МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД»

(за матеріалами ТОВ «Український центр кінезітерапії»)

Студент _____ Горобець А.П.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Стратегія розвитку підприємства у повоєнний період» (на матеріалах ТОВ «Український центр кінезітерапії») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегій розвитку підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи відображено теоретичні аспекти теоретичні аспекти формування стратегій розвитку підприємства: сутність, зміст та методологію розробки стратегій підприємства. У другому розділі роботи проводиться аналіз діяльності підприємства та визначаються передумови його подальшого розвитку: здійснюється організаційна, управлінська та фінансово-економічна характеристика підприємства, проводиться аналіз стратегічного становища підприємства. Третій розділ присвячено формулюванню загального бачення розвитку підприємства, формуванні стратегії розвитку та пропозиціям щодо оптимізації стану охорони праці на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 78 сторінках і включає: 8 рисунків, 13 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 43 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічний аналіз.

ABSTRACT

Diploma work on the topic: "Enterprise Development Strategy in the Postwar Period" (based on the materials of the Ukrainian Center for Kinesitherapy LLC) reveals the theoretical, methodological and practical aspects of enterprise development strategies.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper reflects the theoretical aspects of the formation of enterprise development strategies: the essence, content and methodology of developing enterprise strategies. The second section of the paper analyzes the activities of the enterprise and determines the prerequisites for its further development: organizational, managerial, financial and economic characteristics of the enterprise, analysis of the strategic position of the enterprise. The third section is devoted to the formulation of a general vision of the enterprise development, the formation of a development strategy and proposals for optimizing the state of labor protection at the enterprise.

The thesis is 78 pages long and includes: 8 figures, 13 tables, appendices and a list of references that includes 43 titles.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis.

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства 8
1.2 Методичні підходи до розробки стратегії підприємства 22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ 29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Український центр кінезітерапії» 29
2.2 Аналіз стратегічного становища ТОВ «Український центр кінезітерапії» 44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕНЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР КІНЕЗІТЕРАПІЇ» У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 53
3.1 Формулювання загального бачення розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії» 53
3.2 Формування стратегії розвитку для ТОВ «Український центр кінезітерапії» 60
3.3 Аналіз стану охорони праці на ТОВ «Український центр кінезітерапії» 64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75
Додатки

ВСЕ 2023

ВСТУП

Необхідність адаптації підприємств до турбулентних часів в українському бізнес-середовищі та воєнні реалії сьогодення роблять розробку стратегій розвитку підприємств все актуальнішою. Складна ситуація адаптації підприємств до економічних змін, що спричинені війною, дає поштовх до побудови ефективного стратегічного розвитку підприємств.

Реалії сучасного бізнес-середовища роблять необхідним для українського підприємництва вирішення питання адаптації до зовнішніх змін у процесі управління, розвитку та досягнення цілей підприємства. У відповідь на ці зміни та умови діяльності підприємств змінюються методи прийняття рішень, виникає нагальна потреба у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Важливим елементом стратегічного управління є стратегія. Основною метою стратегії підприємства є досягнення конкурентної переваги, яка гарантує стійке управління та економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб стратегія була ефективною, вона повинна бути максимально прозорою і допомагати визначати пріоритети, а також розподіляти ресурси і розподіляти обов'язки серед вищого керівництва. Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується браком практичного менеджменту в усіх сферах підприємницької діяльності за умов воєнного стану та повоєнного періоду. По суті, стратегія - це набір стратегічних та управлінських рішень, якими керуються працівники та менеджери у своїй практичній діяльності. Як управлінський інструмент, стратегія необхідна для успішної реалізації стратегічних і фінансових цілей. Для того, щоб визначити стратегію розвитку, необхідно вивчити всі внутрішні та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства.

Враховуючи особливості організації на ринку, менеджери можуть вдосконалити стратегію розвитку, тим самим досягаючи фінансових результатів і поставлених цілей. Кожна компанія, як суб'єкт ринку, повинна розробити та

ВСЕ 2023

реалізувати власну стратегію. Ця стратегія включає в себе планування та реалізацію безпосередніх дій і здатність адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування зумовлена процесом економічного розвитку підприємства, основним завданням якого є підвищення ефективності виробництва. Ресурси, технології та системи управління дозволяють підприємствам реалізувати свій потенціал за будь-якої стратегії розвитку.

Дослідження проблематики стратегічного розвитку присвячено праці таких вчених, як: М. Портер, І. Ансофф, Г .Мінцберг, Л.Є. Довгань, В.В. Швед, Ф.Ф. Бутинець, Л.П. Артеменко, П.В. Брінь, К. І. Маліношевська, О.І. Гудзь, І.М. Тесленок, М.В. Хацер та інших. Але більшість досліджень стосувалась економіки мирного часу, та не передбачала виклики війни.

Все це обумовлює актуальність нашої роботи та має відповідне практичне значення для досліджуваного підприємства.

Мета роботи полягає в визначенні оптимальної стратегії розвитку, яка в короткостроковій перспективі дасть змогу підприємству подолати виклики воєнного стану.

Відповідно до зазначеної мети наявна необхідність розв’язати такі завдання:

– проаналізувати сутність та значення стратегії розвитку підприємства;

– охарактеризувати методичні підходи до розробки стратегії підприємства;

– проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства;

– дослідити стратегічне становище підприємства;

– сформулювати загальне бачення стратегії розвитку досліджуваного підприємства;

– сформувати стратегію розвитку для підприємства;

ВСЕ! 2023

– провести аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Об’єктом дослідження є механізм формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є аналіз стратегічного становища та розробка стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Базою дослідження виступає ТОВ «Український центр кінезітерапії», що являє собою всеукраїнську мережу із структурними підрозділами у м. Вінниці, м. Одеса, м. Суми.

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, перш за все, діалектичний метод пізнання, а також методи системного підходу, що дало змогу розкривати й аналізувати компоненти механізму стратегії розвитку підприємства. Також використовувались методи індукції, дедукції, синтезу та аналізу, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складають дані бухгалтерської і фінансової звітності підприємства, інформація з періодичної преси та Інтернету, монографії і підручники вітчизняних і закордонних фахівців в галузі управління персоналом і фінансового аналізу.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні сутності та значення стратегії розвитку підприємства, а також в актуалізації методичних підходів до розробки стратегії підприємства.

Практичне цінність дослідження полягає в тому, що зроблені висновки та розроблені рекомендації роботи можуть мати конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії», а саме через використання запропонованої стратегії розвитку підприємства у повоєнний період.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», яка проходила у грудні 2023 року у місті Вінниця.

Матеріали дипломної роботи опубліковані у фаховому науковому журналі

ВСЕІ 2023

«Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «економічні науки» та науково-практичному виданні «Подільський науковий вісник».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який нараховує 43 літературних джерела та додатків. Загальний обсяг роботи складає 78 друкованих аркушів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства.

Глобалізація світової економіки призвела до розширення конкуренції та тотальної інтеграції компаній у світогосподарські зв’якзи. Суб’єкти господарювання зтикаються з новими викликами навіть в межах локальних ринків та мусять звертати увагу на пануючі тенденції на регіональному, національному та міжнародному ринках. Швидкість змін умов господарювання збільшується кожного року, і ступінь відповідності цим вимогам визначатиме не лише конкурентоспроможність підприємства, а й локального ринку.

У цьому контексті важливу роль відіграє якість управління та швидкість розв'язання нових проблем. Це справедливо для всіх підприємств, оскільки забезпечувати відповідність новим економічним стандартам застарілими методами неефективно, а часто й неможливо. В умовах, коли зовнішнє середовище динамічне, швидко змінюються смаки та уподобання споживачів, скорочуються або структурно змінюються життєві цикли товарів, надчасто змінюється конкурентне середовище, вижити зможуть тільки ті підприємства, які зможуть швидко реагувати на ці зміни, адекватно та вчасно передбачати їх, а подекуди й випереджати, не зазнаючи при цьому значних втрат. Тобто підприємству потрібні виважені та заздалегідь сформовані власні реакції на можливі зміни та перспективні алгоритми адаптації до змінюваних умов та середовища функціонування, що за свою суттю є стратегією діяльності. Правильно сформульована та реалізована стратегія розвитку підприємства дасть змогу успішно досягти поставлених перед ним цілей.

Термін «стратегія» походить з давньогрецької мови і означає буквально «мистецтво управління». Цей термін широко використовувався у військовій сфері. Джеффрі Блекер у своєму дослідженні історичних витоків терміну «стратегія» виявив, що першим його вживав ще Сократ.

ВСЕ 2023

Водночас, період між 400 та 320 роками до нашої ери можна назвати періодом, коли зародився підхід до довгострокового планування. Вважається, що знаменита книга Сунь-цзи «Мистецтво війни» також з'явилася в цей період. Цей давньокитайський трактат був першим підручником з військової стратегії і тактики того часу і першою спробою систематично сформулювати логіку планування військових операцій.

У Європі термін «стратегія» був перекладений у 18 столітті і використовувався виключно для опису військових операцій і конфліктів до середини 20 століття. Таким чином, можна підсумувати, що концептуально стратегія розвивалася переважно в армії та стосується різних культур [42].

Узагальнені сучасні підходи до змісту поняття «стратегія» наведено у роботі Василиги С.М. «Поняття стратегії розвитку підприємства» (таблиця 1.1) [9].

Підходи до визначення сутності стратегії підприємства

Таблиця 1.1

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
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
О.С. Віханський	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин

ВСЕІ 2023

	усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А.Василенко, Т.І. Ткаченко	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг

ВСЕ 2023

Л.Г. Мельник	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

Відомий український вчений в царині обліку, аудиту та контролю Бутинець Ф.Ф., зауважує, що стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності [6].

Окрім вищезазначеного варто також навести точку зору Довгань Л.Є., яка стверджує, що при визначенні стратегії застосовується підхід, згідно з яким стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення позицій підприємств на ринку [12, 13].

Науковці Шершньова З. Є. та Оборська С. В. стверджують, що в сучасній літературі стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент [43].

Також доцільно навести тлумачення сутності поняття «стратегія», що наводиться у Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, і які розроблено Міністерством економіки України [20].

Відповідно даного документа, загальну стратегію діяльності підприємства доцільно розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія – це стратегія підприємства найвищого рівня деталізації, що, зазвичай, складається на період 5-10 років. Метою корпоративної стратегії є визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності, основних операційних принципів, сфери, в якій підприємство

ВСЕ 2023

конкуруватиме, та способу управління.

Бізнес-стратегія – це складова корпоративної стратегії, що включає стратегії бізнес-підрозділів (підрозділів підприємства, допоміжних підприємства, виробничих підрозділів та інших підрозділів, що генерують значний прибуток та мають певний рівень автономності при плануванні своєї діяльності). Бізнес-стратегії складаються на період 5-10 років, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

Окремо автори Методичних рекомендацій виділяють функціональну стратегію, яку визначають як стратегію підрозділів та відділів підприємства, які забезпечують операційні процеси і плани підприємства щодо створення доданої вартості, тим самим покращуючи показники діяльності підприємства або його окремих видів діяльності чи функцій (наприклад, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, стратегія впровадження нового продукту на ринку, стратегія виходу на ринок або виходу з ринку, фінансова стратегія, інновації та інші стратегії).

Підсумовуючи наведену вище погляди ну сутність поняття «стратегія», ми можемо сформулювати наступне власне бачення. Так, стратегія це корпоративний план дій, який має включати як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу, та який побудовано на визначених конкурентних перевагах й створює комплекс відповідних завдань, що спрямовані на досягнення зазначених цілей та місії діяльності бізнесу.

Логіка нашого дослідження вимагає визначення сутності поняття «стратегія розвитку». Сучасні дослідники виділяють п’ять основних підходів до розуміння сутності даного поняття:

1) стратегія розвитку як план;

2) стратегія розвитку як набору рішень, завдань, цілей;

3) стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;

ВСЕІ 2023

4) стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;

5) стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства.

Означена багатоманітність говорить про комплексність поняття «стратегія розвитку».

Хацер М.В. визначає, що стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [35].

Узагальнено стратегію розвитку можна бачити на рисунку 1.1 [28].

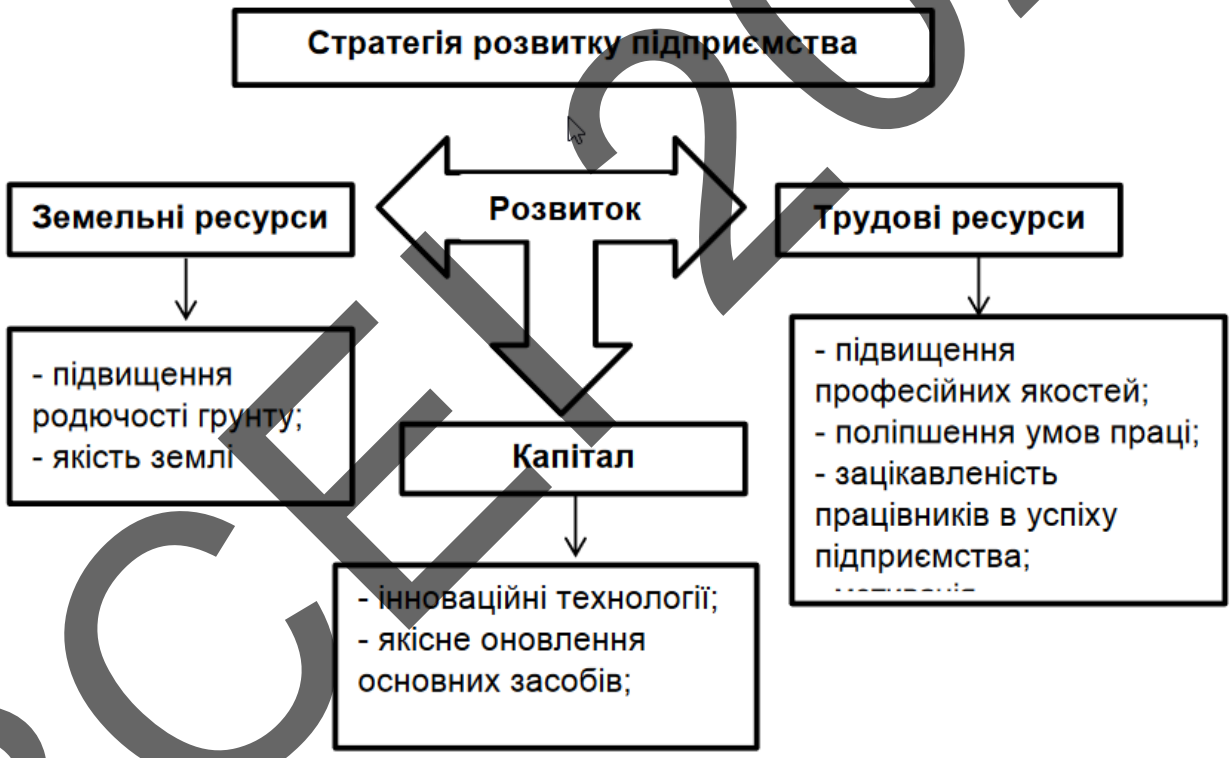


Рисунок 1.1 Стратегія розвитку підприємства

З нашої точки зору, найкраще сутність даного поняття сформульована Гудзь О.І. Отже, стратегія розвитку являє собою 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

ВСЕ 2023

ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [11].

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, що зображені на рисунку 1.2 [36].

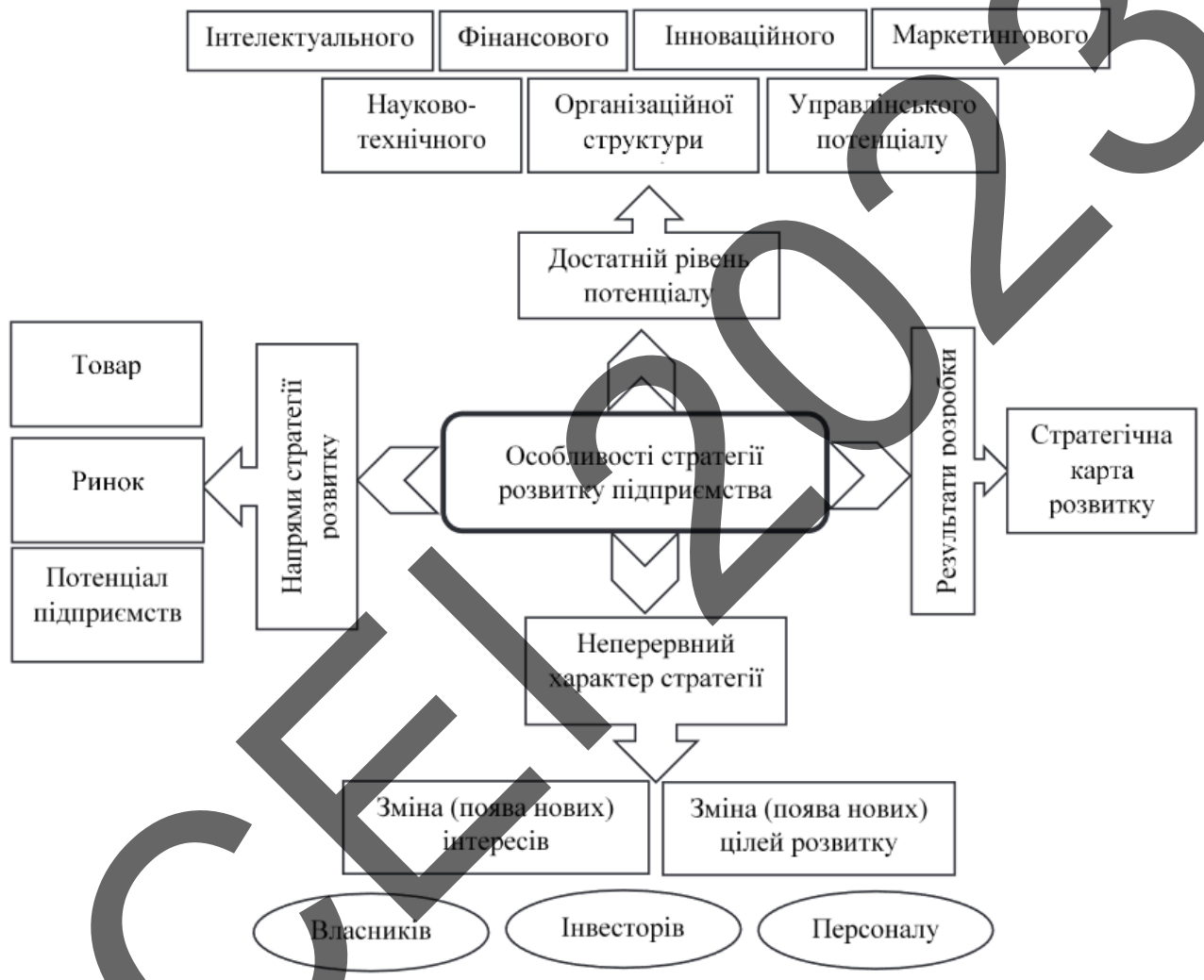


Рисунок 1.2 Ключові особливості стратегії розвитку

Як видно з наведеної вище схеми, чотири основні характеристики стратегії розвитку підприємства є наступними.

1. Адекватний розвиток потенціалу підприємства. Хоча підприємство може починати формулювати інші види стратегій на різних етапах свого життєвого циклу (включаючи перші роки), час і умови для формулювання

ВСЕ 2023

стратегії розвитку повинні бути сприятливими. Такими умовами є, перш за все, накопичення досвіду, вивчення "правил гри" на ринку та розвиток потенціалу компанії (особливо інтелектуального, матеріального та технологічного). Коли ці передумови виконані і менеджмент успішний, підприємство може формулювати стратегію розвитку.

2. Результати розробки стратегії. Стратегії розвитку значною мірою ґрунтуються на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, метою яких є визначення перспектив та потенційної привабливості певних дій у майбутньому. Результатом розробки стратегії розвитку є стратегічна карта розвитку, яка дозволяє визначити бажані напрямки розвитку та встановити цілі, що призведуть до реалізації відповідних напрямків розвитку.

3. Безперервність стратегії. Стратегії розвитку спрямовані на якісні зміни на підприємстві в цілому або в окремих підсистемах. І в обох випадках цей процес запускає низку інших процесів змін. Це пов'язано з тим, що процес розвитку підсистем підприємства вимагає пристосування і подальшої заміни інших підсистем, а отже, зміна (розвиток) відбувається на рівні підприємства в цілому. І навпаки, зміни, які впливають на функціонування підприємства в цілому, рано чи пізно неминуче позначаться на функціонуванні його підсистем. Таким чином, природа стратегії розвитку є безперервною. Це пов'язано з тим, що в процесі розробки постійно додаються нереалізовані цілі і процес розробки продовжується на більш високому рівні.

4. У світлі вищезазначеного, спрямованість стратегії розвитку також є дуже важливою ознакою і визначає не тільки відмінність стратегії розвитку від інших стратегій, але й місце стратегії розвитку в ієрархії організаційних стратегій [36].

Стратегія розвитку кожного підприємства формулюється під конкретне завдання або місію, яку організація планує досягти, а різноманітність цілей визначає широкий тип стратегії. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на діяльності компанії у сфері економічних відносин.

ВСЕ 2023

Якщо звернути увагу на основні принципи яким має відповідати, то вони є наступними: спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників; багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства; безперервність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різних аспектів діяльності підприємства.

Класифікувати стратегії розвитку підприємства можна, відповідно до підходів, які застосовуються при їх розробці, а саме:

1. За способом опису тенденцій зміни об'єкту (підприємства).

2. За способом формування параметрів, які характеризують об'єкт (підприємство).

Згідно першого виділяють трендовий і факторний підходи. Факторний - визначення кола чинників, які впливають на об'єкт (підприємство) і види взаємозв'язків.

Трендовий полягає в екстраполяції динамічного ряду через побудову трендових моледей і прогнозуванні на їх базі напрямків розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно до другого підходу виділяють генетичний (або ресурсний) і нормативний (або цільовий) підходи.

Генетичний базується на прогнозуванні стійких тенденцій і зводиться до перенесення залежностей з минулого і теперішнього в майбутнє фінансово – господарської діяльності підприємства.

Нормативний підхід полягає у визначенні параметрів виробництва для досягнення поставлених цілей економічного росту суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі [35].

Проте ми вважаємо, що такий підхід є надто спрощеним і погоджуємось із точкою зору Брінь П.В. Так, автор зазначає, що варто класифікувати стратегії за періодом життєвого циклу підприємства.

ВСЕ 2023

Так, є стратегія, яка є фундаментальною и базисною, такі стратегії визначаються і прораховуються до того, як бізнес, компанії та організації створюються та інвестуються. Зазначені стратегії часто надають загальні орієнтири для глобальної діяльності та підтримують початкові етапи розвитку бізнесу. Такі стратегії неминуче потребуватимуть коригування в міру надходження даних про реакцію галузі на появу нових гравців, лояльність клієнтів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Наступна група стратегій - стратегія розвитку. Ця група стратегій розробляється безпосередньо в команді, враховує вихідні показники фактичної діяльності, порівнює їх із запланованими, включає правила роботи, адаптовані до фактичних показників і потужностей, а також містить чіткі прогнози майбутніх показників. Ця група стратегій зазвичай є однією з найскладніших, оскільки вимагає від компаній демонстрації дій, спрямованих на розвиток бізнесу, збільшення масштабів та підвищення прибутковості своєї діяльності.

Ще однією групою стратегій є стратегія підтримки, яка є останньою групою стратегій у циклі розвитку і спрямована на збереження результатів діяльності та підтримання їх на певному рівні. Зазвичай таку стратегію обирають як проміжний варіант між змінами, коли потрібно стабілізувати рівень доходів та рівень діяльності, і як постійну стратегію, коли не розглядається можливість розширення, а також вибір інших стратегій для вдосконалення та розвитку діяльності.

Остання група стратегій - це стратегії скорочення або зменшення масштабів діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до інших видів діяльності, виведення частини діяльності з продажу чи виробництва або повного закриття діяльності. Такі стратегії характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією процесу виходу з галузі та забезпеченням виходу з неї. Роль таких стратегій є дуже важливою і визначає ефективність виходу з підприємства, подальший розподіл та ефективність використання управлінських ресурсів [8].

ВСЕ 2023

Враховуючи вже наведену нами багатогранність сутності стратегія розвитку, наведемо більш розгорнуту класифікацію.

Сфокусована стратегія зростання. Включає в себе наступне: стратегія посилення ринкової позиції; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

Інтегровані стратегії зростання. Основними з них є наступні: стратегії зворотної вертикальної інтеграції; стратегії прямої вертикальної інтеграції; стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегії стабілізації. До цих стратегій відносяться: стратегії утримання частки ринку; стратегії підтримки виробничих процесів; стратегії модернізації та вдосконалення продукції.

Стратегії реструктуризації. Серед інших також використовуються наступні: стратегії зростання за рахунок поглинання; стратегії реформування продуктів і ринків; стратегії організаційних змін.

Диверсифіковані стратегії зростання. Серед цих стратегій підприємств слід відзначити наступні: стратегія концентрованої диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації;

Стратегії скорочення. Існує чотири основні типи стратегій скорочення: стратегії скорочення витрат; стратегія зняття вершків; стратегія скорочення; стратегії ліквідації.

Вищенаведені стратегії не можуть розглядатись відокремлено, найчастіше їх варто розглядати у взаємозв’язку та у контексті діяльності підприємства.

Кожна стратегія має певний етап свого розвитку, і кожне з підприємств має певний список заходів для втілення свого стратегічного управління. Для побудови стратегій зростання доцільними вбачаються такі етапи:

1 етап – планування. На цьому етапі оцінюється потенціал майбутньої генерації доходів і аналізується ефективність використання всіх методів і видів ресурсів компанії.

ВСЕ 2023

2 етап – ініціація. Цей етап передбачає усунення вузьких місць у реалізації конкретних проектних ініціатив, які призведуть до збільшення доходів.

3 етап – проникнення. Проникнення на нові ринки призводить до збільшення продажів і доходів, створюючи конкурентну перевагу.

4 етап – прискорене зростання. Продажі та доходи зростають. Зростання доходів перевищує зростання продажів. Виникають негативні результати, зокрема зростають витрати на ресурси, в тому числі на додатковий управлінський персонал. Частка ринку, що її займає підприємство, наближається до максимальної.

5 етап – уповільнене зростання. На цьому етапі темпи зростання продажів і прибутку знижуються. Це початок періоду стагнації для організації. Компанія повинна перейти до політики жорсткого економічного управління.

Стратегія стабілізації має такі основні етапи:

1 етап – аудит витрат. Впровадження суворого контролю та програми скорочення витрат для кожного сектору, відділу, технології, продукту та позиції.

2 етап – пошук стабілізаційного вектору діяльності. Цей етап передбачає вдосконалення системи управління, стабілізацію управлінських витрат і зарплат, зняття з виробництва нерентабельних продуктів, аналіз ресурсів і резервів зростання продуктивності.

3 етап – концентрація. Цей етап передбачає поступовий перехід від ресурсозбереження до проактивних заходів у загальному управлінні, маркетингу, виробництві та фінансовій діяльності.

Стратегія реструктуризації складається з таких основних етапів:

1 етап – необхідність обґрунтування реструктуризації. На цьому етапі передбачається, що підприємство є недостатньо розвиненим, збитковим або збитковим через моральну або реальну застарілість основної продукції чи технології виробництва Існує можливість придбання нових виробничих одиниць або підприємств, що може бути досягнуто шляхом продажу збиткових виробництв.

ВСЕ 2023

2 етап – реструктуризація та розробка методів реструктуризації. Передбачає перегляд продуктової та ринкової орієнтації компанії, реструктуризацію пасивів, прискорення руху активів, централізацію фінансового управління, скорочення витрат, організаційну реформу тощо.

3 етап – зростання. На цьому етапі продовжується розвиток набутих компанією стратегічних переваг і здійснюються активні заходи у сферах загального управління, маркетингу, досліджень і розробок, виробничої та фінансової діяльності.

Гудзь О.І. зазначає, що з класифікаційної точки зору, стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії включають: вжиття бізнесом швидких дій для зміни ринкових умов та випередження конкурентів; процесна гнучкість у життєдіяльності підприємства; інтенсивне використання всіх видів праці, енергії, сировини та обладнання тощо; постійний пошук і впровадження інновацій у всіх аспекти діяльності підприємства.

Пасивна стратегія розвитку передбачає системний моніторинг конкурентів та перегляд діяльності за необхідності, як можлива реакція на їх дії [9].

В межах активної і пасивної стратегії розвитку можна відокремити кілька видів: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна.

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає вжиття необхідних заходів для забезпечення максимального прогресу стратегічних змін в організації, а також для того, щоб вжиті заходи реалізовувалися відповідно до принципів спільного інтересу. Суть цієї стратегії полягає в забезпеченні того, щоб компанія була першою на ринку з метою розробки та впровадження нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво та діяльність організації. Ця стратегія включає в себе комплекс заходів і дій, спрямованих на утримання і поліпшення ринкових позицій.

Зазначена стратегія спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів, від сировини до обладнання та власних

ВСЕ 2023

фінансових можливостей компанії. Ця стратегія характеризується високим ризиком і необхідністю значних інвестицій. Активно-наступальна стратегія використовується на етапі зростання життєвого циклу компанії, але може застосовуватися і на ранніх стадіях занепаду, коли необхідно мобілізувати всі ресурси і можливості для підвищення ефективності роботи компанії.

Стратегії ринкової ніші відносяться до проактивних стратегій, місія яких полягає в забезпеченні високої рентабельності продукції, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності, а також вдосконаленні форм обслуговування продукції. У разі необхідності компанія може придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ця стратегія забезпечує зміцнення набутої ринкової позиції, визначає напрямок зусиль для підтримки збалансованого розвитку організації та характеризується високим або середнім рівнем ризиків.

Стратегії ринкової ніші характерні для стадії зрілості життєвого циклу організації. Стратегії активного розвитку характеризуються збільшенням обсягів продажів, зниженням виробничих витрат, зростанням прибутку, високою економічною стабільністю, збільшенням грошового обороту і розширенням мережі збуту.

При пасивній наступальній стратегії нові (або вдосконалені) продукти виводяться на ринок після схвалення керівником підприємства. Ця стратегія вимагає значних витрат на модернізацію продукції і характеризується помірним ступенем ризику. Ця стратегія може бути використана на будь-якій стадії життєвого циклу організації.

Пасивно-наступальна стратегія має на меті використання відповідних заходів для забезпечення підтримання діяльності підприємства та його постійного зростання, досягаючи таким чином зростання показників ефективності. Ця стратегія створює всі умови для забезпечення фінансово стабільного бізнесу.

Захисна стратегія компанії полягає в оптимізації виробничих процесів, пов'язаних з її продукцією, та доведенні продукції до рівня конкурентів. Ця

ВСЕ 2023

стратегія вимагає інвестиційних активів і характеризується середнім рівнем ризику. Оборонна стратегія здебільшого використовується на нижчих стадіях життєвого циклу компанії. Ця стратегія полягає у пошуку шляхів зниження ризиків підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються такими факторами, як нестабільні обсяги продажів, низька оборотність ліквідних активів, фінансова стійкість підприємства тощо.

Таким чином ми можемо стверджувати, що стратегія розвитку підприємства є доволі багатоманітним явищем, що напряму залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Стратегія розвитку базується на відповідних принципах та має значну кількість проявів за відповідними класифікаційними ознаками.

1.2 Методичні підходи до розробки стратегії підприємства

Стратегії визначають конкретні дії компанії, і існує межа між прийнятими стратегіями та стратегіями, що розвиваються. Невпроваджені стратегії з часом адаптуються до ситуацій, реагують на події та генерують нові ідеї для реалізації. Слід пам'ятати, що стратегії вимагають синтезу винахідливості, інтуїції, креативності, бачення та експериментів. У деяких випадках стратегії не можна використовувати для довгострокового планування, оскільки під час розробки стратегії можуть виникнути непередбачувані події та нові перспективи, які необхідно пов'язати із запланованими змінами.

Стратегічні плани є дуже реалістичними і зосереджені на реаліях компанії та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на цілі організації. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змін та вдосконалення, перш ніж прийняти конкретну стратегію. Важливим фактором у процесі формулювання стратегії є поведінка акціонерів, менеджерів і персоналу щодо того, як сформульовано план, який забезпечить довгострокове ефективне функціонування підприємства.

ВСЕІ 2023

Суть прийнятої стратегії полягає в намірі визначити довгострокові цілі організації, затвердити методологію її досягнення та розподілити ресурси для досягнення цих цілей. Рівень ризику для підприємства визначається шляхом порівняння можливостей і ресурсів.

Формулювання стратегії - це систематичний процес, що включає методологію підходу до набору правил прийняття рішень, які деталізують низку кроків у використанні аналітичних інструментів. Цей процес включає в себе просування продуктів і послуг на ринок, зміцнення позицій компанії, пошук можливостей при підписанні контрактів, надання точної інформації при обґрунтуванні початкової стратегії, а також своєчасне внесення змін до формулювання стратегії. У ринковій економіці детальні плани дій не можуть прояснити очікування щодо формулювання стратегії. Прогнози ситуації, позиції та організаційної культури організації є комбінацією бачень менеджерів організації. Менеджери приймають взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення цілей через розвиток організаційних систем і впливають на розробку стратегічних рішень.

Несформульовані стратегії свідчать про те, що компанії використовують неефективну політику управління. Не всі організації займаються розробкою та реалізацією стратегій, і не всі організації здатні визначити напрямок свого довгострокового розвитку. Це пов'язано з тим, що менеджери не мають достатніх знань і навичок у сфері стратегічного управління. Впровадження стратегії підприємства вимагає додаткових витрат - фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних. Обмеженість ресурсів ускладнює для організацій розробку планів розвитку за оптимальних зовнішніх і внутрішніх умов. Постановка правильних цілей і вибір правильного напрямку розвитку підприємства є основою стратегічного управління. Не всі керівники здатні оцінити потенційні можливості та загрози для стабільного розвитку. Якість управління бізнесом та вміння раціонально використовувати ресурси роблять управління та розробку стратегії все більш необхідними [19].

ВСЕІ 2023

Етап формулювання стратегії організаційного розвитку починається зі стратегічного плану. Стратегічний план - це довгостроковий план дій, який систематизує та формує якість місії та цілей підприємства. Він охоплює всі аспекти діяльності компанії і спрямований на розробку, організацію та реалізацію стратегічних планів, довгострокових проектів та інвестиційних програм.

Існує три рівні стратегічних змін в організації

- Фундаментальна реорганізація. Ситуація яка виникає, наприклад, коли компанія переходить з одного сектору економіки чи ринку до іншого. В даному випадку змінюється місія організації, асортимент продукції, ринки, технології та структура ресурсів. У разі радикальної реорганізації керівництво компанії стикається з найбільшими труднощами в реалізації своєї стратегії;

- Радикальні зміни. Ситуація за якої відбуваються зміни, що пов'язані зі значними структурними змінами всередині організації, зазвичай в результаті виділення або злиття з іншими подібними організаціями. Злиття різних підрозділів, впровадження нових продуктів вимагають змін в організаційній структурі, що, в свою чергу, вимагає коригування організаційної культури;

- Помірні зміни. Являють собою найпоширеніший тип стратегічних змін. Такі зміни необхідні, коли організація виводить новий продукт на існуючий або новий ринок. Зміни, як правило, стосуються маркетингу та організації виробництва. Компанія активно шукає нові канали дистрибуції і робить описову рекламу, яка фокусується на залученні інтересу клієнтів до нового продукту.

Відправною точкою процесу формулювання стратегії є визначення або модифікація місії компанії. Місія компанії є важливим інструментом для її керівників та організаторів у визначенні довгострокового стратегічного напрямку і повинна враховувати цілі компанії з точки зору структури продажів, ключових ринків, ключових технологій, зовнішнього оточення компанії та рівня соціальної культури.

Визначення цілей в узагальненому вигляді включає такі основні елементи:

ВСЕ 2023

1) Виявлення та аналіз тенденцій;

2) встановлення загальних цілей

3) встановлення ієрархії цілей ("дерево цілей");

4) визначення окремих цілей і завдань як засобів їх досягнення.

Слід зазначити, що під час визначення цілей підприємства повинні бути враховані такі основні їхні характеристики, як: конфліктність; компліментарність; індиферентність.

Ще одним важливим етапом у формулюванні стратегії розвитку є аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі аналізуються доходи, витрати, фінансові результати, запаси та фінансовий стан компанії з метою виявлення її сильних і слабких сторін та визначення конкурентних переваг.

Повністю передбачаючи зміни у зовнішньому середовищі та їхній вплив на внутрішнє середовище, керівництво торговельного підприємства може підготуватися до змін бізнес-ситуації та вжити необхідних адаптаційних заходів.

Для того, щоб максимально ефективно використовувати розроблені методи адаптації, необхідно своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі [16].

Аналіз середовища діяльності підприємства включає економічну, правову, політичну, соціальну та технологічну складові.

Економічна складова включає в себе аналіз низки питань, серед яких: аналіз основних економічних тенденцій в країні, аналіз загального ринкового середовища, дослідження привабливості бізнесу.

Правова складова включає в себе аналіз: ступеня ефективності правових норм, динамічності правового середовища, наявність та якість громадянського контролю за дотриманням законодавства.

Політична складова включає в себе аналіз: намірів влади щодо розвитку підприємництва та засобів їх реалізації, основних особливостей політичної системи та їх впливу на ринкові умови.

ВСЕ 2023

Соціальна компонента включає аналіз: дослідження рівня життя та платоспроможного попиту, вивчення ставлення людей до роботи та якості життя, дослідження структури населення за різними рівнями освіти.

Технологічний компонент включає аналіз таких напрямків, яка: стан розвитку науки і техніки, дослідження ринку нових технологій, аналіз можливостей подальшого використання існуючих технологій та визначення часу їх заміни.

Аналіз безпосереднього оточення включає такі елементи, як споживачі, постачальники та конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища компанії включає: людські ресурси, організацію, виробництво, маркетинг і фінанси.

Аналіз кадрових питань може здійснюватися за такими напрямками: підбір, навчання та просування персоналу, рівень кваліфікації персоналу, врахування особистих зусиль і принципів вищого керівництва, рівень плинності кадрів тощо.

Організаційні питання аналізуються за наступними напрямками: комунікаційні процеси, організаційна структура. правила, регламенти та процедури, що існують на підприємстві, розподіл прав та обов'язків, ієрархія підпорядкування.

Аналіз виробничих питань здійснюється за наступними напрямками: виробництво продукції, стан завантаженості потужностей, дослідження і розробка тощо,

Маркетингові питання аналізуються за такими напрямками: стратегії розвитку продукту, стратегії просування продукції, вибір ринків збуту та систем дистрибуції, реклама.

Фінансові питання аналізуються за наступними напрямками: підтримка адекватної ліквідності, прибутковість бізнесу, структура основних та оборотних активів, інвестиційні можливості бізнесу [26].

ВСЕІ 2023

Зазначені показники стратегічного аналізу прямо впливають на якість побудови стратегії розвитку та формують основні передумови.

Формування стратегій розвитку підприємств має здійснюватися поетапно. При цьому необхідною умовою розробки ефективної стратегії розвитку українських підприємств є комплексне врахування дестабілізуючого впливу комплексу факторів (передусім воєнного стану та бойових дій) на діяльність підприємств.

Нижче тезово наведено етапи розробки стратегій розвитку на українських підприємствах:

1 етап – усвідомлення місії підприємства.

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.).

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

8 етап – оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої [35].

Узагальнено алгоритм побудови стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 1.3 [32].

ВСЕІ 2023

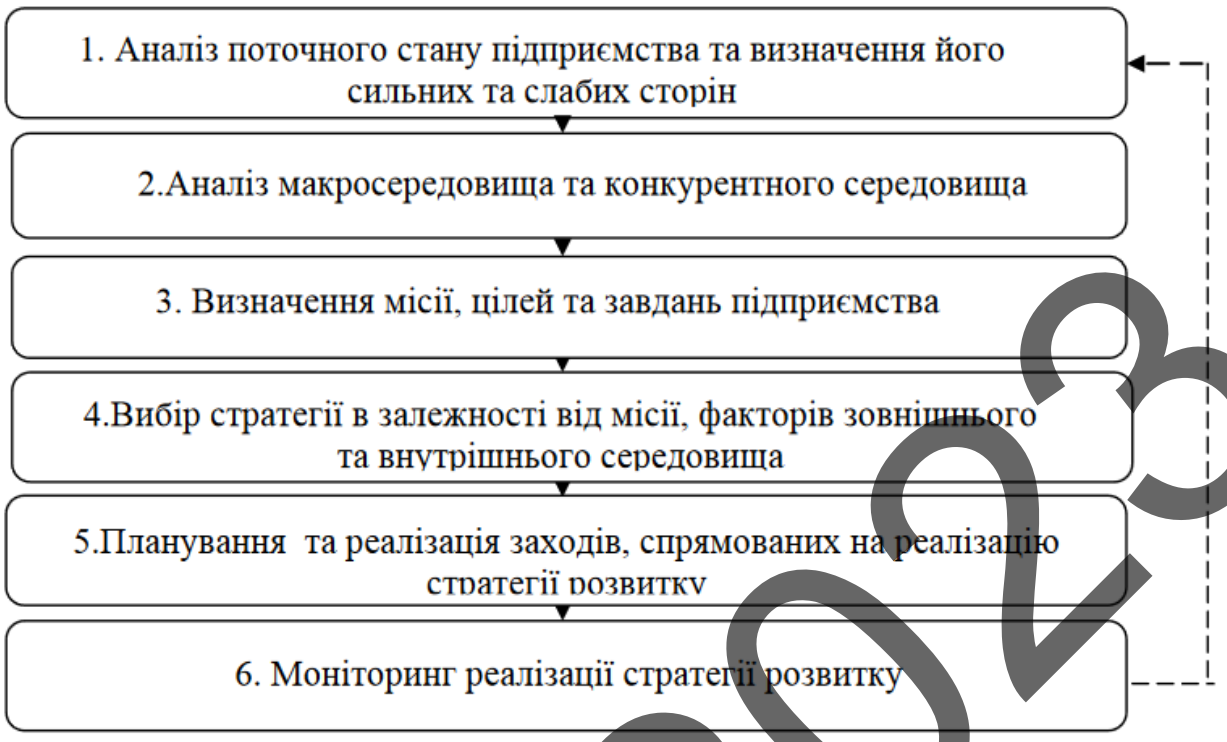


Рисунок 1.3 Узагальнений алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства

Таким чином в даному розділі дипломної роботи нами здійснено аналіз сутність методичних підходів до розробки стратегії підприємства. Розглянути ключові елементи методики розробки стратегії, визначено узагальнений алгоритм розробки стратегій розвитку на українських підприємствах а також наведено його візуалізаційне відображення.

ВСЕ! 2023

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Дипломна робота виконувалась на основі обраного підприємства - ТОВ «Український центр кінезітерапії». Підприємство створено 2011 року за приватної ініціативи засновників.

Місце реєстрації підприємства – Київ, вулиця Сімферопольська, будинок 36.

Товариство наділене власними основними та оборотними засобами, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний інші рахунки в установах банків, круглу печатку з назвою Товариства та ідентифікаційним номером, штампи та бланки із своїм найменуванням, емблему та інші реквізити.

Товариство є юридичною особою приватного права, яка діє з моменту державної реєстрації.

Товариство є власником свого майна і має право володіти, користуватися та розпоряджатися ним. Може укладати будь-які правочини, в тому числі договори дарування, і вільно обирати форми господарських стосунків.

Метою діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» є здійснення господарської діяльності для одержання прибутку та його використання в інтересах учасників, трудового колективу, розвитку виробництва і вирішення соціальних задач.

Предметом діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» є надання послуг, виробнича, торгівельна, консультаційна, посередницька, інвестиційна, інноваційна, інжинірингова, культурно-освітня та інша господарська діяльність.

В статуті підприємства наводиться достатня кількість видів діяльності, але основними з них є: 86.21 Загальна медична практика; 86.22 Спеціалізована

ВСЕ 2023

медична практика; 93.12 Діяльність спортивних клубів; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» діє на підставі відповідної ліцензії та має дві зареєстровані торгівельні марки: Український центр кінезітерапії та Центр кінезітерапії.

Учасниками є конкретно зазначені особи з вказаними адресами і податковими номерами.

Учасники мають право брати участь в управлінні справами товариства, обирати та бути обраними в органи управління, брати участь у розподілі прибутку, одержувати інформацію про діяльність, продавати або іншим чином відступити свою частку, вийти з товариства та отримати частину вартості майна при його ліквідації.

Учасники зобов'язані дотримуватися вимог статуту, виконувати рішення органів управління, вносити вклади до статутного капіталу, не розголошувати комерційну таємницю і конфіденційну формацію, а також нести інші обов'язки за вимогами статуту та законодавства. Учасники можуть реалізовувати свої права особисто або через представників.

Статутний капітал Товариства створюється за рахунок вкладів учасників і складає 10,000 гривень.

Розподіл статутного капіталу серед учасників та кількість їх голосів:

Засновник 1: 40% (4000 гривень).

Засновник 2: 30% (3000 гривень).

Засновник 3: 30% (3000 гривень).

Товариство має право змінювати розмір статутного капіталу згідно із законодавством і статутом.

Рішення про збільшення або зменшення статутного капіталу приймається Загальними зборами Товариства.

Збільшення статутного капіталу можливе після внесення учасниками вкладів у повному обсязі.

Майно Товариства складають матеріальні та нематеріальні активи, а також

ВСЕ 2023

інші цінності, власником яких є Товариство. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками та учасниками у власність як вклад до статутного капіталу; продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» веде оперативний, бухгалтерський та статистичний облік і звітність у порядку, який визначений законодавством України, несе відповідальність за його достовірність.

Організаційна схема управління ТОВ «Український центр кінезітерапії», базуючись на інформації зі статуту, може бути представлена наступним чином:

Загальні збори учасників: найвищий орган управління. Ухвалює ключові рішення, включаючи зміни статутного капіталу.

Органи управління Товариства: формуються учасниками і можуть включати Директора або Правління. Відповідають за щоденне управління та реалізацію стратегічних рішень.

Учасники ТОВ «Український центр кінезітерапії»: мають право голосу на загальних зборах. Можуть впливати на управління через обрання представників або безпосередню участь.

Аналіз повноважень ключових органів управління ТОВ «Український центр кінезітерапії»:

Загальні збори учасників. Загальні збори є вищим органом управління Товариства, вони визначають основні напрямки діяльності товариства. Мають виключну компетенцію для внесення змін до статуту, прийняття рішення про здійснення діяльності на підставі модельного статуту. Вирішують питання зміни розміру статутного капіталу. Можуть погоджувати пропозиції директора.

Наглядова рада ТОВ «Український центр кінезітерапії». До функцій наглядової ради належить:

– Здійснює контроль за діяльністю директора, підрозділів, служб Товариства, його філій та представництв, включаючи фінансово-господарську діяльність.

ВСЕ 2023

– Компетенція, кількість членів, порядок їх обрання та інші аспекти їх діяльності визначаються Положенням "Про наглядову раду", затвердженим Загальними зборами.

– Здійснює контроль, перевірку та ревізію фінансової та господарської діяльності Товариства разом з бухгалтерією, аудиторськими службами та фінансовими органами.

Директор – виконавчний орган управління ТОВ «Український центр кінезітерапії».

Обирається рішенням Загальних зборів. Може бути усунений від виконання своїх обов'язків рішенням Загальних зборів. Виконує обов'язки на підставі трудового контракту, який визначає права, обов'язки, строк повноважень, відповідальність, умови матеріального забезпечення та розірвання контракту.

До повноважень директора ТОВ «Український центр кінезітерапії» належить: є одноособовим виконавчим органом Товариства та здійснює керівництво всією поточною діяльністю Товариства.

Відповідає за вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

Має право без довіреності діяти від імені Товариства, представляти його інтереси перед третіми особами та приймати рішення щодо укладення, зміни чи розірвання будь-яких правочинів відповідно до статуту ТОВ «Український центр кінезітерапії».

Здійснює оперативне керівництво діяльністю Товариства. Організує виробничо-господарську діяльність, реалізує рішення Загальних зборів та інші функції, згідно зі Статутом ТОВ «Український центр кінезітерапії».

Основний напрямок роботи товариства – надання послуг кінезітерапії та фізіотерапії.

В структурі ТОВ «Український центр кінезітерапії» функціонують три відокремлені підрозділі у містах Вінниця, Одеса та Суми (рисунок 2.1).

ВСЕ 2023

В зазначених структурних підрозділах ТОВ «Український центр кінезітерапії» надається комплекс медично-реабілітаційних послуг, зокрема: при захворюванні хребта; при захворювнані суглобів; реабілітація після травм; реабілітація при ДЦП; реабілітація при едопротезуванні великих суглобів; лікування головного болю. Окремо розроблених комплекс заходів присвячений жіночому здоров'ю та для майбутніх мам.

Товариство самостійно, згідно з вимогами діючого законодавства, вирішує усі питання кадрового забезпечення своєї діяльності, визначає порядок наймання, форму та методи організації праці, принципи та порядок нормування праці й перегляду норм, установлює тарифні ставки (оклади) та доплати, визначає порядок преміювання, тривалість робочого дня та робочого тижня, тривалість та порядок надання вихідних та відпусток. Трудовий колектив укладає з Товариством колективний договір. Колективний договір вважається основним нормативним документом, що визначає взаємовідносини Товариства і трудового колективу.

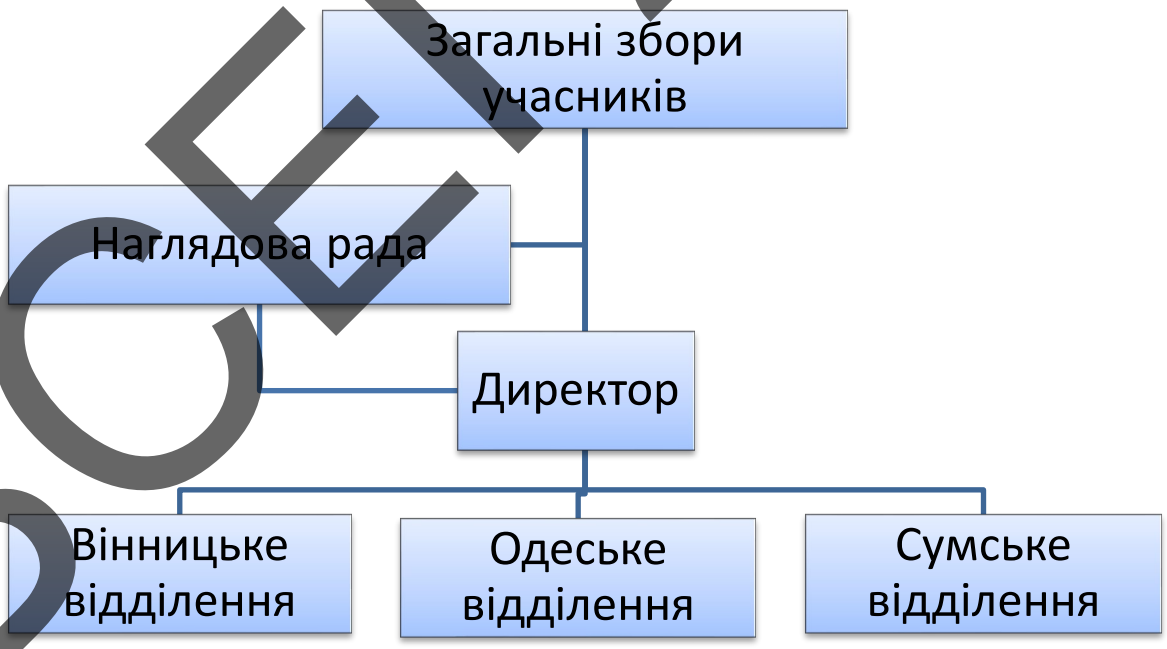


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Український центр кінезітерапії»

ВСЕ 2023

На основі проведеного аналізу ми можемо стверджувати, що на ТОВ «Український центр кінезітерапії» використовується лінійна організаційна структура.

Лінійна організаційна структура є однією з найпростіших та найстаріших форм управління в організаціях. У цій структурі кожен працівник підпорядковується одному керівнику, який приймає всі управлінські рішення та має чітко визначену сферу відповідальності.

Дослідження підприємства дозволяють нам визначити такі переваги та недоліки використовуваної на ТОВ «Український центр кінезітерапії» організаційної структури.

Переваги лінійної організаційної структури ТОВ «Український центр кінезітерапії»:

1. Простота та зрозумілість. Однотипний характер послуг дає змогу використати просту форму структури, що є зрозумілою для всіх працівників.

2. Чітке підпорядкування. Визначені вектори відповідальності, що спрощує процес ухвалення рішень та виконання завдань.

3. Швидке прийняття рішень. Завдяки централізації влади (а у структурних підрозділах зосереджені лише оперативні функції управління, тобто пов’язані виключно із повсякденною діяльністю), рішення можуть бути прийняті швидко, без затримок, пов'язаних з консультаціями або затвердженням.

4. Сильне лідерство. Керівником підприємства є досвідчений фахівець, лікар, який разом з колегами заснував компанію та поступово розвиває її. Досвід та фаховість дають змогу надавати чіткі інструкції та бути авторитетом серед підлеглих.

Недоліки лінійної організаційної структури ТОВ «Український центр кінезітерапії»:

1. Існує загроза обмеженої взаємодії. Територіальна розпорошеність ТОВ «Український центр кінезітерапії» може призвести до певної ізоляція структурних підрозділів, оскільки комунікація відбувається лише у межах

ВСЕ 2023

вертикальних ліній управління.

2. Надмірне навантаження на керівника. Всі рішення та відповідальність централізовані, що може призводити до перевантаження директора ТОВ «Український центр кінезітерапії».

3. Ризик недостатньої гнучкості. Сповільненість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, оскільки всі рішення залежать від кількох осіб.

4. Залежність від лідера. Якість управління та результати роботи залежать від навичок та компетенцій директора підприємства.

5. Обмежена ініціатива працівників. Через централізований підхід, доволі обмежена самостійність і креативність працівників ТОВ «Український центр кінезітерапії» на «місцях».

Отже, на даному підприємстві такий тип управління є досить ефективним, про що говорить успішність підприємства. Директор має великий досвід роботи на ринку, який є достатньо конкурентним і потребує постійного вдосконалення, швидкого реагування на зміни, оптимальність прийняття рішень тощо. Персонал висококваліфікований та добре знає свою роботу, що дає змогу ефективно, вчасно та якісно виконувати поставленні завдання.

Окрім дослідження системи управління на ТОВ «Український центр кінезітерапії» необхідно також звернути увагу на ознайомлення з фінансовим станом Товариства. Дослідження основних фінансово-економічних показників проводилось за три останніх роки (табл. 2.1).

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «Український центр кінезітерапії» за 2020-2022 рр. можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції за 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився 49,8 тис. грн., що складає – 3 % падіння. Разом з тим зросла собівартість реалізованої продукції та сукупні витрати на 399,8 тис. грн. та 361,6 тис. грн. відповідно. Ріст собівартості ТОВ «Український центр кінезітерапії» зрештою зміг призвести до отримання в 2022 р. чистого збитку, на відміну від двох попередніх років.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати ТОВ «Український центр кінезітерапії» у 2020-2022 роках

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	Тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	2439.1	2984.7	2389.3	-49,8	-3%
2	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	1591.7	1631.3	1991.5	399,8	+25%
3	Разом витрати (тис грн.)	2051.2	2082.4	2412.8	361,6	+17%
4	Чистий прибуток (тис. грн.)	265.9	753.1	-143	408,9	-

Наступним етапом підчас аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Український центр кінезітерапії» є вивчення показників балансу за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

З даних таблиці 2.2 ми можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «Український центр кінезітерапії» активно розвивалось за 2020-22 рр. Про це свідчить нарощення сукупної вартості активів на 620 тис. грн. або 58%.

У структурі активів майже 80% займають необоротні активи. Їх обсяг за аналізований період зріс на 88%, що спричинено збільшенням вартості основних засобів ТОВ «Український центр кінезітерапії». Так, їх вартість зросла на аналогічні 88% і була викликана інвестування компанії у нові приміщення для надання послуг реабілітації.

Відзначимо, що протягом всього періоду аналізу на рахунках ТОВ «Український центр кінезітерапії» перебувала досить значна, як для даного підпримєства, сума грошей, яка загалом зросла на 5%.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.2

Баланс ТОВ «Український центр кінезітерапії» у 2020-2022 роках

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	Тис. грн.	%
1	Всього активів (тис. грн.)	1055.8	1841.9	1675.8	620	58
2	Необоротні активи (тис. грн.)	704.8	534.4	1324.0	619,2	88
3	Гроші та їх еквіваленти (тис. грн.)	337.9	1290.7	335.7	17,8	5
4	Дебіторська заборгованість (тис. грн.)	13,1	16,8	16,1	3	22
5	Власний капітал (тис. грн.)	1003.8	1756.9	1613.9	610,1	60
6	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (тис. грн.)	993.8	1746.9	1603.9	610,1	60
7	Кредиторська заборгованість (тис. грн.)	52	85	61.9	9,9	19

ТОВ «Український центр кінезітерапії» у 2020-2022 рр. не мав значної дебіторської заборгованості, її вага у структурі активів не перевищувала 0,1%. Така ситуація викликана предметом діяльності компанії – тобто наданню послуг реабілітації та відновлення.

Показник власного капіталу ТОВ «Український центр кінезітерапії» зростав виключно за рахунок збільшення сум нерозподіленого прибутку, тобто частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби. Обсяг статутного капіталу залишався незмінним.

Ситуація з кредиторською заборгованістю ТОВ «Український центр кінезітерапії» ідентична заборгованості дебіторській. З одного боку її обсяг зріс

ВСЕІ 2023

на майже 20% за 2020-2022 рр. і склав 61,9 тис. грн., з іншого її значення у структурі пасивів наразі складає лише трохи менше 4%.

Візуально співставлення ключових показників діяльності компанії наведено на рисунку 2.2.

На рисунку 2.2 ми відобразили 5 ключових показників, які характеризують в цілому стан ТОВ «Український центр кінезітерапії». Це обсяги чистого доходу, сукупних активів, сукупних витрат, нерозподіленого прибутку та чистого прибутку.

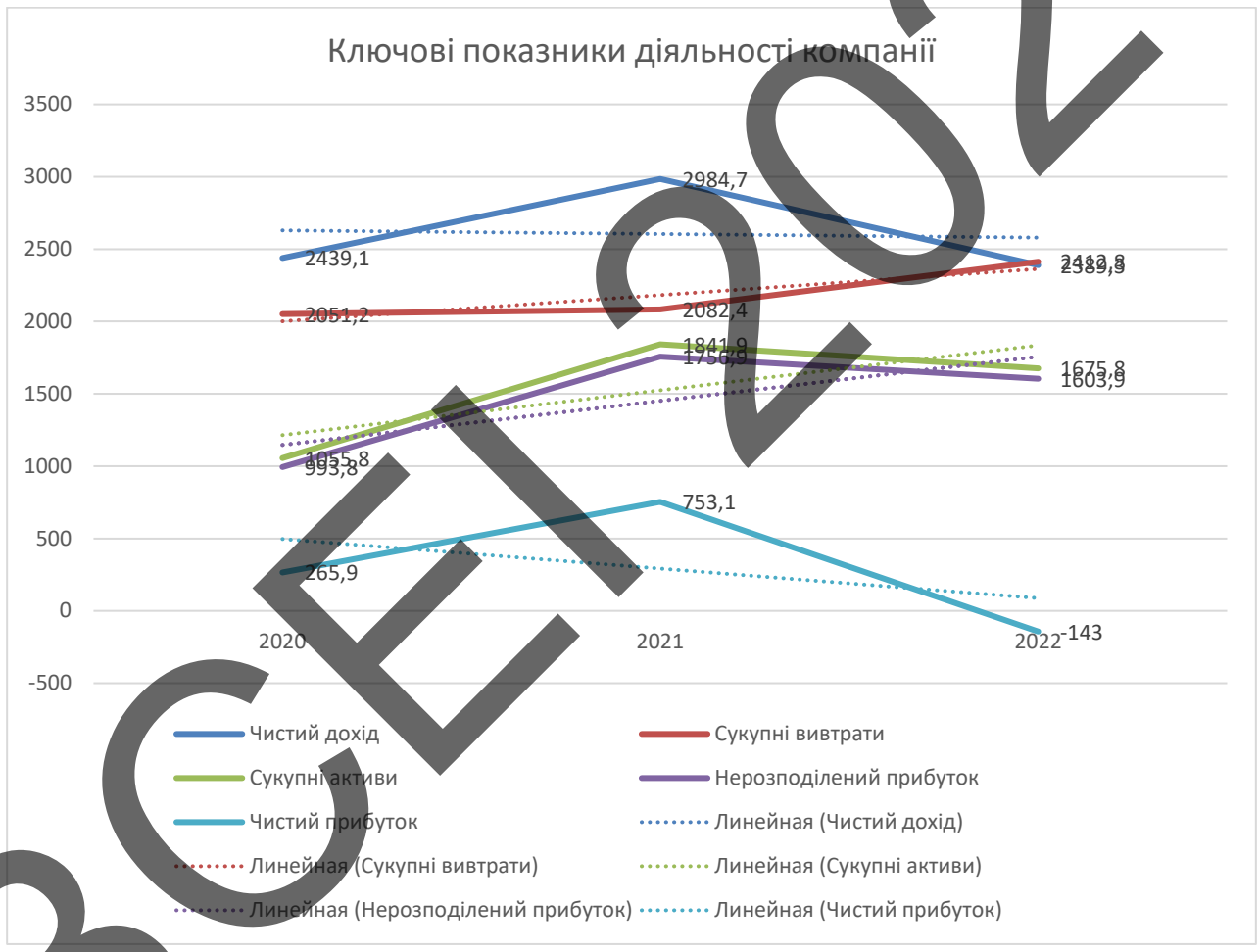


Рисунок 2.2 Ключові показники діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» та прогнозні тренди цих показників

Візуалізація чітко показує хвилеподібнть більшості показників, окрім збільшення сукупних витрат. Причинами цієї ситуації є загальний економічний

ВСЕТ 2023

спад пов'язаний із пандемією COVID-19 та впливом карантинних обмежень на контактні послуги медичного характеру.

Наведені на рисунку 2.2 лінії тренду показують прогнозні значення проаналізованих показників у майбутніх періодах діяльності підприємства. Можемо говорити, що в цілому прогнозні вектори є непоганими, адже навіть за часів війни підприємство хоч й отримало збиток, але інші показники діяльності залишились на ефективному рівні.

Під час аналізу фінансово-економічного стану підприємства необхідно також здійснити обчислення рентабельності продукції.

Рентабельність продукції - це економічна категорія, яка характеризує ефективність продажів продукту (товарів, робіт або послуг). Вона визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

Рентабельність є одним з основних вартісних показників ефективності виробництва і характеризує норму прибутку на активи та ступінь використання капіталу у виробничому процесі.

Рентабельність - це система показників, що характеризує здатність підприємства отримувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності. Показник (індикатор) рентабельності визначає загальну ефективність використання активів та інвестованого капіталу. Він може бути розрахований як коефіцієнт і виражений десятковим дробом або розрахований як показник рентабельності і виражений у відсотках.

Формула для визначення рентабельності виробництва:

$$\text{Р} = \frac{\text{П}}{\text{В}} * 100 \qquad (2.1)$$

де Р - рентабельність, %; П - прибуток; В - витрати (собівартість).

Тепер визначимо коефіцієнт рентабельності виробництва за кожний рік:

$$P = \frac{265{,}9 \text{ тис.грн.}}{2051{,}2 \text{ тис.грн.}} * 100 = 12{,}9\ \% \qquad 2020 \text{ р.}$$

$$P = \frac{753{,}1 \text{ тис.грн.}}{2082{,}4 \text{ тис.грн.}} * 100 = 36{,}1\% \qquad 2021 \text{ р.}$$

Коефіцієнт рентабельності показав, що 2021 р. був для підприємства ТОВ

ВСЕІ 2023

«Український центр кінезітерапії» найприбутковішим, що пояснюється співставним рівнем сукупних витрат та зростаючим чистим прибутком від діяльності компанії. 2022 року ТОВ «Український центр кінезітерапії» отримало збитки, а отже й стало нерентабельним. Причини цьому ми описували вже неодноразово.

Заключним кроком в дослідженні фінансового стану будь-якого підприємства і ТОВ «Український центр кінезітерапії» є аналіз показників ліквідності.

Ліквідність компанії - це її здатність швидко продати свої активи та отримати грошові кошти для погашення боргів. Ліквідність характеризується співвідношенням між вартістю ліквідних активів (грошові кошти, цінні папери та дебіторська заборгованість) та короткостроковими зобов'язаннями.

Результат розраховується як коефіцієнт ліквідності на основі інформації з відповідної фінансової звітності.

Щоб визначити здатність підприємства сплачувати свої борги, необхідно6

- проаналізувати процес отримання коштів від господарської діяльності, формування залишку коштів після погашення заборгованості перед бюджетними та позабюджетними фондами, виплати дивідендів;

- проаналізувати структуру кредиторської заборгованості підприємства та визначити, чи є вона "стабільною" або простроченою.

Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчить той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх фактичне надходження

Абсолютна ліквідність, швидка ліквідність та загальна ліквідність ТОВ «Український центр кінезітерапії» наведена у таблиці 2.3.

Коефіцієнт загальної ліквідності - це фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань (поточних пасивів).

Коефіцієнт загальної ліквідності показує здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання (поточні пасиви), використовуючи лише поточні активи. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища платоспроможність компанії. Цей

ВСЕ 2023

показник враховує той факт, що не всі активи можуть бути продані негайно.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Український центр кінезітерапії» у 2020-2022 роках

№ п/п	Назва показника	Роки діяльності		
		2020	2021	2022
1	2	2	4	5
1	Загальна ліквідність	6,75	15,38	5,68
2	Швидка ліквідність	6,75	15,38	5,68
3	Абсолютна ліквідність	6,49	15,18	5,42

Загальна формула розрахунку коефіцієнта

$$\text{Кзл} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПТ}} \qquad (2.2)$$

де ОА – оборотні активи, ПТ – поточні зобов’язання.

Нормальним вважається значення коефіцієнта 1,5 - 2,5, залежно від галузі економіки. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не в змозі стабільно оплачувати поточні рахунки. Значення більше 3 може свідчити про нераціональну структуру капіталу.

Розрахунок загальної ліквідності ТОВ «Український центр кінезітерапії» показав, що з 2020 р. по 2022 р. підприємство немає фінансового ризику, пов'язаний з тим, що підприємство спроможне стабільно оплачувати поточні рахунки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - це фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню ліквідних оборотних активів до поточних зобов'язань (поточних пасивів). Дані для розрахунку використовуються з балансу компанії. На відміну від поточної ліквідності, активи не включають запаси. Це пов'язано з тим, що втрати у разі продажу запасів можуть бути найбільшими з усіх оборотних активів.

ВСЕ 2023

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш суворою оцінкою ліквідності компанії. Також відомий як "кислотний тест", цей коефіцієнт розраховується з використанням лише частини поточних активів (грошові кошти, готівкові цінні папери та дебіторська заборгованість) і порівнюється з поточними зобов'язаннями.

Цей коефіцієнт показує, яку частину поточних зобов'язань можна погасити у випадку реальної кризи, припускаючи, що запаси не мають ліквідаційної вартості.

Теоретично достатнім вважається коефіцієнт, що перевищує 0,6.

Розраховується за формулою :

$$\text{Кшл} = \frac{\text{ОА}-\text{З}}{\text{ПТ}} \qquad (2.3)$$

де ОА – оборотні активи, З – запаси, ПТ – поточні зобов’язання.

Показники швидкої ліквідності ТОВ «Український центр кінезітерапії» за 2020-202 рр. ідентичні значенням показника загальної ліквідності.

Це пояснюється тим, що на ТОВ «Український центр кінезітерапії» відсутні запаси протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку компанія може погасити найближчим часом, не чекаючи на виплату кредиторської заборгованості або продаж інших активів.

Теоретично, значення цього коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2.-0,3 вважається достатнім. Але на практиці значення значно нижче, і малоймовірно, що всі кредитори компанії одночасно заявлять свої вимоги, тому цей показник не дозволяє відразу зробити негативний висновок про здатність компанії погасити свої борги. Водночас, надмірно високе значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$\text{Кал} = \frac{\text{ГА}}{\text{ПТ}} \qquad (2.4)$$

ВСЕ 2023

де ГА – грошові активи, ПТ – поточні зобов'язання.

Розрахунок коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «Український центр кінезітерапії» за 2020-2022 рр. показав, що значення цього коефіцієнту значно перевищує норматив протягом всього періоду.

Підсумовуючи аналіз ліквідності ми можемо стверджувати, що воно є надто ліквідним. Звичайно, ліквідність це важлива характеристика бізнесу, але настільки великі значення показників, як на ТОВ «Український центр кінезітерапії» можуть свідчити про недостатньо ефективне використання активів. Тобто, маючи саме таку структуру активів підприємство спроможне заробляти більше (звичайно мова не йде про діяльність в умовах війни та воєнного стану).

Враховуючи особливості балансу ТОВ «Український центр кінезітерапії» розрахуємо значення показника фінансової стійкості. Даний показник характеризує частку стабільних джерел забезпечення діяльності підприємства у їх загальному обсязі. Нормальним вважається значення у проміжку 0,85-0,9.

$$Кфт = \frac{ВК+ДЗ}{П} \qquad (2.5)$$

де ВК – власний капітал, ДЗ – довгострокові зобов'язання, П – пасиви.

Значення даного показника на ТОВ «Український центр кінезітерапії» у 2020 році дорівнює 0,95, у 2021 році – 0,95, у 2022 році – 0,96

Таким чином, за аналізований період фінансова стійкість перевищує нормативні значення і є стабільною.

Отже, провівши детальний аналіз фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «Український центр кінезітерапії» можна зробити висновок про те, фінансовий стан організації в деякій мірі погіршився за останній звітній рік. І хоч підприємство в змозі нормально функціонувати за рахунок своїх можливостей та фінансовому стану, все ж керівництву підприємства слід прийняти певні заходи щодо вирівнювання ситуації за умова функціонування у воєнний період.

ВСЕ 2023

2.2 Аналіз стратегічного становища ТОВ «Український центр кінезітерапії»

SWOT-аналіз проводиться для комплексної оцінки ситуації компанії та майбутніх загроз її розвитку. Вперше абревіатура SWOT була запропонована в 1963 році професором Кеннетом Ендрюсом з Гарвардського університету. Пізніше інші професори також запропонували використовувати модель SWOT для розрахунку поведінки компаній. Метод став широко використовуватися у 1980-х роках і досі користується популярністю серед менеджерів.

SWOT-аналіз - це насамперед метод стратегічного планування, який використовує інтегрований підхід для визначення сильних і слабких сторін бізнесу, розрахунку його ризиків і майбутнього процвітання.

У більшості випадків SWOT-аналіз є першим кроком у розробці маркетингового плану компанії. При розробці плану важливо знати сильні та слабкі сторони продукту, ставлення до нього цільової аудиторії та те, як зовнішні фактори, такі як законодавство, вплинуть на запуск. Після завершення конкретної рекламної кампанії слід провести SWOT-аналіз рекламної кампанії, так само як і SWOT-аналіз проекту перед тим, як інвестувати в стартап.

Незважаючи на те, що метод SWOT-аналізу є складним і всеосяжним, він має деякі недоліки.

1. Суб'єктивність. Не існує єдиного переліку показників, які слід враховувати при підготовці аналізу. Він має ґрунтуватися на думках аналітиків та стереотипних тезах;

2. Невизначеність результатів: цей вид аналізу не дає чітких відповідей на конкретні питання.

Загалом SWOT-аналіз допомагає отримати загальне уявлення про позицію компанії з точки зору продуктів, послуг та ринків.

З метою визначення стратегічного становища ТОВ «Український центр кінезітерапії» проведено комплексну оцінку конкурентного середовища за

ВСЕ 2023

ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних загроз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Вузькоспеціалізована номенклатура послуг Гнучка цінова політика Популярність торговельної марки (мережі) на ринку реабілітаційних послуг. Зручне та вигідне розташування. Стабільний попит на послуги із прогнозованим нарощенням. Великий досвід роботи на ринку. Наявність постійних клієнтів.	Нераціональність асортиментної політики (обмеженість пропозиції). Необхідність інноваційних заходів. Погіршення фінансового становища. Неритмічність клієнтського попиту.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Зростання рівня конкурентоспроможності. Збільшення номенклатури реабілітаційних послуг. Збільшення ринкової ніші. Маркетингова стратегія. Участь у добродійних та гуманітарних акціях. Зростання купівельної спроможності населення.	Поява на ринку нових конкурентів. Активізація діяльності основних конкурентів. Зниження доходів у цільової аудиторії. Висока вартість реклами.

На підставі вищезгаданих факторів можна виділити ряд конкурентних переваг ТОВ «Український центр кінезітерапії»: це можливість номенклатури реабілітаційних послуг, що не мали реалізації в організації, здійснення заходів

ВСЕ 2023

для забезпечення збільшення ринкової частки, та прихильності потенційних клієнтів.

Далі для дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Український центр кінезітерапії» було обрано STEP-аналіз. Це дозволяє відстежувати, які зовнішні фактори допомагають або перешкоджають досягненню довгострокових цілей. Його також можна охарактеризувати як методологію аналізу основних складових макросередовища компанії: соціально-демографічні фактори, техніко-технологічні фактори, політичні фактори та економічні фактори.

Чотири фази STEP-аналізу.

- Моніторинг макросередовища;
- Оцінка необхідності та важливості змін;
- Детальний аналіз кожної зміни;
- Оцінка потенційних наслідків змін.

STEP-аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

STEP-аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Фактор	Напрям впливу	Бал	Вага	Важливість
S - соціальні				
1) Зниження рівня заробітної плати	-	3	0,05	-0,15
2) Підвищення кількості висококваліфікованих спеціалістів у галузі	+	5	0,08	0,40
3) Зростання рівня безробіття	-	5	0,06	-0,30
T - технологічні				
4) Обмежена номенклатура реабілітаційних послуг	+	10	0,12	1,2
5) Поява нових конкурентів	-	8	0,12	-0,96
6) Розвиток культури здорового способу життя	+	5	0,1	0,5
E - Економічні				
7) Помірне податкове навантаження	+	5	0,05	0,25
8) Зниження відсоткової ставки	+	5	0,05	0,25
9) Структурна перебудова економіки воюючої країни	+	5	0,05	0,25
P - політичні				

ВСЕІ 2023

10) Триваюча війна та обмеження воєнного стану	-	8	0,13	-1,04
11) Виробнича діяльність заснована на фізичній силі (нестача працівників через мобілізаційні заходи)	-	5	0,13	-0,65
12) Нестабільність законодавства та податкової політики	-	4	0,06	-0,24
∑		70	1	-0,25

Отже ми бачимо, що на основі проведеного STEP-аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії» стратегічні перспективи діяльності перебувають під наслідками війни та загрозами воєнного стану. Хоча й варто відмітити окремі перспективи, які варто використати для стабілізації діяльності компанії (рис. 2.3).

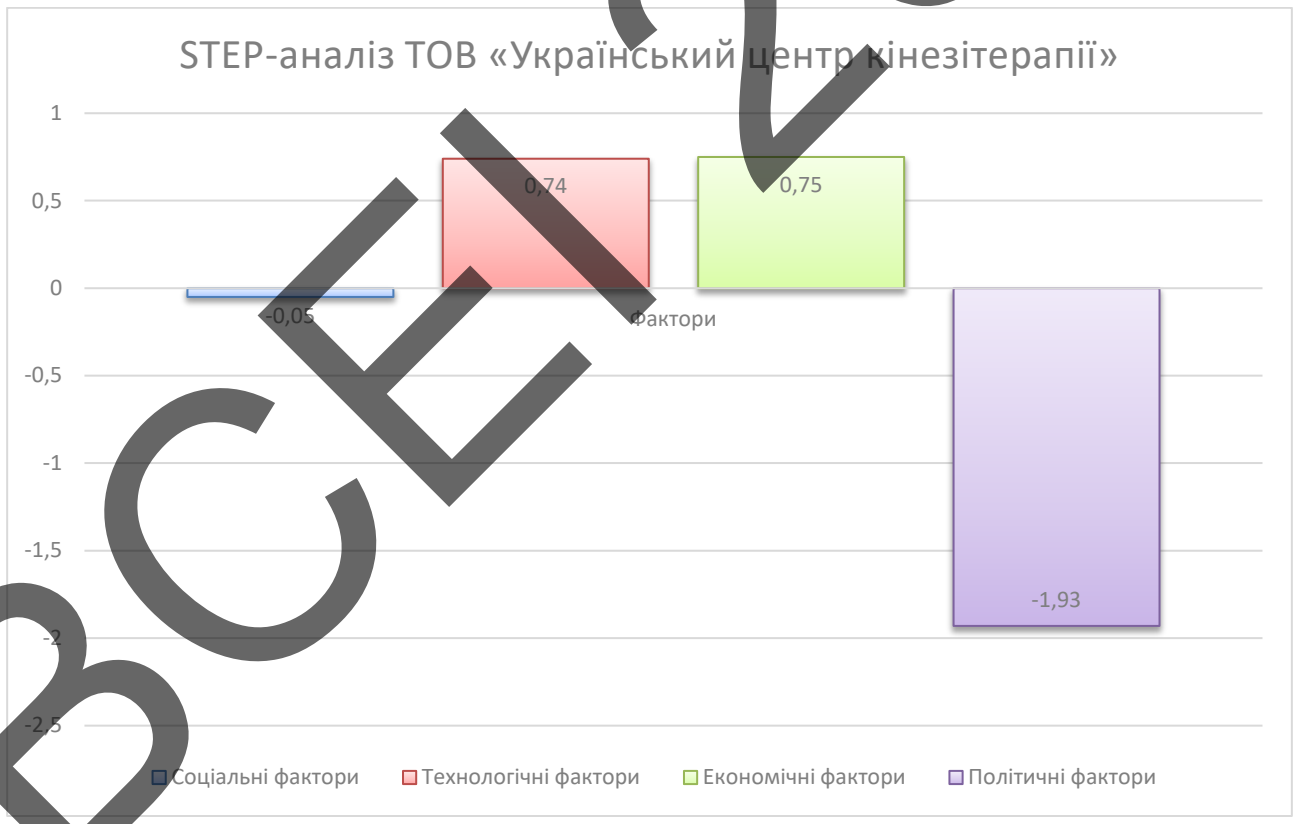


Рисунок 2.3 STEP-аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Додатково проаналізуємо ТОВ «Український центр кінезітерапії» з

ВСЕ 2023

використанням SNW–аналізу, тобто здійснимо стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства, ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за десяти бальною шкалою (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

SNW – аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії»

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1	Імідж (ділова репутація) підприємства	7		
2	Асортимент реабілітаційних послуг		6	
3	Якість реабілітаційних послуг	7		
4	Клієнторієнтованість	5		
5	Стратегія розвитку підприємства			4
6	Обсяги виручки			5
7	Територіальне розташування	8		
8	Цінова політика		6	
9	Чисельність персоналу			3
10	Заробітна плата			3
11	Пізнаваність підприємства		6	
12	Рівень технічної оснащеності		6	

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Український центр кінезітерапії» є імідж, якість реабілітаційних послуг, клієнторієнтованість та територіальне розташування. При цьому слабкими сторонами виступає стратегія розвитку підприємства; зниження обсягів виручки; недостатність персоналу та низька заробітна плата порівняно із іншими підприємствами ринку.

ВСЕ 2023

На рисунку 2.4 візуалізовано SNW – аналізу для ТОВ «Український центр кінезітерапії».

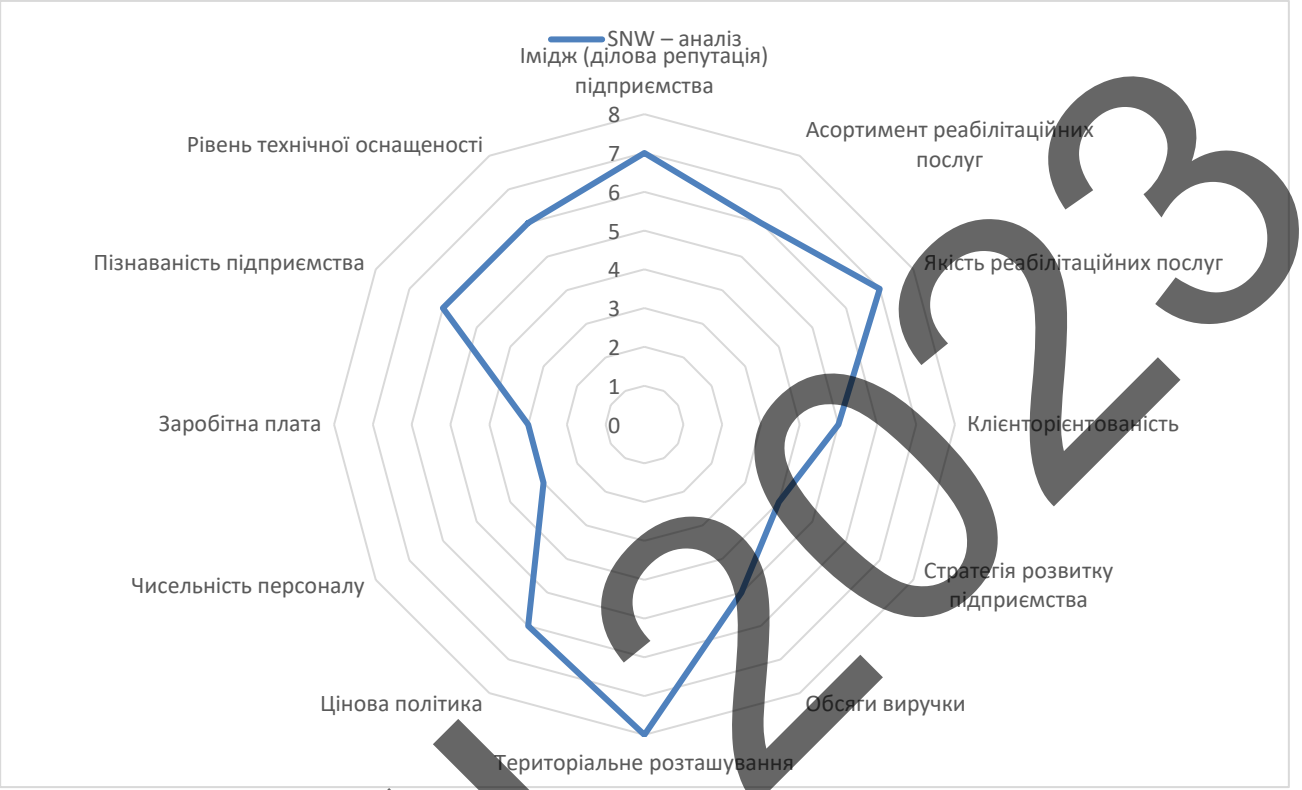


Рисунок 2.4 SNW – аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Продукція ТОВ «Український центр кінезітерапії» користується постійним попитом через значні фінансові та технологічні бар'єри для нових учасників, необхідність ліцензування та відсутність альтернативних послуг Зрозуміло, що основними загрозами для компанії є конкуренція всередині галузі та домінування на ринку покупців. Це пов'язано зі спеціалізованістю послуг та високим попитом. Для того, щоб вижити, компанії необхідно ефективно працювати зі своїми клієнтами (як розвиваючи нових клієнтів, так і тісно співпрацюючи з існуючими) та диверсифікувати асортимент послуг.

Проведемо аналіз конкурентної позиції компанії визначивши основних конкурентів на ринку реабілітаційних послуг у м. Вінниці.

Експертним методом фахівцями ТОВ «Український центр кінезітерапії»

ВСЕ 2023

визначено наступних ключових конкурентів: Центр відновлення "Аксіс"; Центр стопи та хребта; Медичний центр доктора Коваленко; Науково-дослідний інститут реабілітації осіб з інвалідністю ВНМУ ім. М. І. Пирогова; Центр медичної реабілітації та спортивної медицини; Остеопатичний Центр.

Наведемо у таблиці 2.7 аналіз ключових конкурентів ТОВ «Український центр кінезітерапії» за визначеними критеріями.

Науково-дослідний інститут реабілітації осіб з інвалідністю ВНМУ ім. М. І. Пирогова ми не включатимемо в аналіз, через переважну спеціалізацію на реабілітації виключно осіб з інвалідністю.

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Критерій	Український центр кінезітерапії	Центр відновлення "Аксіс"	Центр стопи та хребта	Медичний центр доктора Коваленко	Центр медичної реабілітації та спортивної медицини	Остеопатичний Центр
Розташування	4	4	4	2	5	3
Досвід роботи в галузі	5	4	4	3	3	3
Рівень цін	Середній	Середній	Середній	Високий	Середній	Середній
Якість послуг	Висока	Висока	Середня	Середня	Висока	Середня
Асортимент послуг	Широкий	Широкий	Середній	Середній	Широкий	Середній
Робота персоналу	Середня	Середня	Висока	Середня	Середня	Середня
Пізнаваність компанії	Висока	Низька	Висока	Середня	Висока	Низька

З табл. 2.7 ми бачимо, що за розташуванням перевагу має Центр медичної реабілітації та спортивної медицини. За досвідом роботи ТОВ «Український центр кінезітерапії» є лідером у порівнянні з іншими підприємствами. Рівень цін в цілому є співставний для всіх конкурентів. Якість та асортимент послуг також

ВСЕ 2023

вирізняє ТОВ «Український центр кінезітерапії» серед конкурентів. До конкурентних недоліків можна віднести не саму видатну роботу персоналу компанії.

Візуалізуємо проведений аналіз, обравши в якості критеріїв оцінювання, 5-тибальну шкалу, де: 1 бал – низькі показники діяльності в положенні; 3 бали – середньогалузевий показник діяльності в даному факторі; 5 балів – ідеальний показник діяльності підприємства (рис. 2.5).

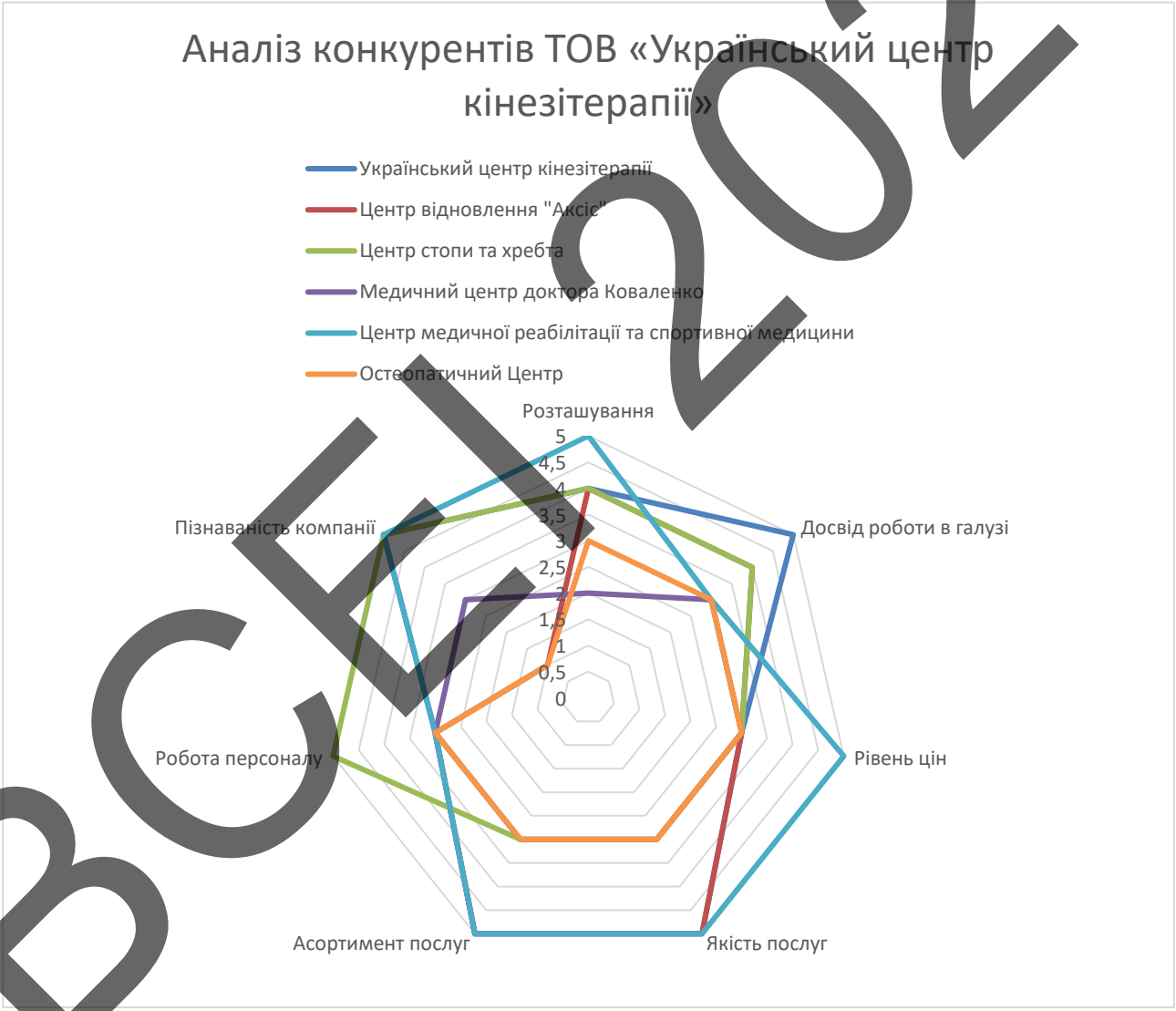


Рисунок 2.5. Профіль конкурентів ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Аналізуючи рисунок, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Український центр кінезітерапії» на даний момент виграє у конкурентів за

ВСЕ 2023

більшістю критеріїв. На ринку основним конкурентом є Центр медичної реабілітації та спортивної медицини. Враховуючи, ТОВ «Український центр кінезітерапії» давно позитивно зарекомендувала себе на ринку реабілітаційних послуг не тільки м. Вінниці, але й України, підприємству необхідно зберігати свої стійкі позиції на ринку, і підтримувати ті сильні сторони, в яких виграє найбільше.

Отже, проведений аналіз показав, що в цілому ТОВ «Український центр кінезітерапії» має непогані перспективи зі стратегічної точки зору. Підприємство має стабільний фінансовий стан, ліквідний баланс, достатню кількість активів для ведення ефективної діяльності. Ключовими стратегічними перевагами є технологічні переваги, імідж, якість, територіальне розміщення. Основними загрозами виступає нестабільність політичного середовища, недостатність якісної робочої сили, неритмічність клієнтського попиту. Підприємство є лідером ринку реабілітаційних послуг м. Вінниці та володіє відчутними конкурентними перевагами.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» має спрямовувати діяльність на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому.

За роки успішної діяльності товариство знайшло своїх постійних клієнтів, та здобуло значну популярність в містах діяльності та за їх межами, має значний досвід роботи та симпатію від контрагентів, постачальників і споживачів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕНЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР КІНЕЗІТЕРАПІЇ» У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Формулювання загального бачення розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Організаційний розвиток - це реакція підприємства на зовнішні умови шляхом постановки та реалізації нових цілей і завдань, які призводять до якісних змін і накопичення критичних факторів успіху для успішної діяльності підприємства. Іншими словами, організаційний розвиток - це управлінська діяльність, спрямована на підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, оновлення існуючих або створення нових критичних факторів успіху в довгостроковій перспективі та підтримання умов для стійкої конкурентоспроможності. Організаційний розвиток можна також трактувати як накопичення критичних факторів успіху в діяльності, які обов'язково повинні досягти певного рівня успішності для того, щоб компанія була конкурентоспроможною в певній сфері діяльності. Як правило, процес організаційного розвитку включає в себе цикл корпоративних змін, що призводить до трансформації структури, функцій і методів роботи організації.

Основною проблемою будь-якої компанії, що працює на українському ринку, є проблема забезпечення її прибуткового виживання та безперервного розвитку організації. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою досягаються на основі правильно сформульованої та ефективної стратегії корпоративного розвитку. Стратегія - це об'єктивний підхід до відповіді на фундаментальні проблеми організації, такі як: в яких секторах і на яких ринках компанія повинна працювати, як ефективно використовувати обмежені ресурси і як конкурувати.

Бізнес-середовище, в якому сьогодні працюють компанії, стає дедалі

ВСЕІ 2023

складнішим (війни, валютні курси, інфляція, зростання цін на сировину, зростання відсоткових ставок за кредитами, зниження купівельної спроможності населення), та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація та динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів та послуг тощо).

Кінцевий результат бізнес-діяльності залежить не від одного чи кількох факторів, драйверів чи індикаторів, а від кожного з них, навіть невеликої частини цілого. Тому не варто забувати про комплексний підхід до вирішення проблем та пошуку рішень.

На основі отриманих даних ТОВ "Український центр кінезітерапії" ми визначили слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки в управлінні бізнесом. Це вимагає формулювання пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства, а саме формуванні якщо не стратегії, то загального стратегічного бачення розвитку.

Ідея, яка відображає концепцію стратегічного управління, полягає в тому, що при визначенні місії та стратегічних цілей організації необхідно враховувати взаємодію і вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому випадку стратегія виступає як засіб для досягнення цілей, і для того, щоб реалізувати стратегію, вся організація повинна працювати в стратегічному режимі.

Стратегічне управління - це концепція реалізації стратегії компанії, що поєднує в собі цільовий та комплексний підхід до діяльності організації, при якому встановлюються цілі розвитку, порівнюються з поточними можливостями (потенціалом) компанії та відповідно класифікуються шляхом створення та впровадження системи стратегій. можна зробити.

Метою є розробка стратегії досягнення стратегічних цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників, а також контроль за виконанням реалізованих планів. Управління стратегічним розвитком підприємства - це багатогранний, формальний і поведінковий управлінський процес, який впливає на баланс ефективних взаємовідносин між організацією та

ВСЕІ 2023

зовнішнім середовищем, включаючи її окремі частини, а також на формулювання та реалізацію ефективних стратегій, які сприяють досягненню її стратегічної місії.

Одним з найболючіших наслідків вторгнення РФ стало вибухоподібне зростання кількості людей, що потребують різної реабілітації: фізичної, психологічної, соціальної, моральної тощо.

За словами експертів, наразі реабілітація військовослужбовців - це найнагальніша потреба, яку треба вирішити зараз. За експертними оцінками, в Києві перебуває понад 100 000 солдатів, які безпосередньо потребують нашої уваги. Питання ускладняється ще й тим, що до цих 100 000 солдатів, які повертаються, приєднуються їхні сім'ї. Навіть якщо немає поранень, є психологічні проблеми, з якими ми повинні мати справу, допомогти людині і вивести всю сім'ю зі складної психологічної ситуації, в якій вони опинилися. Аналогічна ситуація і в інших містах та громадах України.

Достатньо промоніторити стрічку новин, щоб пересвідчитись, що ледь не кожного тижня в країні відкриваються нові реабілітаційні заклади різної форми власності.

В багатьох територіальних громадах запроваджуються реабілітаційні програми, головною ідеєю яких є надати своєрідну захисну парасольку для людей, які повертаються з фронту, та їхніх родин, включаючи медичні та психологічні послуги, а також послуги з навчання для працевлаштування та професійної реінтеграції.

Міністр охорони здоров’я на початку року прогнозував, що «для нашої моделі реабілітаційної допомоги ми взяли розрахунок, як в ізраїльської моделі. Ми порахували кількість українців, яка в нас є, взявши оптимістичну цифру 42 млн, і виходить, що нам треба 7800 ліжок». Наразі, після проведення госпітального планування лікарняної мережі по Україні визначили кластерні заклади, у кожному з яких буде 20-50 ліжок для реабілітації. Загалом їх буде близько 6000.

ВСЕ 2023

Тобто ми бачимо, що питання реабілітації є комплексним. Крім того, масштабна війна вплинула на ринок приватних медичних центрів в Україні, зокрема на розподіл споживачів та найбільших гравців на ринку. Кількість населення в Україні продовжує скорочуватися. Орієнтовно до 30 відсотків населення виїхало з країни. За оцінками експертів, 10-15% з них навряд чи повернуться. Ті, хто залишиться в Україні, надаватимуть перевагу приватним медичним закладам, де пацієнти мають гарний досвід, отримують якісну медичну допомогу та потребують якнайшвидшого отримання медичних послуг. На відміну від державних, приватні медичні заклади можуть це забезпечити через свою мобільність та гнучкість.

На українському ринку приватної медицини зростатиме попит на вузькоспеціалізовані клініки та медичні інститути. Також має зростати попит на реабілітаційні клініки. Тим більше, що кошти, які виділяються державою на реабілітацію та лікування поранених бійців, не задовольняють усіх потреб України". За думкою експертів, компанії, які планують відкривати реабілітаційні клініки, в майбутньому планують перетворити їх на центри паліативної допомоги для дорослих і дітей.

Таким чином, варто передбачити, що ТОВ «Український центр кінезітерапії» має в майбутньому відійти від надання суто кінезітерапевтичних та фізіотерапевтичних послуг, а надавати також й послуги психологічної реабілітації. Відомо, що психосоматичні розлади можуть призвести до стійкого погіршення фізичного здоров’я.

Загальновідомо, що місії підприємства та способи їх досягнення є переважно. базовими. Тобто основні цілі ТОВ «Український центр кінезітерапії» є типовими, аналогічними для підприємств-конкурентів які планують отримувати прибуток на українському ринку. Виходячи з цього твердження відобразимо на рисунку 3.1 узагальнену бізнес модель ТОВ «Український центр кінезітерапії».

ВСЕ 2023

Таблиця 3.1

Узагальнена бізнес модель ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Ключові партнери	Заклади охорони здоров'я Санаторно-курортні та реабілітаційні центри Постачальники реабілітаційного обладнання
Ключові види діяльності	Надання фізіотерапевтичних та кінезітерапевтичних послуг Послуги масажу Промоція здорового способу життя
Ключові пропозиції	Комплекс реабілітаційних послуг, що можуть надаватись в різних містах України
Взаємовідносини з клієнтами	Клієнтоорієнтованість Персональний супровід Після реабілітаційні консультації
Споживачі	Особи, що потребують фізичної реабілітації та члени їх сімей
Ключові ресурси	Технічні засоби реабілітації Кваліфіковані кадри Основні фонди Клієнтська база
Структура витрат	Оренда приміщень Заробітна плата Податки.
Канали збуту	Рекламні комунікації Заклади охорони здоров'я

ВСЕ 2023

З метою вибору нових ефективних стратегій розвитку підприємства фактори зовнішнього середовища ТОВ «Український центр кінезітерапії» та можливі реакції підприємства на ризики з боку споживачів, виробників та конкурентів нами узагальнено в таблиці 3.1. Основними факторами впливу є

зростаюча конкуренція, збільшення кількості клієнтів та тривалості реабілітації, бойові дії та воєнний стан, зростання цін на комунальні платежі та вартість технічних засобів реабілітації тощо.

Таблиця 3.2

Чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Група чинників	Чинники	Можлива реакція підприємства
Споживачі	- зростання попиту на послуги підприємства; - бажання клієнтів бути впевненими у результатах реабілітації; - вимоги клієнтів до розширення номенклатури послуг	- прогнозування попиту та гнучкість в обсязі послуг; - промоція здорового способу життя та післяреабілітаційної підтримки; - розширення номенклатури послуг.
Постачальники	- підняття цін на комунальні платежі та технічні засоби реабілітації; сировини і матеріалів; - великий асортимент реабілітаційних послуг на ринку.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на послуги в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- зростаюча кількість вітчизняних підприємств, які надають реабілітаційні послуги - перспектива виходу на нові регіональні ринки - перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення.	- захоплення ринків в залежності від попиту регіону; - контроль якості послуг; - перспектива зниження фінальної ціни надання послуг, здійснення акційних заходів, поліпшення організації вибору асортименту.

З проаналізованих факторів мікросередовища у таблиці 3.2 найбільш істотно впливають на п ТОВ «Український центр кінезітерапії» конкуренти і самі споживачі.

ВСЕ 2023

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного підприємства допоміг визначити перспективні цілі сутність яких передбачає: застосування нових технологій при розширенні номенклатури послуг, виробництві продукції (вирощування), підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків представлення, ринків оновлення іміджу організації, підвищення кваліфікації працівників, зниження ціни собівартості продукції.

Управління бізнесом - це діяльність відповідних організацій та осіб, спрямована на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів з метою отримання прибутку та задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства.

Основною метою стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Український центр кінезітерапії» є створення такої системи, яка на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх стратегічних можливостей забезпечує довгострокову ефективну присутність компанії в навколишньому середовищі.

Тому, з метою впровадження нового ефективного стратегічного управління та покращення функціонування ТОВ «Український центр кінезітерапії» в турбулентному українському бізнес-середовищі, пропонується впровадити стратегію зростання (розвитку). Ця стратегія відображає намір компанії збільшити продажі, прибутки та інвестиції. Вона використовується, коли компанія прагне максимально використати зовнішнє середовище і можливості для розширення виробництва і продажів за рахунок виходу на нові ринки і підвищення ефективності виробництва. Виявляється в наступних типах стратегічного вибору:

- Інтенсифікація - розширення номенклатури послуг та підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;

- Диверсифікація - вихід на нові регіональні ринки, розробка та впровадження нових реабілітаційних послуг;

- Інтеграція - поширення діяльності компанії на партнерів (в першу чергу на заклади охорони здоров’я).

ВСЕ 2023

3.2 Формування стратегії розвитку для ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи в управлінні лікувальними та реабілітаційними закладами. Ринкове середовище позбавляє керівників підприємств привілею бути стратегічно безвідповідальними за власні дії. Керівники підприємств повинні самостійно приймати важливі та довгострокові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, які встановлюють правила виробничої діяльності, а також ринкову ситуацію.

В умовах, коли конкуренція на вітчизняному ринку реабілітаційних послуг загострюється, а непрофесійна поведінка керівництва підприємства призводить до великих збитків або банкрутства компанії, рішення, що ґрунтуються на суб'єктивних інтуїціях керівництва чи виборі напряму розвитку та шляхів розвитку учасників ринку, вже не є варіантом. Проблема вибору чітких і послідовних стратегій, політики стратегічного управління та планування стає все більш складною як для окремих сільськогосподарських підприємств, так і для сектору в цілому.

Спроможність системи управління може не тільки вирішити важливі проблеми підприємства, але й усунути ознаки негативних протиріч між об'єктивними і конкретними факторами, тобто між економічними інтересами надавачів послуг і соціальними інтересами споживачів реабілітаційних послуг.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» може розглядати різні альтернативи діяльності підприємства. У рамках відповідного дослідження можна вибрати один з кількох напрямків дій – тобто стратегічних альтернатив (таблиця 3.3). На нашу думку саме стратегія зростання може допомогти підприємству функціонувати в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.

ВСЕ 2023

Таблиця 3.3

Стратегічні альтернативи діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Обсяг доходу від реалізації 2. Прибуток 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення географічної присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна. 3. Міжфірменне співробітництво та кооперація
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід відносно обсягу продажу 2. Дохід відносно активів 3. Швидкість пожвавлення змін та діяльності загалом	1. Економія: ревізія витрат, консолідація. 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу від реалізації. 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: 1. Послуг та ринків 2. Фінансового стану підприємства 3. Менеджменту підприємства	1. Перебудова маркетингової діяльності: звуження асортименту послуг, клієнтська селективність 2. Перебудова системи менеджменту 3. Фінансова перебудова

Формулюючи стратегію розвитку, компанії повинні мати чітке розуміння

ВСЕІ 2023

своєї місії та цілей. Непередбачувана динаміка ринку в останні роки, багато нових директив і законів.

Низка нових директив та законів, "вимивання" внутрішніх ресурсів та дедалі складніше зовнішнє середовище, особливо в умовах воєнного стану, створили критичну ситуацію для більшості бізнесів в Україні. У цьому контексті важливу роль відіграло успішне застосування ідей та методів стратегічного корпоративного управління до бізнес-операцій. Війна мала значний вплив на всі галузі. Перебої з постачанням та зростання цін на енергоносії призвели до значного збільшення витрат на виробничі ресурси, включаючи ціни на пальне для генераторів та необхідність хеджувати ризики втрат приміщень та обладнання.

Таким чином, стратегія управління господарською діяльністю компанії до 2025 року являє собою комплексний підхід до підвищення економічної ефективності організації в контексті стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Бізнес-стратегія розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії» розроблена нами на два роки. Її підсумок наведено у таблиці 3.4.

Ми розробили бачення стратегічного розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії». Пріоритетними цілями стратегії є підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її розвитку. Для забезпечення досягнення мети необхідно вирішити наступні питання: підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Ця мета та її завдання можуть бути досягнуті шляхом розширення номенклатури послуг, а також модернізації технічних засобів реабілітації, тобто використання сучасної техніки, обладнання та новітніх технологій.

Очікується, що ця стратегія допоможе компанії досягти найкращих ринкових позицій у вже існуючих регіонах представлення, а також вийти на нові регіональні ринки.

ВСЕІ 2023

Таблиця 3.4

Складники стратегії розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Проекти розвитку	Забезпечуючи умови	Рік
Ціль: розширення номенклатури послуг для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Побудова стратегічного центру відповідальності (центру прибутку/витрат/інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю центру відповідальності.	2024
	Залучення молодих спеціалістів (випускники спеціалізованих закладів освіти)	2024
	Оптимізація управлінської та організаційної структури	2025
Ціль: реструктуризація діяльності для збільшення можливостей господарства на ринку реабілітаційних послуг		
Техніко-технологічні, екологічні	Цифровізація діяльності	2025
	Оптимізація площ та територіальна експансія	2024
	Будівництво власного реабілітаційного центру в одному із міст діяльності	2025
	Оновлення технічних засобів реабілітації	2025
Ціль: збільшення соціальної відповідальності		
Соціальні	Розробка дисконтної програми реабілітації для українських військовослужбовців та членів їх сімей	2025
	Оплата вартості реабілітації «підшефних» підрозділів ЗСУ, Нацполу тощо.	2025

На практиці, серед альтернативних проектів слід обрати найкращу стратегію управління. Для забезпечення досягнення кожної мети та завдання, реалізація проекту характеризується окремими періодами реалізації (таблиця

ВСЕІ 2023

3.4). Реалізація цих напрямів дозволить підвищити заробітну плату працівників підприємства, а також збільшити їх лояльність. Запропонована реалізація цих стратегій розвитку забезпечить підвищення соціальної відповідальності та задовольнить потреби власників бізнесу.

Форма прийнятої стратегії має бути затверджена та впроваджена згідно з відповідними процедурами. Особливу увагу слід звернути на проблеми, пов'язані з існуючими організаційними заходами щодо реалізації стратегій зростання (розвитку). Наприклад, комплексна оцінка вихідних умов, бюджетування як основа для розробки цільових показників стратегії, визначення конкретного переліку відповідальних виконавців на етапі реалізації кожної складової стратегії розвитку, календарне планування реалізації стратегії, розрахунок потреби в ресурсах, планування соціально-економічного моніторингу реалізації стратегії тощо.

Використання засобів контролю є важливим фактором, що впливає на ефективність стратегії. Контроль також повинен використовуватися в процесі корпоративного управління. Функція контролю повинна охоплювати всі етапи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії».

Оцінка якості реалізації стратегії здійснюється з точки зору можливості виконання поставленого завдання, наявності в організації необхідних ресурсів, прогнозу ефективного використання цих ресурсів та доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

3.3 Аналіз стану охорони праці на ТОВ «Український центр кінезітерапії»

Аналіз стану охорони праці підприємств проводиться з метою виявлення причин і факторів незадовільного стану безпеки функціонування, які найбільше впливають на результати діяльності підприємств, та визначення заходів щодо поліпшення умов і безпеки праці.

Згідно вимог законодавства на підприємствах має функціонувати відділ

ВСЕІ 2023

охорони праці та створена експертна комісія оцінюють рівень охорони праці на основі статистики травматизму, аналізу усунення порушень, виявлених під час попереднього моніторингу, та результатів регулярного моніторингу у відповідному періоді за вказівками спеціалістів з охорони праці, наглядових органів та інших.

Теоретично, оцінка стану охорони праці повинна здійснюватися на основі індикаторів, їх числової оцінки та порівняння з встановленими або еталонними значеннями. Завданням такої системи індикаторів є: планування та прогнозування майбутнього стану охорони праці у вигляді цільових завдань; об'єктивна оцінка фактичного стану охорони праці, ефективність системи управління та виконання цільових завдань (досягнення цілей); порівняння діяльності у сфері охорони праці на досліджуваному підприємстві та підприємствах-конкурентах; використання індикаторів як вихідної інформації для економічного регулювання; обрання пріоритетних напрямків діяльності для забезпечення ефективного функціонування системи в умовах обмеженості ресурсів тощо.

Практика показує, що для оцінки стану охорони праці можна використовувати як оціночні, так і аналітичні показники.

Найбільш поширеними показниками оцінки стану охорони праці є коефіцієнт частоти та коефіцієнт тяжкості травматизму. Крім них, для оцінки стану можуть бути використані такі показники оцінки, як: загальна кількість травмованих осіб в результаті нещасних випадків і кількість осіб, які втратили працездатність більше, ніж на один робочий день (абсолютна кількість за статистичними даними, що надходять з мережі закладів охорони здоров’я); кагальна кількість днів непрацездатності за всіма нещасними випадками, включаючи тимчасові; частота нещасних випадків зі смертельними наслідками тощо.

Крім того, крім вищенаведених абсолютних показників можна використовувати й відносні показники оцінки стану охорони праці на

ВСЕІ 2023

підприємстві. Найлогічнішими є показники відносної частоти порушень вимог охорони праці та відносної тяжкості травматизму до співставних аналогічних показників у підприємств конкурентів та галуз загалом. Зрозуміло, що будь-яке порушення вимог законодавства щодо охорони праці є неприпустимим, але все одно необхідна база порівняння для володіння загальним станом. Крім того, одиничне порушення вимог охорони праці за умовні десять років діяльності – це одна справа, систематичні порушення ж кожного року – зовсім інша. Якщо перший випадок призведе до унормованої разової реакції органів державного нагляду, то другий – вимагатиме постійного моніторингу діяльності підприємства з боку контролюючих органів, притягнення вже не тільки до адміністративної відповідальності все більшого кола посадових осіб підприємства та його власників, та навіть й закриття підприємства через систематичні порушення.

З усіх оцінюваних показників відносні коефіцієнти частоти та тяжкості травматизму є найбільш придатними для цільової стратегії управління. Це пов'язано з тим, що референтні значення індикаторів можна періодично коригувати, коли вони наближаються до них або перевищують їх. У цьому випадку діяльність підприємства оцінюється як задовільна.

Існують також деякі аналітичні індикатори, що їх розраховую та публікує Державна служба статистики України. До таких індикаторів відносяться: загальний рівень травматизму в галузі; Кількість потерпілих від нещасних випадків з втратою працездатності менше одного робочого дня в галузі; загальна сума фактичних витрат на відшкодування заподіяної шкоди потерпілим (за даними бухгалтерського обліку) або сума страхових внесків з урахуванням вимог законодавства; загальна сума фактичних витрат, інвестованих у цільові заходи з охорони праці (за даними бухгалтерського обліку).

На основі кількісних та інших показників діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» у сфері охорони праці можна зробити якісну оцінку стану охорони праці - задовільний, незадовільний або вкрай незадовільний. Для цього

ВСЕІ 2023

визначені чіткі та об'єктивні межі такого поділу. Стан охорони праці вважається незадовільним не тільки у разі виявлення під час регулярного (щоквартального) моніторингу, але й у разі виявлення протягом звітного періоду хоча б одного з перелічених факторів, як: одного або більше нещасних випадків, повторних порушень, виявлених під час моніторингу, явних або потенційних порушень, що загрожують здоров'ю та життю людей, а також потенційна небезпека, порушення, пов'язані зі значними негативними технічними або екологічними наслідками. За відсутності цих факторів стан охорони праці на підприємстві оцінюється як задовільний. За наявності колективних або смертельних випадків стан охорони праці вважається вкрай незадовільним.

Оцінка стану охорони праці за підсумками роботи у звітному році на ТОВ «Український центр кінезітерапії» здійснюється за тими ж категоріями на підставі поточної оцінки за результатами регулярного моніторингу. Якщо стан охорони праці оцінюється як незадовільний більш ніж в одному кварталі року, він не може бути оцінений як позитивний, тобто задовільний. Якщо хоча б в одному кварталі до кінця року робота в підрозділі оцінюється як вкрай незадовільна, то такий підрозділ також має бути визнаний незадовільним.

Як ми вже зазначали, питання охорони праці регулює Закон України “Про охорону праці”, який встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Відповідно до чинного законодавства та специфіки діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» на підприємстві не існує окремої посади або визначеної окремої особи, що відповідає за охорону праці. Всі питання, що пов’язані з охороною праці покладені на директора підприємства.

Тобто вся відповідальність за керівництво роботою по охороні праці і техніку безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань покладається на керівника ТОВ «Український центр кінезітерапії». Саме директора ТОВ «Український центр кінезітерапії» зобов'язаний створити в кожному структурному територіальному

ВСЕ 2023

підрозділі (м. Вінниця, м. Одеса, м. Суми) й на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечити додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

Згідно вимог законодавства навчання й інструктажі працівників з питань охорони праці є складовою частиною системи управління охороною праці на ТОВ «Український центр кінезітерапії». Усі працівники, яких приймають на роботу і які в процесі роботи проходять на підприємстві навчання й інструктаж з питань охорони праці, вивчають правила надання першої і швидкої допомоги потерпілим від нещасного випадку, а також правила поведінки при виникненні аварії чи пожежі на підприємстві.

На щастя, нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємстві протягом аналізованого періоду не зафіксовано. Однак потрібно зауважити, що відповідальність за своєчасне розслідування та облік нещасних випадків, а також за виконання заходів по їх попередженню також несе керівник ТОВ «Український центр кінезітерапії» та начальники підрозділів.

Фінансування охорони праці здійснюється керівником ТОВ «Український центр кінезітерапії». Працівники підприємства не несуть ніяких витрат на заходи щодо охорони праці. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається поряд з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії», ліцензійні вимоги та розуміючи важливість нормального мікроклімату для надання якісних кінезітерапевтичних та фізіотерапевтичних послуг проведемо аналіз метеорологічних умов у структурному підрозділі підприємства, що розміщено у м. Вінниця.

Отже, провівши дослідження метеорологічних умов на ТОВ «Український центр кінезітерапії» стало зрозумілим, що вони відповідають нормативним

ВСЕ 2023

вимогам.

Зведені результати дослідження метеорологічних умов, освітленості приміщення та шуму на ТОВ «Український центр кінезітерапії» подані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати досліджень

№ з/п	Назва фактору, одиниця вимірювання	Рівень фактору		Тривалість дії фактору, год.
		реально	норматив	
1	Метеорологічні умови у приміщенні:			
	а) температура, С	23	22-24	24
	б) відносна вологість, %	55	40-60	24
	в) швидкість руху повітря, м/с	0,1	>0,1	24
2	Освітленість в приміщенні:			
	а) природна (бічна, одно- чи двостороння), %	2	2	8
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	3	3	8
3	Шум	75	80	8
4	Інші шкідливі фактори виробництва (випромінювання, загазованість та запиленість повітря, вібрація)	-	-	-

Отже, на ТОВ «Український центр кінезітерапії» добре налагоджена охорона праці, порушень вимог законодавства не виявлено, персонал обізнаний із власними обов'язками та правами щодо безпеки праці, мікроклімат відповідає нормативним вимогам.

ВСЕ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, під час виконання дипломної роботи нами було розглянуто поняття, зміст і типологію стратегії та стратегії розвитку. Зокрема визначено, що стратегія це загальна, комплексна програма дій, яка визначає пріоритети, місію та ключові цілі для вирішення проблем компанії та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія визначає цілі та шляхи їх досягнення для того, щоб підприємство йшло певним шляхом розвитку. У цьому сенсі стратегія є документом довгострокового планування і результатом стратегічного плану. Дослідження показали, що стратегії розвитку включають в себе реалізацію планів з встановленими часовими рамками та модифікацію стратегій у відповідь на нові ситуації та місії.

Наведено основні принципи яким має відповідати стратегія розвитку: спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників; багатоваріантність розвитку можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства; безперервність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; синергетична цілісність стратегій, відповідних стратегічних дій, що відбуваються відповідно до різних аспектів діяльності підприємства.

Також в роботі розглянуто основі класифікації стратегій розвитку та наведено узагальнений алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства: 1 етап – усвідомлення місії підприємства; 2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.); 3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу); 4 етап – формування

ВСЕ 2023

системи стратегічних цілей розвитку підприємства; 5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір); 6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства; 7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування; 8 етап – оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої.

Базою дослідження виступає ТОВ «Український центр кінезітерапії». Метою діяльності ТОВ «Український центр кінезітерапії» є здійснення господарської діяльності для одержання прибутку та його використання в інтересах учасників, трудового колективу, розвитку виробництва і вирішення соціальних задач. В статуті підприємства наводиться достатня кількість видів діяльності, але основними з них є: 86.21 Загальна медична практика; 86.22 Спеціалізована медична практика; 93.12 Діяльність спортивних клубів; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах.

На ТОВ «Український центр кінезітерапії» використовується лінійна організаційна структура, якій притаманні визначені в роботі переваги та недоліки.

Провівши детальний аналіз фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «Український центр кінезітерапії» можна зробити висновок про те, фінансовий стан організації в деякій мірі погіршився за останній звітній рік. І хоч підприємство в змозі нормально функціонувати за рахунок своїх можливостей та фінансовому стану, все ж керівництву підприємства слід прийняти певні заходи щодо вирівнювання ситуації за умова функціонування у воєнний період.

На підставі проведеного SWOT-аналіз було виділено ряд конкурентних переваг ТОВ «Український центр кінезітерапії»: це можливість номенклатури реабілітаційних послуг, що не мали реалізації в організації, здійснення заходів для забезпечення збільшення ринкової частки, та прихильності потенційних клієнтів.

ВСЕ 2023

Також на основі проведеного STEP-аналіз ТОВ «Український центр кінезітерапії» стратегічні перспективи діяльності перебувають під наслідками війни та загрозами воєнного стану.

Результати SNW – аналізу свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «Український центр кінезітерапії» є імідж, якість реабілітаційних послуг, клієнторієнтованість та територіальне розташування. При цьому слабкими сторонами виступає стратегія розвитку підприємства; зниження обсягів виручки; недостатність персоналу та низька заробітна плата порівняно із іншими підприємствами ринку.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» на даний момент виграє у конкурентів за білшістю критеріїв. На ринку основним конкурентом є Центр медичної реабілітації та спортивної медицини. Враховуючи, ТОВ «Український центр кінезітерапії» давно позитивно зарекомендувала себе на ринку реабілітаційних послуг не тільки м. Вінниці, але й України, підприємству необхідно зберігати свої стійкі позиції на ринку, і підтримувати ті сильні сторони, в яких виграє найбільше.

Отже, проведений аналіз показав, що в цілому ТОВ «Український центр кінезітерапії» має непогані перспективи зі стратегічної точки зору. Підприємство має стабільний фінансовий стан, ліквідний баланс, достатню кількість активів для ведення ефективної діяльності. Ключовими стратегічними перевагами є технологічні переваги, імідж, якість, територіальне розміщення. Основними загрозами виступає нестабільність політичного середовища, недостатність якісної робочої сили, неритмічність клієнтського попиту. Підприємство є лідером ринку реабілітаційних послуг м. Вінниці та володіє відчутними конкурентними перевагами.

ТОВ «Український центр кінезітерапії» має спрямовувати діяльність на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності, а також удосконалення управління в цілому.

За роки успішної діяльності товариство знайшло своїх постійних клієнтів,

ВСЕІ 2023

та здобуло значну популярність в містах діяльності та за їх межами, має значний досвід роботи та симпатію від контрагентів, постачальників і споживачів.

Основною метою стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Український центр кінезітерапії» є створення такої системи, яка на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх стратегічних можливостей забезпечує довгострокову ефективну присутність компанії в навколишньому середовищі.

Тому, з метою впровадження нового ефективного стратегічного управління та покращення функціонування ТОВ «Український центр кінезітерапії» в турбулентному українському бізнес-середовищі, пропонується впровадити стратегію зростання (розвитку). Ця стратегія відображає намір компанії збільшити продажі, прибутки та інвестиції. Вона використовується, коли компанія прагне максимально використати зовнішнє середовище і можливості для розширення виробництва і продажів за рахунок виходу на нові ринки і підвищення ефективності виробництва. Виявляється в наступних типах стратегічного вибору:

- Інтенсифікація - розширення номенклатури послуг та підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;

- Диверсифікація - вихід на нові регіональні ринки, розробка та впровадження нових реабілітаційних послуг;

- Інтеграція - поширення діяльності компанії на партнерів (в першу чергу на заклади охорони здоров’я).

В роботі сформульована відповідна стратегія розвитку ТОВ «Український центр кінезітерапії» та визначені ключові її складники, зокрема: побудова стратегічного центру відповідальності (центру прибутку/витрат/інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю центру відповідальності; Оптимізація площ та територіальна експансія; будівництво власного реабілітаційного центру в одному із міст діяльності; оптимізація управлінської та організаційної структури; оновлення технічних засобів реабілітації; розробка дисконтної програми реабілітації для

ВСЕІ 2023

українських військовослужбовців та членів їх сімей; оплата вартості реабілітації «підшефних» підрозділів ЗСУ, Нацполу тощо.

на ТОВ «Український центр кінезітерапії» добре налагоджена охорона праці, порушень вимог законодавства не виявлено, персонал обізнаний із власними обов'язками та правами щодо безпеки праці, мікроклімат відповідає нормативним вимогам.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про охорону праці: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12#Text

3. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

4. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством".* №5. 2020. с. 4-13.

5. Будник М.М., Невертій Г.С., Крилова Н.М. Стратегічне управління. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 292 с.

6. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир: ЖДТУ. 2004. 352 с.

7. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури. 2016. *URL:* http://10.0.2.150/docs/CUL/Strateg_menedgment_Budko2016.pdf

8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 21. С. 31-34

9. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава.* 2020. №1. С. 121-125

10. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.

11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. С. 346-352

12. Довгань В.Л. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ. 2020. 272 с.

13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. К. : Центр учбової літератури. 2009. 440 с.

14. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела. 2019. 464 с.

ВСЕ 2023

15. Кобєлєва, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. № 1. 2022. С. 52–57.

16. Коваль Л.І., Герасименко О.О. розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/13.pdf

17. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління Харків: НТУ "ХПІ". 2017. 460 с.

18. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2018. 203 с.

19. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. № 41. С. 74-78

20. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621

21. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП.* №1. 2014. С. 183-189

22. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К.: КНЕУ. 2013. 466с.

23. Попова В. Д. Стратегічний аналіз. Чернівці: ЧНУ. 2018. 157 с.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.

25. Правдюк Н.Л. Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

ВСЕІ 2023

26. Розробка стратегії розвитку підприємства. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/441136/mod_resource/content/2/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%209.pdf

27. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М.. 2018. 371 с.

28. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

30. Таран-Лала, О., Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 25. 2021 *URL:* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66

31. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.». 2017. 932 с.

32. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf

33. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент. Х.: ХДУХТ. 2019. 213 с.

34. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 3(33). 2020. С. 45-49

35. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2014. № 3. С. 109-112.

36. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. №24. С. 161-165

ВСЕ 2023

37. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

38. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «економічні науки».* Випуск 49. 2023. С. 36-44

39. Швед В.В., Горобець А.П. Методичні підходи до розробки стратегії підприємства. *Подільський науковий вісник*. № 2(26). 2023. С. 44-49 *URL:* https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-9

40. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 *URL:* https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

41. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 *URL:* https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf

42. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки.* 2016. №3. С. 66-77

43. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ. 1999. 384 с.

ВСЕ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023