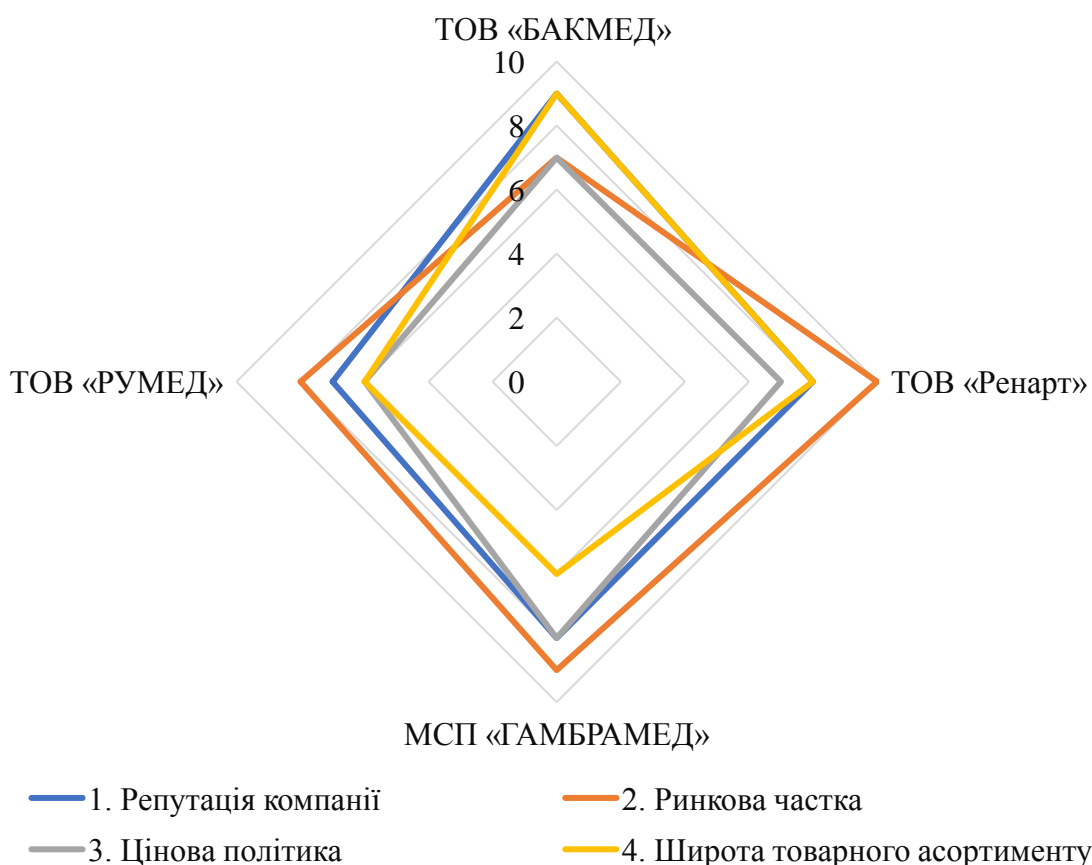


Рис.2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БАКМЕД» на ринку медичного обладнання для діалізу

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, компанії слід удосконалювати цінову політику та збільшувати ринкову частку для підвищення своєї конкурентоспроможності на даному ринку збуту.

На діяльність компанії, крім конкурентного середовища, впливають такі фактори: політичні, правові (законодавчі), соціально-демографічні, економічні.

Серед основних факторів політичного впливу є війна в Україні, яка була розпочата РФ в лютому 2022 року. Війна привела до погіршення здоров'я населення, руйнування лікарень та обладнання в них, перезавантаження лікарень пораненими з фронту, міграції кваліфікованих медиків закордон та ще ряду негативних наслідків. Через руйнування лікарень, попит на закупку медичного обладнання виріс, але в бюджеті України не були закладені такі затратні статті, а через погіршення економічної ситуації та незапланованих витрат, не відомо коли будуть проводитися такі закупівлі. Оскільки частина державних закупівель призупинена або скасована, це відобразиться і на доходах компанії ТОВ «БАКМЕД» в 2022 році. Окрім того, офіс та склади компанії розташовані в м. Харків, який піддається значним руйнуванням з початку війни. На даний час приміщення та майно компанії ТОВ «БАКМЕД» не постраждали, але компанія була вимушена орендувати складські приміщення в м. Київ через ризик того, що її товари будуть знищені військом РФ або ракетними обстрілами.

В 2022 році державні закупівлі, окрім типових нормативно-правових актів, регулюються:

- Наказом №120 від 19.01.2022 та Наказом №408 від 04.03.2022;
- Бюджетною програмою КПКВК 2301400 «Забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру».
- Постановою Кабінету Міністрів України №169 (зі змінами) щодо закупівель в період воєнного стану (публічні закупівлі здійснюються без застосування процедур закупівель та без використання системи Prozorro.

Соціальними факторами впливу є підвищена увага до медичної галузі в Україні і світі після пандемії Ковід-19 в 2020 році. Це привело до збільшення фінансування медичної галузі в Україні.

Демографічними факторами впливу є міграція населення закордон через воєнні дії в країні (загроза життю та здоров'ю, руйнування житла тощо). Динаміка чисельності населення наведена на рис.2.13.

Зауважимо, що дані за 2018-2021 роки оприлюднені Міністерством фінансів України, а дані за 2022 рік є орієнтовними за прогнозами Міністерства фінансів України відносно мінімальної кількості мігрантів (тобто, реальні показники можуть виявитись значно вищими).

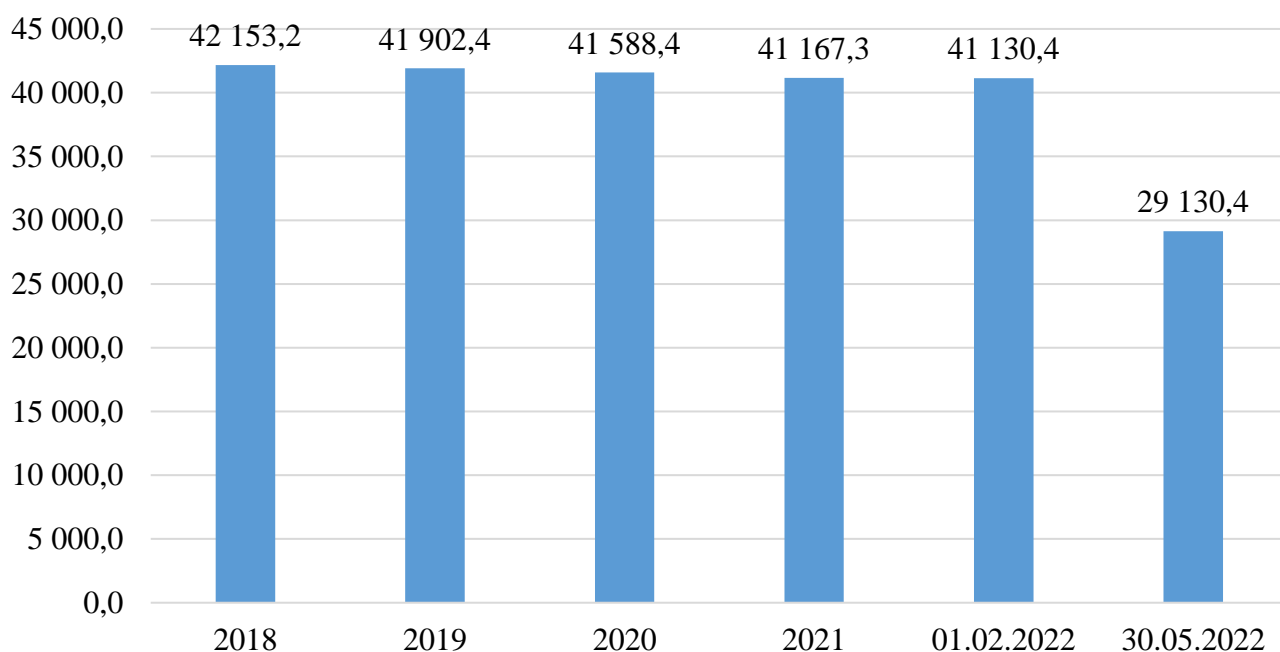


Рис.2.13. Динаміка чисельності населення України в 2018-2022 роках, тис.осіб Джерело: [45]

Як бачимо, чисельність населення станом на 30.05.2022 року за прогнозами зменшилась на 29,23% та існує загроза, що значна частина мігрантів вже не повернеться до країни.

Проаналізуємо економічні фактори впливу на діяльність ТОВ «БАКМЕД». Компанія закуповує обладнання у постачальників в валюті. Відповідно, коливання курсу валют приводить до зростання собівартості товарів компанії.

Проаналізуємо динаміку курсу долара США відносно української гривні в 2018-2022 роках на рис. 2.14.

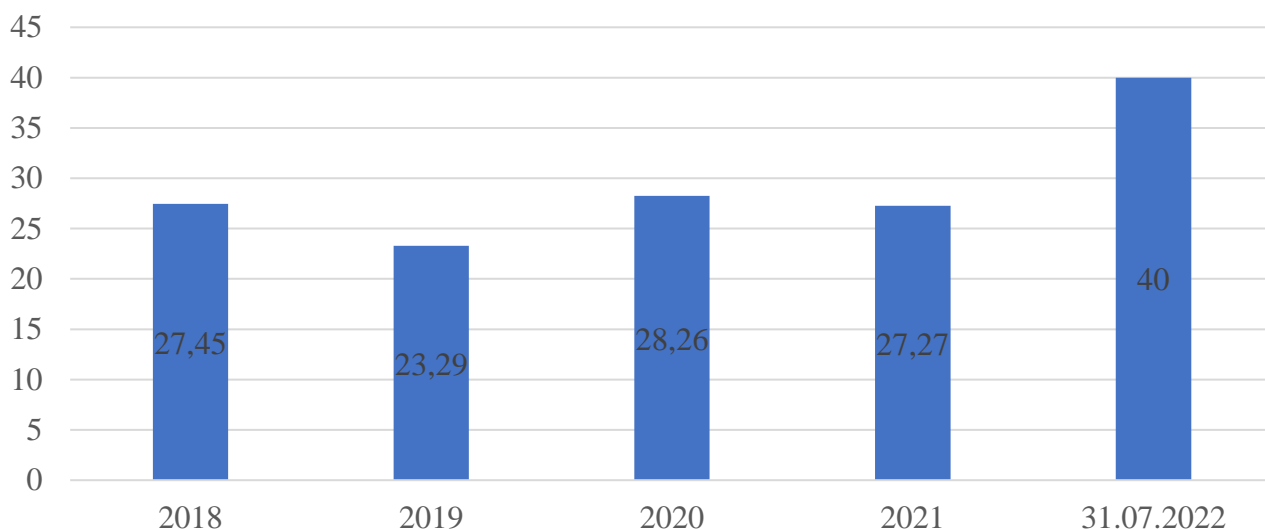


Рис. 2.14 – Динаміка курсу долара США в 2018-2022 роках в Україні відносно гривні, грн.

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Як бачимо, курс долара станом на 31.07.2022 року вже виріс на 48% відносно курсу 2021 року, а це неминуче приводить до інфляції. Динаміку індексу інфляції в 2018-2022 роках наведемо на рис.2.15.

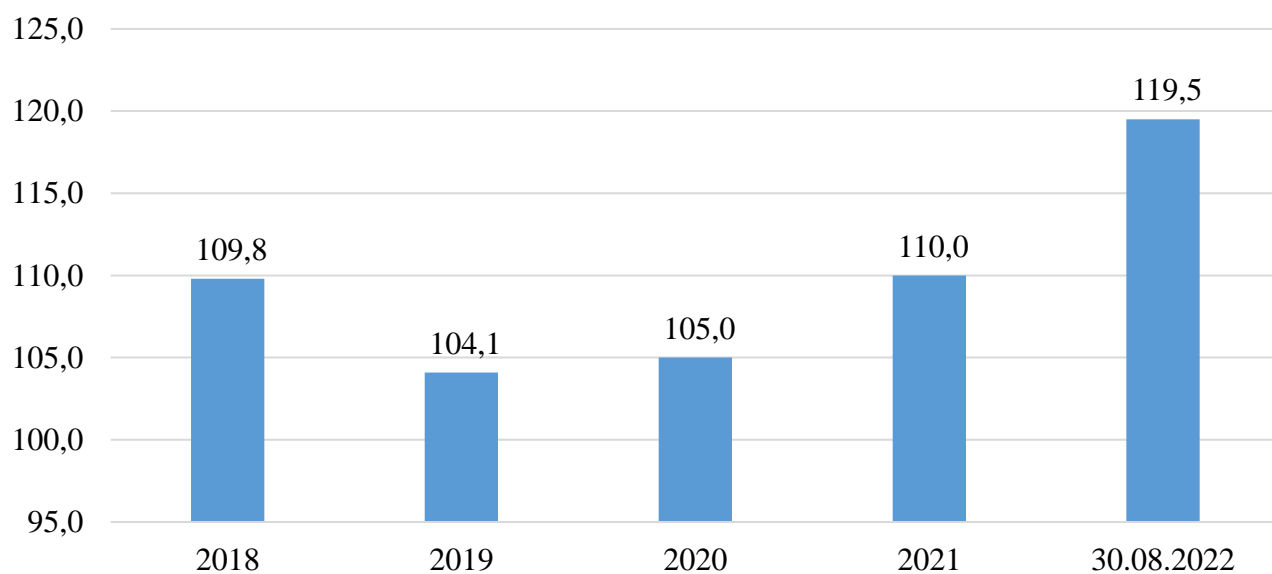


Рисунок 2.14 – Динаміка індексу інфляції в 2018-2022 роках в Україні, %

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Як бачимо, найнижчим індекс інфляції був в 2019 році та виріс вже до 119,5% в 2022 році через війну.

Технологічними факторами впливу є розробка новітнього медичного обладнання. Однак, компанія не є виробником, а тільки реалізовує медичне обладнання, виготовлене іншими підприємствами.

За результатами аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД» складемо матрицю SWOT- аналізу в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «БАКМЕД»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Зростання попиту на медичне обладнання в період та після війни 2. Утримання Україною міжнародних кредитів (що сприятиме відновленню державних закупівель) 3. Розширення асортименту товарів компанії 4. Можливість відкриття філії в м. Київ	1. Зростання конкуренції на ринку медичного обладнання 2. Зниження купівельної спроможності населення 3. Погіршення економічної ситуації в країні (ріст темпу інфляції, знецінення гривні) 4. Війна з РФ несе ризик втрати майна 5. Невизначеність термінів закінчення війни
1. Компанія входить до лідерів продаж медичного обладнання в Україні 2. Гарна репутація на ринку продаж 3. Покращення фінансових результатів, висока рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість 4. Висока продуктивність праці персоналу	Стратегія розширення (відкриття філії)	Стратегія утримання існуючого положення (зниження цін, проведення рекламних кампаній)
Слабкі сторони		
1. Залежність від постачальників 2. Відсутність маркетингової стратегії (компанія навіть не має власного сайту) 3. Високі затрати на оренду	Стратегія диференціації (розширення асортименту товарів)	Стратегія скорочення (ринкової частки або закриття компанії)

складу в м. Київ в 2022 році		
------------------------------	--	--

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, компанія до 2022 року мала гарні ринкові позиції та успішно здійснювала свої продажі на ринку медичного обладнання, найближчим часом в планах було відкрити медичні центри у яких буде представлено медичне обладнання для перитоніального діалізу однак, через війну в країні, проект з відкриттям медичних центрів призупинено на невизначений час, а державні закупівлі частково призупинені або ж держава прагне отримувати товар з невизначеними термінами оплати. Приватні медичні компанії не ризикують робити значні інвестиції в обладнання в період війни, а тому необхідно запровадити стратегію утримання існуючого положення.

Складемо профіль середовища

Таблиця 2.14

Профіль середовища ТОВ «БАКМЕД»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Постачальники	3	2	+	6
Конкуренти	3	1	-	-3
Клієнти компанії (зниження купівельної спроможності)	3	2	-	-6
Правове середовище (прийняття нормативно-правових актів в період воєнного стану)	2	1	+	2
Політичні фактори (війна в країні)	3	2	-	-6
Економічні фактори (температура інфляції, курс валют)	3	3	-	-9
Технологічні фактори	1	1	+	1
Ринок трудових ресурсів України	2	1	-	-2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, вплив середовища на діяльність компанії в 2022 році переважно негативний, особливо сильний негативний вплив на діяльність компанії здійснюють економічні фактори (зростання інфляції та курсу валют), клієнти компанії (які в 2022 році майже припинили закупки ряду обладнання) та політична ситуація в країні, яка привела до виникнення як інфляції та і до падіння попиту. Суттєво на доставку медичного вплинув військовий стан запроваджений в країні, доставка медикаментів та медичного обладнання яка проводилась повітряним шляхом на разі повністю припинена. Тож компанії довелося шукати інші шляхи імпортування медичного обладнання.

Проведемо аналіз конкурентного середовища ринку за методикою М. Портера. Проведемо оцінювання ризиків зі сторони товарів-замінників в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка ризиків зі сторони товарів-замінників на ринку медичного обладнання України

Параметри оцінювання	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Товари-замінники за критерієм «ціна-якість»	Існують і займають високу ринкову частку	Існують, але тільки ввійшли на ринок	Не існують
Підсумковий бал	1		
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони товарів-субститутів		
2 бали	Середній рівень загрози зі сторони товарів-субститутів		
3 бали	Високий рівень загрози зі сторони товарів-субститутів		

Джерело: складене автором

Відносно категорії товарів «медичне обладнання для діалізу» загроза товарів-замінників дуже низька, оскільки на даний час існує 2 типи обладнання (в Україні) і обидва поставляє компанія ТОВ «БАКМЕД».

Оцінювання рівня внутрішньогалузевої конкуренції наведемо в табл.2.16, керуючись даними табл.2.11 та 2.12.

Таблиця 2.16

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на ринку медичного обладнання України

Параметри оцінювання	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1	2	3	4
Кількість гравців на ринку	Високий рівень насиченості ринку (від 10 учасників)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		2	
1	2	3	4
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Той, що сповільнюється, але росте	Високий
			1
Рівень диференціації товару на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компанії значимо відрізняються один від одного
		3	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість підвищення цін тільки у рамках покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття росту затрат та підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: складене автором

Як бачимо, на даному ринку спостерігається середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції, так як на ринку 9 компаній-лідерів та стандартизовані товари (медичне обладнання).

Проведемо оцінювання рівня загрози входу на ринок нових гравців в табл.2.17

Таблиця 2.17

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців на ринку медичного обладнання України

Параметри оцінювання	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1	2	3	4
Економія на масштабах	Відсутня	Існують тільки у деяких гравців	Значуща

			1
Сильні торгові марки з високим рівнем лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравців тримають до 50% ринку	2-3 великих гравців тримають понад 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низька різноманітність товару	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
1	2	3	4
Рівень інвестицій і затрат для входу в галузь	Низький (окупається за 2-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяці роботи)	Високий (окупається більш ніж з 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
Політика держави	Не має обмежувальних аспектів зі сторони держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп зростання галузі	Високий та зростаючий	Уповільнюється	Стагнація чи спад
	3		
Підсумковий бал	15		
8 бали	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: складене автором

Як бачимо, на ринку медичного обладнання України великі гравці становлять частку понад 50% (78% в 2021 році), а держава здійснює регулювання ринку, а тому загроза входження нових гравців середня.

Проведемо оцінювання рівня впливу ринкової влади покупців в табл.2.18

Таблиця 2.18

Оцінка впливу ринкової влади покупців на ринку медичного обладнання України

Параметри оцінювання	Оцінка параметрів		
	3	2	1
1	2	3	4

Частка покупців за обсягом продаж	Більш ніж 80% продаж припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продаж	Частка клієнтів в продажах приблизно однакова
		2	
Схильність до переключення на субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний	Товар компанії повністю унікальний
1	2	3	4
Чутливість до цінової політики	Покупці віддають перевагу більш дешевим товарам	Покупці будуть обирати інший товар тільки при великій різниці у ціні	Покупці абсолютно не чутливі до ціни
		2	
Задоволеність споживачів якістю товарів	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повне задоволення товаром
			1
Підсумковий бал	6		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: складене автором

Як бачимо, рівень загрози втрати клієнтів на ринку медичного обладнання України середній.

Проведемо оцінювання рівня загрози з боку постачальників в табл.2.19

Таблиця 2.19

Оцінка впливу ринкової влади постачальників на ринку медичного обладнання України

Параметри оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Великий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеження в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
		1
Витрати на зміну постачальників	Великі витрати при зміні постачальників	Низькі витрати на зміну постачальників
	2	
Пріоритетність напряму для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Велика пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	6	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	

7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників
-----------	--------------------------------------

Джерело: складене автором

Ринкова влада постачальників досить висока, адже перелік деякого обладнання випускає обмежена кількість постачальників. Однак, постачальники мають також високу зацікавленість в збуті, а тому їх рівень впливу середній.

Результати проведено оцінювання впливу конкурентних сил наведемо в табл..2.20.

Таблиця 2.20

Результати аналізу конкурентоспроможності за п'ятьма силами Портера

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низька	Медичне обладнання, особливо для діалізу – є свого роду не замінним.	Проводити оптимізацію товарного асортименту відповідно до попиту
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середня	На ринку 9 ключових гравців, а входження нових серйозних конкурентів поки що мало вірогідне	Підтримувати репутацію серед постійних клієнтів
Загроза зі сторони нових гравців	Середня	Продаж медичного обладнання контролюється державою частково та потребує суттєвих інвестицій	Проводити аналіз ринку та конкурентів
Загроза втрати поточних клієнтів	Середня	Основним клієнтом компанії є держава в особі різних медичних установ державного типу	Надання знижок та відтермінування платежу, здійснення поставок в умовах війни
Загроза нестабільності постачальників	Середня	Існує у разі загострення війни, але на даний час відносини з постачальниками контрольовані	Пошук альтернативних постачальників

Джерело: складене автором

Як бачимо, компанія ТОВ «БАКМЕД» до 2022 року реалізовувала стратегія лідерства, але через вплив зовнішніх факторів умови ведення бізнесу змінюються, а тому необхідно розробляти нові стратегії розвитку компанії.

Отже, ТОВ «БАКМЕД» здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і на неї впливають, крім конкурентного середовища, такі фактори: політичні, правові (законодавчі), соціально-демографічні, економічні. Основними конкурентами ТОВ «БАКМЕД» є ТОВ «Ренарт», МСП «ГАМБРАМЕД», ТОВ «РУМЕД», ТОВ «Діалсервіс» на ринку

медичного обладнання для діалізу та ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» і ТОВ «Віола Медтехніка». Відповідно до оцінки факторів впливу в 2022 році переважає негативний вплив оточуючого середовища, але і відкриваються нові можливості для розвитку компанії (продаж обладнання після війни з підвищеним попитом).

Висновки до розділу 2

ТОВ «БАКМЕД» – компанія, яка займається оптовими продажами медичного обладнання та інструменту та працює на ринку України вже 23 роки. Постачальниками медичного обладнання ТОВ «БАКМЕД» є китайські та європейські компанії. Штат працівників компанії на кінець 2021 року складав 44 працівника. Аналіз системи управління персоналом показав, що не зважаючи на підвищення плинності персоналу, продуктивність праці щорічно зростала, а основна мотивація персоналу досягається за рахунок виплати конкурентоспроможної заробітної плати. Динаміка продажу товарів компанії щорічно зростає, окрім продажу товарів компанія надає сервісні послуги, однак доходи від надання сервісних послуг скорочувались в 2020 році через введення карантинних обмежень.

Чистий дохід компанії виріс в 2020 році на 11,64% та в 2021 році на 1,44%, тож компанія працює прибутково та покращує свої фінансові результати в 2019-2021 роках. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках показав, що компанія покращила свою ділову активність, має високу фінансову стійкість, абсолютну ліквідність, рентабельність, ефективно використовує свої основні фонди та основні засоби та вирогідність банкрутства у підприємства є дуже низькою.

Було виявлено, що ТОВ «БАКМЕД» здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і на неї впливають, крім конкурентного середовища, такі фактори: політичні, правові (законодавчі), соціально-демографічні, економічні. Основними конкурентами ТОВ «БАКМЕД» є

ТОВ «Ренарт», МСП «ГАМБРАМЕД», ТОВ «РУМЕД», ТОВ «Діалсервіс» на ринку медичного обладнання для діалізу та ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» і ТОВ «Віола Медтехніка». Аналіз конкурентів та їх ринкових позицій показав, що лідерами ринку є ТОВ «Ренарт» та МСП «ГАМБРАМЕД». Було виявлено, що компанія до 2022 року мала гарні ринкові позиції та успішно здійснювала свої продажі на ринку медичного обладнання, однак, через війну в країні, державні закупівлі частково призупинені або держава прагне отримувати товар з невизначеними термінами оплати. Приватні медичні компанії не ризикують робити значні інвестиції в обладнання в період війни, а тому необхідно запровадити стратегію утримання існуючого положення. Вплив середовища на діяльність компанії в 2022 році переважно негативний, особливо сильний негативний вплив на діяльність компанії здійснюють економічні фактори (зростання інфляції та курсу валют), клієнти компанії (які в 2022 році майже припинили закупки ряду обладнання) та політична ситуація в країні, яка привела до виникнення як інфляції та і до падіння попиту. Компанія ТОВ «БАКМЕД» до 2022 року реалізовувала стратегія лідерства, але через вплив зовнішніх факторів умови ведення бізнесу змінюються, а тому необхідно розробляти нові стратегії розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БАКМЕД»

3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»

При виборі елементів стратегії для ТОВ «БАКМЕД» необхідно звертати увагу на фактори самого підприємства та середовища, в якому воно працює. У другому розділі нами було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище, а також визначено стратегію зростання компанії, як основний напрямок її розвитку.

Визначимо мету стратегічного розвитку ТОВ «БАКМЕД» на 5 років: збільшити ринкову частку компанії до 20% за рахунок ефективних продаж.

Щоб обґрунтувати вибір стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД» побудуємо матрицю можливих стратегій, матрицю Томпсона та Стрікленда, матрицю І. Ансоффа, матрицю Маккінзі, матрицю БКГ та порівняємо отримані результати.

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням:

- позиції підприємства у конкурентному середовищі на ринку збуту;
- перспектив розвитку певної стратегічної зони;
- враховуючи технології та ресурси, які є у підприємства.

Проведений стратегічний аналіз підприємства дозволив сформувати матрицю можливих стратегій розвитку (рис.3.1). В 2021 році рівень рентабельності продаж склав 8,13%, при цьому компанія до 4 лідерів на ринку збуту та займає 3 місце серед них (табл.2.11, 2.12).

З рис.3.1 бачимо, що зважаючи на невисоку рентабельність діяльності підприємства, але його високу конкурентоспроможність доцільно обрати стратегію фокусування.

Матриця, запропонована Томпсоном і Стріклендом, дозволяє провести оцінку стратегій у площині перетинів темпу зростання ринку та величини конкурентної позиції компанії (рис.3.2).

Рентабельність діяльності	100	Стратегія фокусування	Стратегія зниження витрат та пошуку можливостей горизонтальної інтеграції	Стратегія лідерства та інновацій
	50	Стратегія часткового згорання бізнесу та отримання прибутку в короткостроковому періоді	Стратегія диференціації продукції або диференціації виробництва	Стратегія зниження витрат та пошуку можливостей вертикальної інтеграції
	20	Стратегія згорання бізнесу	Стратегія часткового згорання бізнесу та отримання прибутку в короткостроковому періоді	Стратегія фокусування Бакмед
		низька	середня	висока

Конкурентоспроможність підприємства

Рис.3.1 - Матриця можливих стратегій ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Темп росту ринка	Швидке зростання ринка	II квадрант: стратегія концентрації, вертикальна інтеграція, стратегія центрованої диверсифікації	I квадрант: Перегляд стратегії концентрації Горизонтальна інтеграція або злиття Стратегія скорочення Стратегія ліквідації
	Повільне зростання ринка	III квадрант: Скорочення витрат Диверсифікація діяльності Скорочення ліквідація	IV квадрант: Стратегія центрованої диверсифікації Конгломеративна диверсифікація Спільне підприємство в новій сфері
		Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція

Конкурентна позиція

Рис. 3.2 - Матриця Томпсона та Стрікланда

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Відповідно до матриці Томпсона та Стрікланда ТОВ «БАКМЕД» потрапила до 2 квадранта, оскільки ринок має високий темп росту, а компанія має сильну конкурентну позицію (входить до трійки лідерів ринку).

Тому рекомендованими стратегіями розвитку є: стратегія концентрації, вертикальна інтеграція, стратегія центрованої диверсифікації. Відповідно до даної стратегії доцільно зосередитись на певному сегменті клієнтів компанії та удосконалювати процес продажу їм товарів, дослідження та задоволення запитів вузького сегменту цільової аудиторії.

Також, щоб обґрунтувати стратегію розвитку ТОВ «БАКМЕД», побудуємо матрицю І. Ансоффа.

		<i>Ринок</i>	
		Старий	Новий
<i>Товар</i>	Старий	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 3.3 - Матриця І. Ансоффа ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Отже, за результатами матриці І. Ансоффа ТОВ «БАКМЕД» доцільно обрати стратегію вдосконалення діяльності на існуючих ринках. Тут доцільно буде удосконалити процес продаж, оптимізувати цінову політику підприємства, переглянути товарний асортимент товарів, знизити витрати підприємства. З рис.3.4 бачимо, що найбільше ефективним є стратегія зростання. Для зростання компанії потрібно проводити інвестиції в розвиток бізнесу або його окремого сегменту.

Побудуємо матрицю Маккінзі для ТОВ «БАКМЕД» (рис.3.4).


Привабливість ринку	висока	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія обмеженого зростання
	середня	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія звертання бізнесу
	низька	Стратегія інвестування (зростання)	Стратегія звертання бізнесу	Стратегія звертання бізнесу
		гарне	нормальне	погане

Стратегічне положення підприємства

Рисунок 3.4 - Матриця Маккінзі для ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Побудуємо матрицю БКГ для ТОВ «БАКМЕД» (рис.3.5).

Темп зростання ринку	Високий	Знак питання	Зірки 
	Низький	Дохлі собаки	Дійні корови
		Низька	Висока

Відносна частка ринку

Рис.3.5 - Матриця БКГ ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, компанія займає позицію «зірки», але близька до позиції «знак питання». Необхідно закріплювати позиції компанії та проводити заходи для переміщення в стабільну позицію «дійні корови». Тому доцільно обрати стратегію посилення позицій на ринку.

Узагальнимо результати різних методик, направлених на обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Результати різних методик,
направлених на обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»

Методика	Рекомендована стратегія
матриця Томпсона та Стрікланда	стратегія концентрації, вертикальна інтеграція, стратегія центрованої диверсифікації
матриця І. Ансоффа	стратегія вдосконалення діяльності
матриця Маккінзі	стратегія зростання
матриця БКГ	стратегія посилення позицій на ринку

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Узагальнюючи табл.3.1, пропонуємо обрати стратегію зростання (посилення ринкових позицій) за рахунок концентрації на певному ринковому сегменті.

Для визначення привабливого ринкового сегменту проведемо ABC та XYZ-аналіз для визначення перспективних груп товарів, на продажі яких зараз доцільно зосередитись компанії (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Результати ABC-аналізу ТОВ «БАКМЕД» за часткою доходу

Товарна категорія	Чистий дохід, тис.грн.	Частка	Акум.частка	Категорія
1	2	3	4	5
Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія)	245 012	53,11%	53%	A
Обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології	71 921	15,59%	69%	A
Обладнання для лікування гемофілії	64 632	14,01%	83%	A

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
Інше обладнання	57 297	12,42%	95%	В
Медичні засоби та інструменти	22 467	4,87%	100%	С
Всього:	461 329	100,00%		

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Тепер проаналізуємо яку частку асортименту товарів компанії складають дані категорії (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Результати ABC-аналізу ТОВ «БАКМЕД» за часткою товарного асортименту

Товарна категорія	Кіл-ть товарних позицій	Частка, %
Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія)	8	4,06%
Обладнання для лікування гемофілії	10	5,08%
Обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології	20	10,15%
Інше обладнання	97	49,24%
Медичні засоби та інструменти	62	31,47%
Всього	197	100,00%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

За результатами табл.3.2 та табл.3.3 узагальнимо результатами ABC-аналізу ТОВ «БАКМЕД»

Таблиця 3.4 – Результати ABC-аналізу ТОВ «БАКМЕД»

Частка доходів, %	Чистий дохід, тис.грн.	Категорія товарів	Частка товарних позицій	Кіл-ть товарних позицій	Категорія товарів
1	2	3	4	5	6
80% продаж	381 565	Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія), обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії	20%	38	Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія), обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5	6
15% продаж	57 297	Інше обладнання	30%	62	Медичні засоби та інструменти
5% продаж	22 467	Медичні засоби та інструменти	50%	97	Інше обладнання
	461 329			197	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

До категорії А за рівнем доходів та часткою товарних позицій потрапили товарні категорії обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія) з часткою доходів 51,11% та обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології з часткою доходів 15,59%. Дані категорії приносять найбільше доходу компанії, при цьому на одиницю товарів, а тому доцільно розвивати саме ці сегменти.

До категорії В потрапило інше обладнання з часткою доходів 12,42%, але за часткою товарних позицій потрапило до категорії С. До категорії С потрапили обладнання для лікування гемофілії з часткою доходів 4,87%, але за часткою товарних позицій потрапило до категорії В.

Складемо XYZ-аналіз ТОВ «БАКМЕД» (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Результати XYZ-аналізу ТОВ «БАКМЕД»

Категорія товарів	обсяги продаж за місяць в тис.грн., 2021 р.						коэф. змін	Категорія
	1	2	3	4	5	6		
Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія)	19 543	19 934	15 243	21 966	22 406	20 247	12%	Y
Обладнання для лікування гемофілії	5 993	7 396	7 026	6 737	6 871	6 209	7%	X
Обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології	5 386	6 032	5 731	6 054	6 175	5 580	5%	X
Інше обладнання	4 775	4 870	5 124	6 841	6 978	4 947	17%	Y
Медичні засоби та інструменти	1 872	2 310	2 195	2 567	2 618	1 940	13%	Y

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

До категорії X потрапили обладнання для лікування гемофілії, обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, ці групи товарів мають стабільний попит.

До категорії Y потрапили обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія), інше обладнання та медичні засоби та інструменти, тож попит на дані товари є нестабільним, але поки що контрольованим.

Складемо матрицю ABC та XYZ-аналізу (рис.3.6).

Категорії за часткою доходів (ABC) та стабільністю продаж (XYZ)	X	Y	Z
A	Обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії	Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія)	-
B	-	Інше обладнання	-
C	-	Медичні засоби та інструменти	-

Рисунок 3.6 - ABC та XYZ-аналізу ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, до категорії AX потрапили обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії. Ці категорії товарів є найбільш вигідними для компанії, оскільки компанія отримує по ним стабільні та високі прибутки. До категорії AY потрапили Обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія), дані товари приносять високі прибутки, але попит є відносно нестабільним. До категорії BY потрапило інше обладнання, яке приносить менш високі доходи та відносно нестабільний попит. Компанії доцільно контролювати закупки даних товарів та не тримати залишки на складі компанії. До категорії CY потрапили медичні засоби та інструменти, тому доцільно скорочувати продаж товарів даної категорії.

Отже, за результатами ABC та XYZ-аналізу пропонуємо розвивати роботу з продажу таких категорій товарів: обладнання для реанімації новонароджених,

інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії, обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія).

Обравши стратегію розвитку ТОВ «БАКМЕД» на 5 років складемо місію підприємства: Ми не просто продаємо медичне обладнання, наше головне завдання забезпечити якісне надання медичних послуг. Відповідно до місії підприємства складемо цілі:

1. Підвищення чистого прибутку на 70% за 5 років.
2. Підвищення ринкову частку підприємства до 25%.
3. Підвищення якості обладнання, яке закупає компанія, за рахунок контролю товарів.
4. Підвищення клієнтоорієнтованості персоналу.

Визначимо заходи, які сприятимуть досягненню поставлених цілей.

З метою збільшення чистого прибутку пропонуємо провести скорочення складських витрат. Для цього необхідно визначити оптимальний розмір товарів в складських запасах, реалізувати зайві залишки товарів на складі та зняти менше приміщення для складу або купити власне приміщення для складу (через війну в країні в 2022 році впала вартість комерційної нерухомості). Також збільшенню прибутку сприятиме зростання обсягів продаж товарів. Щоб збільшити обсяги продажу товарів необхідно створити сайт компанії (як додаткову площадку для продаж обладнання), проводити активні рекламні компанії, запровадити систему бонусів для постійних покупців.

Для підвищення якості обладнання, яке закупає компанія необхідно посилювати контроль за обладнанням, яке отримує від постачальників компанія. Для цього доцільно створити посаду менеджера по якості, який буде перевіряти відповідність отриманих товарів (в першу чергу, медичного обладнання на цілісність упаковки, наявність інструкцій, неушкодженість, повноту комплектації, справність).

Для підвищення клієнтоорієнтованості персоналу компанії пропонуємо запровадити систему бонусів за дотримання стандартів компанії та застосовувати методи оцінки дотримання стандартів через такі методи як «таємний покупець»,

аналіз відгуків клієнтів. На сайті компанії (який пропонується створити), необхідно ввести сторінку відгуку покупців.

Складемо перелік заходів, необхідних для реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД» (рис.3.7).



Рисунок 3.7 - Перелік заходів, необхідних для реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Отже, після проведення оцінки стратегічних альтернатив компанії за допомогою матриці можливих стратегій, матриці Томпсона та Стрікланда, матриці І. Ансоффа, матриці Маккінзі та матриці БКГ було визначено, що кращим для підприємства варіантом буде стратегію зростання (посилення ринкових позицій) за рахунок концентрації на певному ринковому сегменті. Для визначення привабливого ринкового сегменту було проведено ABC та XYZ-аналіз та запропоновано розвивати роботу з продажу таких категорій товарів: обладнання

для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії, обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія). Також була сформована місія підприємства: Ми не просто продаємо медичне обладнання, наше головне завдання забезпечити якісне надання медичних послуг та визначені стратегічні цілі. Відповідно до поставлених цілей було розроблено комплекс заходів для реалізації обраної стратегії, а саме: скорочення складських витрат, створення сайту компанії, введення системи бонусів для постійних покупців, створення посади менеджера по якості, введення системи бонусів за дотримання стандартів компанії.

3.2. Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД»

Під стратегічним потенціалом мається на увазі сукупність всіх необхідних ресурсів компанії, її технологій, активів, знань, управлінських компетенцій для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на галузевому ринку.

Для оцінки управління стратегічним потенціалом ТОВ «БАКМЕД» було застосовано такі методи:

- експертна оцінка внутрішніх та зовнішніх показників конкурентоспроможності;
- експертне опитування фахівців та керівників ТОВ «БАКМЕД».

Основні конкуренти ТОВ «Ренарт», МСП «ГАМБРАМЕД», ТОВ «РУМЕД», ТОВ «Діалсервіс». Основні результати, отримані внаслідок експертної оцінки внутрішньої конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД», представлені у табл. 3.6. За підсумками проведеної експертної оцінки внутрішніх показників конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» (його ресурсів та можливостей) виявлено, що конкурентоспроможність елементів системи фінансів (9 балів), системи комерційної системи продажів, маркетингу та просування (балів), системи логістики (9 балів) займає більш високе становище серед внутрішніх ресурсів компанії.

Таблиця 3.6 – Експертна оцінка внутрішньої конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» порівняно з конкурентами

Показники конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «БАКМЕД»		ТОВ «Ренарт»		МСП «ГАМБРАМЕД»		ТОВ «РУМЕД»	
1. Складові системи фінансів	0,1	9	0,9	10	1	8	0,8	7	0,70
2. Складові системи управління персоналом	0,2	8	1,6	9	1,8	7	1,4	6	1,20
3. Складові комерційної системи продажів, маркетингу та просування	0,25	9	2,25	10	2,5	8	2	7	1,75
4. Складові системи інформаційного забезпечення	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7	7	0,70
5. Складові системи НДДКР	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7	6	0,60
6. Складові організаційної структури управління	0,1	8	0,8	9	0,9	8	0,8	6	0,60
7. Складові системи логістики	0,15	9	1,35	10	1,5	7	1,05	6	0,90
Середньозважена оцінка	1	8,4		9,4		7,45		6,45	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Результати оцінки внутрішньої конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» свідчать про високу ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства загалом: 94 % зі 100 %.

Основні результати експертної оцінки зовнішньої конкурентоспроможності продукції/послуг ТОВ «БАКМЕД» представлені в табл. 3.7. За підсумками проведеної експертної оцінки зовнішніх показників конкурентоспроможності продукції/послуг ТОВ «БАКМЕД» виявлено, що найважливішими її факторами є ціна (0,4) та якість (0,3). Оцінка індексів за даними показниками конкурентоспроможності склала 82%. Найнижчий загальний індекс (7 балів) припадає на цінову політику.

Таблиця 3.7 – Експертна оцінка зовнішніх показників конкурентоспроможності продукції/послуг ТОВ «БАКМЕД» порівняно з трьома конкурентами

Показники конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «БАКМЕД»		ТОВ «Ренарт»		МСП «ГАМБРАМЕД»		ТОВ «РУМЕД»	
1. Складові ціни	0,4	7	2,8	7	2,8	8	3,2	6	2,4
2. Складові якості	0,3	9	2,7	9	2,7	7	2,1	6	1,8
3. Складові іміджу компанії та торгової марки товарів	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6	7	1,4
4. Складові сервісного обслуговування	0,1	9	0,9	10	1	7	0,7	6	0,6
Середньозважена оцінка	1	8,2		8,3		7,6		6,2	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Підсумкова експертна оцінка свідчить, що зовнішня конкурентоспроможність продукції (послуг) у ТОВ «БАКМЕД» нижче, ніж у основного конкурента та вище ніж у інших 2 конкурентів і становить 82 %.

Результати загальної оцінки внутрішньої конкурентоспроможності стратегічного потенціалу компанії – 84%, зовнішньої конкурентоспроможності продукції/послуг – 82% із 100% підтверджують високу ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства загалом.

Було проведене експертне опитування працівників та керівників ТОВ «БАКМЕД», за результатами якого було проведено оцінку управління стратегічним потенціалом за п'ятибальною шкалою на підприємстві. Для опитування було обрано 30 працівників та керівників (71,4 % від чисельності персоналу). Для оцінювання були взяті такі параметри:

- функції управління стратегічним потенціалом,
- технології управління стратегічним потенціалом,
- методи управління стратегічним потенціалом,
- організаційна структура управління стратегічним потенціалом,
- компетентність управлінського персоналу,
- інформація та управлінські рішення в галузі ресурсної забезпеченості та використання.

У табл. 3.8 представлені результати опитування працівників та керівників ТОВ «БАКМЕД» за оцінками параметрів управління стратегічним потенціалом на підприємстві за 5-ти бальною системою.

Таблиця 3.8 - Оцінка управління стратегічним потенціалом ТОВ «БАКМЕД», бали

Критерії оцінювання	З позиції керівників	З позиції працівників	Загальна середня оцінка
Функції управління стратегічним потенціалом	3,9	3,8	3,9
Технології управління стратегічним потенціалом	4,8	3,8	4,3
Методи управління стратегічним потенціалом	4,8	3,8	4,3
Організаційна структура управління стратегічним потенціалом	4,2	3,7	3,9
Компетентність управлінського персоналу	4,2	3,6	3,9
Інформація про конкурентів	3,2	3,1	3,2
Управлінські рішення у сфері забезпеченості та використання ресурсів	4,1	3,7	3,9
Середній бал	4,2	3,6	3,9

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

З табл. 3.8 видно, що оцінки працівників та керівників ТОВ «БАКМЕД» за наданими критеріями не збігаються.

Згідно з даними експертної оцінки, на думку керівників ТОВ «БАКМЕД», управління стратегічним потенціалом на підприємстві знаходиться на досить високому рівні і становить 4,2 бали, оскільки технології управління стратегічним потенціалом оцінені в 4,8 бали, методи управління – в 4,8 бали, наявність та компетентність висококваліфікованих управлінців – 4,5 бали. На невисокому рівні знаходяться такі показники, як функції управління стратегічним потенціалом (3,9 бали), управлінські рішення щодо забезпеченості та використання ресурсів (4,1 бали) та організаційна структура управління стратегічним потенціалом (4,2 бали).

На думку працівників ТОВ «БАКМЕД», управління стратегічним потенціалом підприємства знаходиться на середньому рівні і становить 3,6 бали, оскільки функції, технології та методи управління стратегічним потенціалом оцінені по 3,8 бали відповідно, як найвищі параметри оцінки. У цьому працівники над повною мірою задоволені методами і методами управління керівництва, які

забезпечують досягнення цілей організації, – частіше задоволені стилем керівництва деяких начальників. На невисокому рівні знаходяться такі показники оцінки, як наявність висококваліфікованих управлінців (3,6 бали), управлінські рішення у сфері забезпеченості та використання ресурсів та організаційна структура управління стратегічним потенціалом, які становлять по 3,7 бали відповідно. Причиною цього є недостатній рівень компетентності та якості роботи управлінського персоналу.

Збігаються оцінки щодо функції управління стратегічним потенціалом, оскільки і керівники, і працівники ТОВ «БАКМЕД» поставили схожі оцінки 3,9 та 3,8 бали відповідно, пояснюючи їх наявністю на підприємстві високого ступеня дублювання функцій, особливо між фахівцями служби комерційного директора, недостатністю стимулювання персоналу підвищення продуктивності праці та ефективності виконання, тобто на найкращому рівні розвинена якість здійснення функцій управління – організації та мотивації. Оцінюючи рівень інформації у ТОВ «БАКМЕД», керівники та працівники також поставили схожі та найнижчі оцінки 3,2 та 3,1 бали відповідно, пояснюючи це низьким рівнем інформаційного забезпечення збутової діяльності через неповноту інформації, що надходить, про діяльність конкурентів. На підприємстві проводиться аналіз кон'юнктури ринку, конкурентів та вивчення ступеня задоволеності у незначному обсязі через відсутність коштів на дані дії маркетолога.

Оцінюючи управлінські рішення в галузі забезпеченості та використання ресурсів у 4,1 та 3,7 бали відповідно, керівники та працівники підрозділів ТОВ «БАКМЕД» незадоволені своєчасністю та якістю управлінських рішень. Досить низька оцінка персоналу та керівництва організаційної структури управління стратегічним потенціалом (4,2 та 3,7 бали відповідно) через недостатню впорядкованість завдань, ролей, повноважень та відповідальності в галузі управління ресурсами обумовлена недоотриманням інформації щодо підрозділів підприємства. Ще однією причиною такої низької оцінки є те, що сервісний підрозділ та відділ продажу не взаємодіють один з одним, що тягне за собою недостатність інформації про наявність товарів (обладнання, комплектуючих,

медичних засобів) на складах, що продаються та йдуть на технічне обслуговування обладнання. Це спричиняє зростання рекламаций від замовників ТОВ «БАКМЕД».

Отже, загальний середній бал за всіма показниками становив 3,9 бали, що говорить про недосконалість управління стратегічним потенціалом на підприємстві. Наочно основні недоліки в управлінні стратегічним потенціалом представлені у табл.3.9.

Таблиця 3.9 – Основні недоліки в управлінні стратегічним потенціалом ТОВ «БАКМЕД», бали

Показники	Оцінка, балів
Функції управління стратегічним потенціалом	3,9
Технології управління стратегічним потенціалом	4,3
Методи управління стратегічним потенціалом	4,3
Організаційна структура управління стратегічним потенціалом	4
Компетентність управлінського персоналу	3,9
Управлінські рішення у сфері забезпеченості та використання ресурсів	3,9
Інформація про конкурентів	3,2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Основною перешкодою в управлінні стратегічним потенціалом для досягнення стратегічної мети ТОВ «БАКМЕД» щодо щорічного підвищення конкурентних позицій є низький рівень наступних показників:

- управлінські рішення щодо забезпеченості та використання ресурсів (3,9 бала);
- недостатність інформації про діяльність конкурентів (3,2 бала);
- недостатня компетентність управлінського персоналу (3,9 бала);
- слабке виконання функцій управління стратегічним потенціалом (3,9 бали).

Проведений аналіз дозволяє виділити такі недоліки в управлінні стратегічним потенціалом підприємства на ринку медичного обладнання України: відсутність виявлення високопотенційних керівників та використання даного

ресурсу для досягнення стратегічних цілей компанії; відсутність роботи з формування ключових компетенцій управлінського персоналу.

Оскільки компанія має високий рівень зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу, але не проводить ефективні дії з його використання, то доцільним буде проведення заходів з підвищення управлінських компетенцій керівників підприємства (комерційний директор, фінансовий директор, заступник генерального директора та керівники відділів (10 осіб).

Пропонуємо провести в 2023 році серію тренінгів з розвитку управлінських компетенцій та навиків стратегічного аналізу, стратегічного планування в умовах кризи.

Для проведення 4 тренінгів протягом 2023 року для 13 осіб необхідно виділити фінансування, а для цього попередньо потрібно скласти бюджет витрат на навчання персоналу.

Отже, було проведено оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» було виявлено, що компанія має високий рівень зовнішнього (82% зі 100%) та внутрішнього (84% зі 100%) стратегічного потенціалу, але не проводить ефективні дії з його використання. Тому було запропоновано провести в 2023 році серію тренінгів з розвитку управлінських компетенцій та навиків стратегічного аналізу, стратегічного планування в умовах кризи.

3.3. Оцінка економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»

Розглянемо необхідні ресурси та вигоди від реалізації заходів, направлених на реалізацію стратегію розвитку підприємства та складемо прогноз розвитку компанії після запровадження нової стратегії розвитку.

Для скорочення складських витрат спочатку визначимо оптимальний розмір товарних залишків на складі компанії. Для цього розглянемо обсяг товарних запасів та їх відношення до обсягу продаж компанії (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Динаміка товарних запасів в 2019-2021 р.р.

Показники	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Відхилення, 2021/2019, +/-	Відхилення, 2021/2019, %
Запаси	57 776,0	63 945,4	69 660,7	11 884,8	20,57%
Частка до обсягу продаж, %	15,0	16,6	18,1	3,1	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «БАКМЕД»

Як бачимо, частка товарних запасів виросла з 15% в 2019 році до 18,1% в 2021 році через прагнення компанії закупати деякі групи товарів наперед через зростання закупівельних цін. Однак, таке збільшення запасів приводить до заморожування оборотних активів та збільшення складських витрат. Тому, пропонуємо затвердити обсяг товарних запасів на рівні 14% від запланованого обсягу продаж.

Зниження обсягів товарного залишку дозволить компанії зняти менше складське приміщення. На даний час компанія орендує склад площею 120 кв. м. за ціною 130 грн. за 1 кв. м., вартість оренди на місяць складає 15,6 тис.грн, а за рік 187,2 тис.грн., пропонуємо орендувати склад на 100 кв. метрів, оскільки вибір таких складів більший та є варіанти за ціною від 80 до 160 грн. за 1 кв.м. Оскільки нам потрібен склад із стелажми, то було підібрано варіант за 110 грн. за 1 кв.м. Річні витрати складуть:

$$100 * 110 * 12 = 132\ 000 \text{ грн.}$$

Економія складських витрат за рік складе:

$$187\ 200 - 132\ 000 = 55\ 200 \text{ грн.}$$

З метою збільшення обсягів продажу обладнання було запропоновано створення сайту компанії та введення системи бонусів для постійних покупців.

Сайт – це не просто повна інформація про фірму, її сферу діяльності та контакти – це можливість вирішення різних маркетингових та комерційних завдань бізнесу. Наявність власного сайту потрібна для формування корпоративного іміджу. Наявність корпоративного іміджу говорить про стабільність компанії, про серйозність намірів на ринку, про плани на подальшу

перспективу та про те, що фірма дбає про своїх клієнтів, динамічно розвивається, виходить на новий рівень ведення бізнесу.

Сайт виконує функцію реклами, тому необхідно на ньому розмістити докладну інформацію про товари та сервісні послуги компанії. Пропонуємо вибрати категорію комерційних сайтів – інтернет-магазин. Основна діяльність такого виду сайтів – прямий продаж товарів через Інтернет.

На сьогоднішній день інтернет-магазини дуже популярні серед покупців. Не потрібно витратити багато часу на поїздки та походи торговими центрами у пошуках, придатних собі товарів і цін. Інтернет-магазини є інтернет-вітриною товарів, розбитою, для зручного пошуку, за категоріями. Плюсом є те, що на весь асортимент, наведений на сайті, можна надати докладний опис, фотографії, відгуки покупців.

Головною відмінністю інтернет-магазину є модуль «Кошики». Відправивши в кошик обраний товар, покупець, без особливих зусиль, зможе оформити замовлення, принагідно вибравши найбільш зручний для себе спосіб доставки та оплати. Також, в інтернет-магазинах передбачена система бонусів та знижок на наступні замовлення. Можна робити купони або промокоди, щоб підвищити продажі та лояльність покупців. Інтернет магазин рекомендується, якщо кількість товарів перевищує 100 одиниць. Всі інтернет магазини, як правило, комплектуються зручною панеллю адміністратора, щоб господар бізнесу міг самостійно додавати, видаляти товари, змінювати ціни, контакти та способи доставки та оплати.

Розрахуємо бюджет витрат на створення сайту – інтернет-магазину. Ціна на створення інтернет-магазину наведені в табл.3.11.

Таблиця 3.11 – Ціни на створення інтернет-магазину

Вид робіт	Маленький	Стандарт	Великий
1	2	3	4
Маркетингове дослідження	-	\$300 - \$700	\$500 - \$1,000
Створення прототипу та дизайну	\$1,000 - \$2,000	\$3,000 - \$7,000	\$8,000 - \$30,000

Продовження табл.3.11

1	2	3	4
Функціонал	\$2,000 - \$3,000	\$4,000 - \$8,000	\$9,000 - \$90,000
Тестування	\$100 - \$500	\$600 - \$1400	\$1500 - \$5500
Фото та текстовий контент	\$100 - \$300	\$400 - \$1,000	\$2,000 - \$4,000
Внутрішня SEO оптимізація	\$300 - \$400	\$500 - \$1,000	\$1,500 - \$3,000
Технічна підтримка	\$100 - \$400	\$500 - \$1000	\$2,000 - \$3,000
РАЗОМ:	\$3,600 - \$6,600	\$9,300 - \$20,100	\$24,500 - \$136,500
ТЕРМІНИ РОБІТ:	2-4 МІС	5-7 МІС	8-12 МІС

Джерело: узагальнено за даними інтернет-ресурсів

Оскільки компанія не має сайту, але не планує ніяких особливих вимог до його створення оберемо найбільш скромний варіант вартістю 3600 дол. США. За курсом 40 грн. за дол. США (курс коливається щодня) розрахуємо витрати на розробку сайту:

$$3600 \cdot 40 = 144\,000 \text{ грн.}$$

Окрім того необхідно провести навчання співробітників роботі з сайтом та підключити платіжні системи і зробити інтеграцію даних про продаж на сайті до програмного забезпечення «1-С. Торгівля».

Таблиця 3.12 – Бюджет витрат на створення сайту-інтернет-магазину

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Втрати на розробку сайту	144 000
Витрати на навчання персоналу	5 000
Витрати на підключення до сайту платіжних систем та програмного забезпечення компанії	10 000
Всього	159 000

Джерело: складено автором

Отже, витрати на створення інтернет-магазину та його інтеграцію в платіжну систему компанії складуть 159 тис.грн. за рік.

Окрім того, необхідно найняти менеджера по інтернет-продажам, який буде займатись адмініструванням сайту (додавання нових товарних позицій, коригування цін, відповіді на запити клієнтів тощо). Заробітну плату для

менеджера по інтернет-продажам встановимо на рівні 22 тис.грн. на місяць. Річний фонд оплати праці менеджера по інтернет-продажам складе:

$$22 * 12 = 264 \text{ тис.грн.}$$

Розглянемо умови ведення системи бонусів для покупців на сайті компанії:

- Знижка 10% на покупку обладнання на суму від 50 000 грн.
- Знижка 5% за покупку обладнання на суму від 20 000 грн.
- Знижка 5% одноразово за реєстрацію на сайті компанії (при умові покупки товару через сайт).

Для постійних покупців (не важливо яким чином здійснюється покупка) пропонуємо ввести накопичувальну систему знижок (після купівлі товарів на 100 000 грн. додається знижка 5%, після купівлі товарів на 200 000 грн. надається знижка 10%, вище 10% знижка не надається).

Клієнт зможе застосовувати тільки 1 тип знижок – або накопичувальну або знижку за суму покупки одночасно. Продаж товарів через сайт передбачає роздрібний продаж, то в ціні вже буде закладена можлива знижка на товар.

Також було запропоновано створення посади посаду менеджера по якості. Даний працівник буде оглядати кожну партію товарів, отриманих на склад від постачальників, робити огляд товарів відповідно до їх статусу. Обладнання для лікарень оглядається максимально ретельно, оскільки найменший брак, несправність або нетоварний вид можуть привести до погіршення репутації компанії. Недорогі довари, вартістю до 100 грн., оглядаються на цілісність упаковки.

Для менеджера по якості пропонуємо поставити заробітну плату 20 тис.грн., а фонд його заробітної плати за рік складе: $20 * 12 = 240$ тис.грн.

Також було запропоновано ведення системи бонусів за дотримання стандартів компанії співробітниками для підвищення клієнтоорієнтованості. Для цього необхідно розробити стандарти компанії та в письмовому вигляді ознайомити з ними кожного співробітника, роздавши всім по примірнику стандарту. В стандарті необхідно зазначити сервісну політику компанії та викласти такі пункти:

1. Рекомендовані звернення до клієнта.
2. Порядок продажу обладнання, консультування щодо обладнання.
3. Термін відповіді на звернення клієнта (протягом 2 годин).
4. Терміни відправки товарів після їх оплати та інші пункти.

За дотримання корпоративних стандартів (що буде виявлено методами спостереження, таємний покупець та іншими методами) працівників буде премійовано за дотримання стандартів на 5% від заробітної плати. Спочатку додамо до фонду оплати заробітні плати 2 нових працівників:

$$10637+264+240=11\ 141 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо додатковий преміальний фонд заробітної плати на 2023 рік:

$$11\ 141*5\%=557 \text{ тис.грн.}$$

Також нами пропонується проведення 4 тренінгів протягом 2023 року для 13 осіб, складемо бюджет витрат на навчання персоналу (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Бюджет витрат на навчання персоналу в 2023 році

Стаття витрат	Кіл-ть працівників	Ціна, грн.	Сума витрат, грн.
Вартість проведення тренінгу по стратегічному аналізу	13	3 000	39 000
Вартість проведення тренінгу з правлінських компетенцій	13	2 500	32 500
Вартість проведення тренінгу з ведення бізнесу в умовах кризи	13	3 200	41 600
Вартість проведення тренінгу по стратегічному плануванню	13	3 000	39 000
Всього витрат			152 100

Джерело: складено автором

Отже втрати на проведення тренінгу складуть 152,1 тис.грн. за рік.

Створення інтернет магазину, запровадження клієнтоорієнтованого підходу, надання покупцям знижок та бонусів сприятимуть зростанню обсягів продаж компанії на 15% в перший рік та на 10% щорічно (в 2019-2021 роках середній темп росту доходів складав 9,5%, тому такий прогноз реалістичний).

Складемо план доходів та витрат компанії на 2023-2027 роки в табл.3.14.

Таблиця 3.14 - План доходів та витрат компанії на 2023-2027 роки

Показники	2021	2023	2024	2025	2026	2027	Відхилення, +/-	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	461 329	530 529	583 582	641 940	706 134	776 747	315 418	68,4%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	376 869	433 399	476 739	524 413	576 854	634 539	257 671	68,4%
Валовий: прибуток	84 461	97 130	106 843	117 527	129 280	142 208	57 747	68,4%
Інші операційні доходи	597	657	722	795	874	961	364	61,1%
Адміністративні витрати	8 209	10 347	11 382	12 520	13 772	15 149	6 940	84,5%
Витрати на збут	27 218	29 940	32 934	36 228	39 851	43 836	16 617	61,1%
Інші операційні витрати	3 904	4 294	4 724	5 196	5 716	6 287	2 383	61,1%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	45 726	53 205	58 526	64 378	70 816	77 898	32 171	70,4%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	8 231	9 577	10 535	11 588	12 747	14 022	5 791	70,4%
Чистий фінансовий результат: прибуток	37 496	43 628	47 991	52 790	58 069	63 876	26 380	70,4%

Джерело: складено автором

Як бачимо, компанія зможе досягти поставленої мети та збільшити обсяг чистого прибутку за 5 років на 70%.

Спрогнозуємо частку компанії в 2027 році за умови зростання ринку на 8% щорічно (за динамікою темпу росту в 2019-2021 роки). Обсяг ринку в 2027 році складе: $2098694 * 1,08^5 = 3\ 083\ 670$ тис.грн.

$$776\ 747 : 3\ 083\ 670 * 100\% = 25,18\%$$

Отже, ринкову мету стратегічного плану компанії також буде досягнуто і компанія збільшить свою ринкову частку до 25%. Після зростання ринкової частки зміниться стратегічне положення компанії та через 5 років буде необхідно провести стратегічний аналіз та визначити нову стратегію розвитку на 5 років, оскільки стратегічне планування потребує постійного коригування стратегії розвитку, а також стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

В даному розділі нами було обгрунтовано порядок формування та реалізація стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»:

Після проведення оцінки стратегічних альтернатив компанії за допомогою матриці можливих стратегій, матриці Томпсона та Стрікленда, матриці І. Ансоффа, матриці Маккінзі та матриці БКГ було визначено, що кращим для підприємства варіантом буде стратегію зростання (посилення ринкових позицій) за рахунок концентрації на певному ринковому сегменті. Для визначення привабливого ринкового сегменту було проведено ABC та XYZ-аналіз та запропоновано розвивати роботу з продажу таких категорій товарів: обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії, обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія). Також була сформована місія підприємства: Ми не просто продаємо медичне обладнання, наше головне завдання забезпечити якісне надання медичних послуг та визначені стратегічні цілі. Відповідно до поставлених цілей було розроблено комплекс заходів для реалізації обраної стратегії, а саме:

скорочення складських витрат, створення сайту компанії, введення системи бонусів для постійних покупців, створення посади менеджера по якості, введення системи бонусів за дотримання стандартів компанії.

Було проведено оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» було виявлено, що компанія має високий рівень зовнішнього (82% зі 100%) та внутрішнього (84% зі 100%) стратегічного потенціалу, але не проводить ефективні дії з його використання. Тому було запропоновано провести в 2023 році серію тренінгів з розвитку управлінських компетенцій та навиків стратегічного аналізу, стратегічного планування в умовах кризи.

Було проведено розрахунок витрат на реалізації запропонованих заходів по реалізації нової стратегії розвитку. Витрати на створення сайту-інтернет-магазину складуть 159 тис.грн. Річний фонд оплати праці менеджера по інтернет-продажам складе 264 тис.грн. Річний фонд оплати праці менеджера по якості складе 240 тис.грн. Додатковий преміальний фонд заробітної плати за дотримання корпоративних стандартів складе 557 тис.грн. Витрати на навчання персоналу за рік складуть 152,1 тис.грн. Очікується зменшення складських витрат на 55,2 тис.грн. на рік за рахунок оптимізації товарних залишків на складі та оренді більш дешевого складу. Також було запропоновано умови ведення системи бонусів для покупців на сайті компанії: знижка 10% на покупку обладнання на суму від 50 000 грн.; знижка 5% за покупку обладнання на суму від 20 000 грн.; знижка 5% одноразово за реєстрацію на сайті компанії (при умові покупки товару через сайт). Було складено план доходів та витрат на 5 років та за планом обсяг продаж за 5 років зросте на 68,4%, а чистий прибуток на 70,4%. При цьому, компанія збільшить свою ринкову частку до 25%.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети дипломної роботи було розкрито сутність та види стратегій розвитку підприємства; досліджено стратегічний аналіз як передумову формування стратегії розвитку підприємства; визначено особливості формування стратегії розвитку підприємства; надано загальну характеристику діяльності ТОВ «БАКМЕД»; проведено дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД»; здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БАКМЕД»; обґрунтовано вибір стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД»; оцінено стратегічний потенціал ТОВ «БАКМЕД»; здійснено оцінку економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ТОВ «БАКМЕД», що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія розвитку підприємства – це певна позиція підприємства над ринком, оптимально впливає всі аспекти його задля досягнення поставленої мети. Єдиної думки щодо кількості стратегій розвитку підприємства, їх складу на даний момент не існує. Крім цього, у сучасній ситуації цілком допустиме застосування сукупності прийомів розвитку підприємства. Отже, стратегія розвитку – це логічна послідовність кількох етапів, які включають сукупність процедур. За характером їх можна об'єднати у дві групи: аналіз (аналіз довкілля, внутрішній аналіз, аналіз сильних і слабких сторін підприємства) і проектування (визначення місії, визначення становища підприємства, встановлення цілей, планування здійснення стратегії).

2. Стратегічний аналіз являє собою процес виявлення та вивчення стратегічно важливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання альтернативних стратегій та стратегічних рішень, їх аналіз та вибір варіанта, найбільш адекватного ситуації, що склалася. Розроблено безліч інструментів стратегічного аналізу підприємства. Найбільш популярними методами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера.

3. Формування та реалізація стратегії можливе під час використання всіх інструментів управління ресурсами підприємства. Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро та макрорівні, і є найбільш важливим аспектом діяльності підприємства, який дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства.

4. ТОВ «БАКМЕД» – компанія, яка займається оптовими продажами медичного обладнання та інструменту та працює на ринку України вже 23 роки. Постачальниками медичного обладнання ТОВ «БАКМЕД» є китайські та європейські компанії. Штат працівників компанії на кінець 2021 року складав 44 працівника. Аналіз системи управління персоналом показав, що не зважаючи на підвищення плинності персоналу, продуктивність праці щорічно зростала, а основна мотивація персоналу досягається за рахунок виплати конкурентоспроможної заробітної плати. Динаміка продажу товарів компанії щорічно зростає, окрім продажу товарів компанія надає сервісні послуги, однак доходи від надання сервісних послуг скорочувались в 2020 році через введення карантинних обмежень.

5. Чистий дохід компанії виріс в 2020 році на 11,64% та в 2021 році на 1,44%, тож компанія працює прибутково та покращує свої фінансові результати в 2019-2021 роках. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАКМЕД» в 2019-2021 роках показав, що компанія покращила свою ділову активність, має високу фінансову стійкість, абсолютну ліквідність, рентабельність, ефективно використовує свої основні фонди та основні засоби та вирогідність банкрутства у підприємства є дуже низькою.

6. Було виявлено, що ТОВ «БАКМЕД» здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і на неї впливають, крім конкурентного середовища, такі фактори: політичні, правові (законодавчі), соціально-демографічні, економічні. Основними конкурентами ТОВ «БАКМЕД» є ТОВ «Ренарт», МСП «ГАМБРАМЕД», ТОВ «РУМЕД», ТОВ «Діалсервіс» на ринку медичного обладнання для діалізу та ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер

Україна» і ТОВ «Віола Медтехніка». Аналіз конкурентів та їх ринкових позицій показав, що лідерами ринку є ТОВ «Ренарт» та МСП «ГАМБРАМЕД». Було виявлено, що компанія до 2022 року мала гарні ринкові позиції та успішно здійснювала свої продажі на ринку медичного обладнання, однак, через війну в країні, державні закупівлі частково призупинені або держава прагне отримувати товар з невизначеними термінами оплати. Приватні медичні компанії не ризикують робити значні інвестиції в обладнання в період війни, а тому необхідно запровадити стратегію утримання існуючого положення. Вплив середовища на діяльність компанії в 2022 році переважно негативний, особливо сильний негативний вплив на діяльність компанії здійснюють економічні фактори (зростання інфляції та курсу валют), клієнти компанії (які в 2022 році майже припинили закупки ряду обладнання) та політична ситуація в країні, яка привела до виникнення як інфляції та і до падіння попиту. Компанія ТОВ «БАКМЕД» до 2022 року реалізовувала стратегія лідерства, але через вплив зовнішніх факторів умови ведення бізнесу змінюються, а тому необхідно розробляти нові стратегії розвитку компанії.

7. Після проведення оцінки стратегічних альтернатив компанії за допомогою матриці можливих стратегій, матриці Томпсона та Стрікленда, матриці І. Ансоффа, матриці Маккінзі та матриці БКГ було визначено, що кращим для підприємства варіантом буде стратегію зростання (посилення ринкових позицій) за рахунок концентрації на певному ринковому сегменті. Для визначення привабливого ринкового сегменту було проведено АВС та XYZ-аналіз та запропоновано розвивати роботу з продажу таких категорій товарів: обладнання для реанімації новонароджених, інтенсивної терапії, акушерства та гінекології, обладнання для лікування гемофілії, обладнання для перитонеального діалізу (нефрологія). Також була сформована місія підприємства: Ми не просто продаємо медичне обладнання, наше головне завдання забезпечити якісне надання медичних послуг та визначені стратегічні цілі. Відповідно до поставлених цілей було розроблено комплекс заходів для реалізації обраної стратегії, а саме: скорочення складських витрат, створення сайту компанії, введення системи

бонусів для постійних покупців, створення посади посаду менеджера по якості, введення системи бонусів за дотримання стандартів компанії.

8. Було проведено оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «БАКМЕД» було виявлено, що компанія має високий рівень зовнішнього (82% зі 100%) та внутрішнього (84% зі 100%) стратегічного потенціалу, але не проводить ефективні дії з його використання. Тому було запропоновано провести в 2023 році серію тренінгів з розвитку управлінських компетенцій та навиків стратегічного аналізу, стратегічного планування в умовах кризи.

9. Було проведено розрахунок витрат на реалізації запропонованих заходів по реалізації нової стратегії розвитку. Витрати на створення сайту-інтернет-магазину складуть 159 тис.грн. Річний фонд оплати праці менеджера по інтернет-продажам складе 264 тис.грн. Річний фонд оплати праці менеджера по якості складе 240 тис.грн. Додатковий преміальний фонд заробітної плати за дотримання корпоративних стандартів складе 557 тис.грн. Витрати на навчання персоналу за рік складуть 152,1 тис.грн. Очікується зменшення складських витрат на 55,2 тис.грн. на рік за рахунок оптимізації товарних залишків на складі та оренді більш дешевого складу. Також було запропоновано умови ведення системи бонусів для покупців на сайті компанії: знижка 10% на покупку обладнання на суму від 50 000 грн.; знижка 5% за покупку обладнання на суму від 20 000 грн.; знижка 5% одноразово за реєстрацію на сайті компанії (при умові покупки товару через сайт). Було складено план доходів та витрат на 5 років та за планом обсяг продаж за 5 років зросте на 68,4%, а чистий прибуток на 70,4%. При цьому, компанія збільшить свою ринкову частку до 25%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 11-18.
2. Багорка М. О., Мартинюк В.В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №4. С. 178-184.
3. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С.31-34.
5. Бурминська А.С. Створення маркетингової стратегії на основі SWOT-аналізу. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №42. С.59-64.
6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
7. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука*. 2020. №1. С. 121-125.
8. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №30. С. 29-37.
9. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77–82.
10. Волинець М. П. Формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу : кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю «075 – маркетинг» / М. П. Волинець. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 88 с.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник / В.Г. Герасимчук К.: КНЕУ, 2015. 360 с.

12. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66—70.
13. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №7. 92-95
14. Громова О.В. Механізм планування маркетингової стратегії компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2018. - №15. – С.165-169.
15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.
16. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.
17. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
18. Гуцалюк О.М. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98-107.
19. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1 (24). С. 78-81.
20. Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ "Конте". *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30.
21. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Бахмет О. В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 182-188.
22. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99—102.

23. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 423-427.

24. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187.

25. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.

26. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.

27. Кирчата І.М., Деділова Т.В., Шершенюк О.М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 92-102.

28. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.

29. Корж М. В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 18–23.

30. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

31. Ларіна Я.С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. *Економічні інновації*. 2017. № 64. С. 183–189.

32. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.

33. Логоша Р.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 11 (2). С. 22—26
34. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 38-41.
35. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.
36. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81–86.
37. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 65-71.
38. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2018. 448 с.
39. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. Літератури. 2018. 336 с.
41. Нісходовська О. Ю. Формування маркетингової стратегії управління конкурентністю підприємств з вирощуванням круп'яних культур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/275/263> (дата звернення: 29.08.2022).
42. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С.118-126.
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.08.2022).

44. Офіційний сайт Мінфін. Курс Євро. – URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/2015-12-31/> (дата звернення: 29.08.2022).
45. Офіційний сайт Мінфін. Чисельність населення. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2022/> (дата звернення: 29.08.2022).
46. Офіційний сайт медичних закупівель України . – URL: <https://medzakupivli.com/> (дата звернення: 20.09.2022).
47. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. *Економічні науки*. 2022. №1. С.185-188.
48. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № (1(65)). С. 95–104.
49. Педан М.Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 192-195.
50. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
51. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
52. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 30.08.2022).
53. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66.
54. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Економічні науки*. 2019. №5. С.195-198.
55. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. К. : КНЕУ, 2015. 231 с.

56. Романченко Т. В. Маркетингова збутова стратегія торговельної мережі: дис. ... канд. економ. наук: спец. 075 – Маркетинг. Київ, 2020. 232 с.
57. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44.
58. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
59. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 24-35.
60. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 26.08.2022).
61. Тверська Я М., Літвиненко М.В. Зміни в стратегії розвитку малого підприємництва у зв'язку зі світовою пандемією COVID-19. *Економічні науки*. 2021. № 2. С. 43-47.
62. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56 – 60.
63. Тертичний О. О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. С. 382-385.
64. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9590> (дата звернення: 30.08.2022).
65. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322–329.

66. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічні науки*. 2017. № 3. С. 167–171.
67. Шастун С.В. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічні науки*. 2017. № 24. С.161-165.
68. Шевченко Ю. І. Маркетингова стратегія ТНК – баланс глобального та локального. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 434–442.
69. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 30.08.2022).
70. Шиманська К. В., Миронюк М. А. Swot-аналіз національного бренду в контексті конкурентоспроможності України на світових ринках. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 17–23.
71. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 324–329
72. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125-131.
73. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2015. С. 96–99.
74. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144–148.
75. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
76. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 440 с.

77. . Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
78. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402–412.
79. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент (електронний ресурс + Доступ з локальної мережі СумДУ) : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2018. – 480 с
80. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2016. – 366 с
81. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : НовийСвіт 2000, 2006, 2017. – 388 с.
82. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижигов та інш. – видання 2-ге перероблене та доповнене. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 400 с.
83. 5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2015. – 315 с.
84. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : навч. посібник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Львів : Магнолія Плюс, 2016. – 392 с.
85. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
86. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : «Університетська книга», 2018. – 896 с.
87. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org> (дата звернення: 28.08.2022).
88. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. 3б.

наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №4.

89. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук: 08.07.05 / Фролова Л.В. — Донецьк, 2018. — 444 с.

90. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.

91. Improving Management Functions at an Enterprise: Levels of the Internal Control System, August 2019, 41p.

92. On the Innovation of Marketing Strategy Management in Modern Enterprise Management 2021, 17-21pp.

93. An analytical performance management framework enabling enterprise strategy management , June 2019 , 2p.

94. Roland T. Rust et al., “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions,” *Journal of Marketing* 68: October 2014, 76-89

95. Resource strategy for enterprise management as a tool to ensure its competitiveness, 2020

96. Fred Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, 2019

97. James L. Heskett et al., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March/April 1994 (reprinted July 2018)

98. Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Mastering the Management System,” Harvard Business Review, January 2018

99. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. (Harvard Business School Press, 2020).

100. Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs’ Economic Sustainability, 23 January 2020.

101. Strategic cooperation of Ukrainian industrial enterprises to create competitive advantages in the world market, 2020.

Аналіз основних поглядів вчених на поняття та види базових стратегій

№	Автор	Визначення терміну «стратегія»
1	2	3
1	І. Ансофф	Стратегія – це системний підхід, що забезпечує організації збалансованість та загальний напрямок зростання [1].
2	Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Стратегія – це детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [2].
3	Карлоф Б.	Стратегія – це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії [3].
4	Каплан Р.С. і Нортон Д.П.	Стратегія - це те, як промислове підприємство збирається в майбутньому створювати довгострокову (стійку) вартість [4].
5	А. Чандлер	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [5].
6	Артур А. Томпсон-мол. і А.Дж. Стрікленд	Стратегія промислового підприємства - комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей [6].
7	Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії [7].
8	Г. Мінцберг	Стратегія - єдність «5К»: план, позиціонування, перспектива і витівка, відволікаючий маневр [8].
9	М. Портер	Стратегія являє собою спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
	Василига С.М.	стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства [7, с.124]
	Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О.	стратегія підприємства – це систематичний план потенційної поведінки організації в умовах наявності неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, розроблений на основі формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [37, с.65].
	Олійник Л.В., Кузнєцова А.П.	Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства [42, с.121].

**Дані для розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ «БАКМЕД» за моделлю
Альтмана в 2019-2021 р.р.**

Показник	2017	2018	2019
Робочий капітал	60 005	64 088	65 488
Сума активів	95 213	102 299	108 008
Резерв нерозподіленого прибутку	42 047	45 684	47 084
Валовий прибуток	73 720	81 818	84 461
Рівень прибутковості активів	0,77	0,80	0,78
Власний капітал	66 324	69 961	71 361
Позичковий капітал	28 889	32 338	36 647
Чиста виручка від реалізації	385 173	427 157	461 329

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «БАКМЕД»