

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємства та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Акуленко Ігор Вячеславович

УДК: 334.72:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____

Керівник роботи
Булуй Олексій Григорович
кандидат економічних наук

Житомир – 2023

ЗМІСТ

Анотація	3
Вступ.....	4
Розділ I Теоритичні засади розробки комплексу функціональних стратегій на підприємстві.....	6
Розділ II Дослідження мсп «влади» та системи його стратегічного планування	12
Розділ III Формування системи функціональних стратегій МСП «Влада».....	17
Висновки та пропозиції	22
Список використаних джерел	23
Додатки.....	26

АНОТАЦІЯ

Акуленко Ігор Вячеславович. Розробка комплексу функціональних стратегій підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка» – Поліського національного університету, м. Житомир, 2023р.

У дипломній роботі досліджується розробка комплексу функціональних стратегій підприємства. Дослідження спрямоване на виявлення та аналіз ефективних стратегій, які можуть підвищити продуктивність і конкурентоспроможність організацій. Розглядаються теоретичні основи стратегічного менеджменту, включаючи різні підходи та моделі. В роботі досліджуються різні функціональні сфери, такі як маркетинг, трудові ресурси і фінанси та як стратегії можуть бути розроблені та інтегровані в цих областях.

Ключові слова: стратегія, функціональна стратегія, стратегічне управління, конкурентна перевага, ефективність управління, реалізація стратегії.

ANNOTATION

Ihor Vyacheslavovich Akulenko. Development of a complex of functional strategies of the enterprise. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 «Economics» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The thesis examines the development of a complex of functional strategies of the enterprise. The research is aimed at providing and analyzing effective strategies that can increase the productivity and competitiveness of organizations. The theoretical foundations of strategic management, including various approaches and models, are considered. The paper examines various functional areas such as marketing, human resources and finance and how strategies can be developed and integrated into these.

Keywords: strategy, functional strategy, strategic management, competitive advantage, management efficiency, strategy implementation.

ВСТУП

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі організації прагнуть досягти сталого зростання та підтримувати конкурентну перевагу. Щоб ефективно подолати ці виклики, необхідно розробити всеосяжний і обґрунтований набір функціональних стратегій. Дана робота спрямована на дослідження розробки комплексу функціональних стратегій для підвищення продуктивності МСП «Влада».

Аналізуючи внутрішнє середовище, визначаючи стратегічні пріоритети, встановлюючи чіткі цілі, розподіляючи ресурси та формулюючи плани впровадження, це дослідження прагне надати практичну інформацію та рекомендації для досягнення успіху організації. Успіх будь-якого підприємства залежить від узгодженості та синхронізації його функціональних сфер, включаючи маркетинг, фінанси, людські ресурси та технології. Таким чином, важливо сформулювати стратегії, які стосуються унікальних викликів і можливостей у кожній функціональній частині, одночасно забезпечуючи їх гармонійну інтеграцію в усій організації.

Мета і завдання роботи. Мета дослідження полягає в розробці комплексу функціональних стратегій МСП «Влада». Для досягнення мети сформовано наступні завдання:

- дослідити теоритичні засади розробки комплексу функціональних стратегій на підприємстві;
- проаналізувати систему стратегічного планування МСП «Влада»;
- розробити систему функціональних стратегій МСП «Влада».

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* виступає система функціональних стратегій на підприємстві. *Предметом дослідження* є розробка комплексу функціональних стратегій на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Для аналізу впровадження функціональних стратегій у вибраній компанії використовувалися практичні методи

дослідження, включаючи тематичні дослідження (для дослідження теоретичних положень), SWOT-аналіз (знаходження сильних та слабких сторін підприємства та виявлення можливостей і загроз для розвитку), матриця BCG (для дослідження рівня конкурентоспроможності продукції).

Інформаційна база дослідження. В роботі використовуються такі роботи: «Розробка та реалізація стратегії: пошук конкурентної переваги» Артура А. Томпсона молодшого, Маргарет Пітераф, Джона Е. Гембла та А. Дж. Стрікланда, «Функціональні стратегії: їхні передумови, наслідки та концептуальні домени» Томаса Дж. Дугласа та Пітера М. Шеферда. Та інших англомовних авторів. Також в роботі використовуються фінансові звіти та оборотно-сальдова відомість МСП «Влада» за три роки діяльності.

Перелік публікацій автора. Плотнікова М. Ф., Акуленко І. В. Фінансова стратегія як базис інвестиційної діяльності та управління суб'єктами підприємництва. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку : колективна монографія / за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 417–444. Акуленко І. В. Методика розробки функціональних стратегій. Механізми управління розвитком територій : зб. наук. праць : у 2 ч. Житомир : Поліський національний університет, 2022. Ч. 2. С. 91–95.

Практична цінність цієї роботи полягає в забезпеченні всебічного розуміння того, як функціональні стратегії можуть бути розроблені та застосовані в різних організаційних контекстах. Результати дослідження можуть допомогти менеджерам і практикам у формулюванні та впровадженні ефективних стратегій для підвищення ефективності своєї компанії та досягнення цілей.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з: вступу, трьох розділів, висновків. Робота викладена на 25 сторінках і відсилає до зовнішніх 25 джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціональна стратегія — це план, який використовується різними відділами компанії, такі як відділи маркетингу чи фінансів, для досягнення загальних бізнес-цілей [1]. Це передбачає прийняття рішення про внесок кожного відділу, координацію ресурсів і дій, а також прийняття розумного вибору для підвищення продуктивності в кожній сфері [2]. Функціональні стратегії налаштовані відповідно до потреб кожного відділу, залишаючись узгодженими із загальною стратегією компанії [3].

Функціональні сфери, які зазвичай зустрічаються в організаціях, включають маркетинг, фінанси, людські ресурси та дослідження та розробки. Кожна з цих сфер має власний набір цілей, ресурсів і можливостей, які можна використовувати для підтримки стратегічних цілей організації [4].

Існує декілька ключових концепцій і моделей, пов'язаних із функціональними стратегіями. Ось деякі з найбільш широко визнаних:

1. Porter's Five Forces: ця модель, розроблена Майклом Портером, аналізує конкурентні сили в галузі, щоб зрозуміти привабливість і прибутковість ринку. Це допомагає визначити динаміку конкуренції, яка може впливати на функціональні стратегії, такі як переговорна сила постачальників і покупців, загроза нових учасників, загроза товарів-замінників та інтенсивність галузевого суперництва [5].

2. SWOT-аналіз: SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Це основа, яка використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз на ринку. SWOT-аналіз допомагає визначити ключові сфери, де функціональні стратегії можуть використовувати сильні сторони, подолати слабкі сторони, використати можливості та пом'якшити загрози [6].

3. Value Chain Analysis: ця концепція, розроблена Майклом Портером, вивчає діяльність у ланцюжку створення вартості організації для виявлення можливостей для отримання конкурентної переваги. Ланцюжок створення вартості складається з ряду заходів, які додають цінність продукту чи послугі, починаючи від вхідної логістики до вихідної логістики, операцій, маркетингу та обслуговування клієнтів. Розуміння ланцюжка створення вартості може допомогти функціональним сферам визначити сфери для зниження витрат, диференціації та вдосконалення процесів [7].

4. Core Competencies: ключові компетенції – це унікальні сильні сторони або можливості, які забезпечують конкурентну перевагу організації. Вони часто розвиваються та виховуються в рамках певних функціональних областей. Виявлення та використання основних компетенцій має важливе значення для функціональних стратегій для створення стійких конкурентних переваг.

5. Total Quality Management: TQM — це підхід до управління, зосереджений на безперервному вдосконаленні, задоволенні клієнтів і залученні працівників. Він підкреслює важливість якості в усіх аспектах діяльності організації та передбачає активну участь усіх функціональних сфер у досягненні та підтримці високих стандартів якості [8].

6. Six Sigma: Шість сігма — це підхід, що керується даними, спрямований на зменшення кількості дефектів і покращення якості. Він включає в себе статистичний аналіз і методології вирішення проблем для усунення варіацій у процесах і досягнення майже ідеальної продуктивності. Принципи та інструменти «Шість сигм» часто застосовуються у функціональних сферах для підвищення ефективності та якості [9].

7. Економічне виробництво: принципи ощадливого виробництва зосереджені на зменшенні відходів, підвищенні ефективності та максимізації цінності для клієнтів. Спочатку розроблені у виробничому секторі концепції економічного менеджменту були застосовані до різних функціональних

областей, включаючи операції, управління ланцюгом поставок і навіть відділи, орієнтовані на надання послуг.

8. Збалансована система показників. Це система вимірювання ефективності, яка виходить за рамки фінансових показників і включає збалансований набір ключових показників ефективності у багатьох вимірах. Це дозволяє функціональним сферам узгоджувати свої цілі із загальною стратегією організації та цілісно контролювати результативність.

Це лише кілька ключових концепцій і моделей, пов'язаних із функціональними стратегіями. Кожен із цих інструментів надає цінну інформацію та структуру для розробки та впровадження ефективних функціональних стратегій в організаціях.

Метою ж функціональної стратегії є узгодження діяльності та ресурсів у межах кожної функціональної сфери із загальною бізнес-стратегією. Це передбачає прийняття рішень про те, як розподілятимуться ресурси, як плануватимуться та впроваджуватимуться процеси, а також як вимірюватиметься та відстежуватиметься продуктивність у кожній функціональній сфері.

Наведемо ключові аспекти функціональної стратегії:

- Цілі та завдання: Кожна функціональна сфера встановлює власні конкретні цілі та завдання, які узгоджуються із загальними стратегічними цілями організації. Наприклад, відділ маркетингу може прагнути підвищити впізнаваність бренду або захопити більшу частку ринку.

- Розподіл ресурсів: функціональна стратегія визначає, як ресурси, такі як бюджет, персонал, технології та обладнання, будуть розподілені в межах кожної функціональної сфери для підтримки досягнення цілей. Це передбачає прийняття рішень про те, куди інвестувати ресурси та як визначити пріоритетність різних ініціатив.

- Проектування процесу. Функціональна стратегія також передбачає проектування та впровадження процесів і робочих процесів у кожній

функціональній області для забезпечення ефективної та ефективно роботи. Це може включати впорядкування операцій, покращення зв'язку та координації та впровадження найкращих практик.

- Вимірювання ефективності: Функціональна стратегія встановлює показники ефективності та заходи для оцінки успіху кожної функціональної сфери в досягненні її цілей. Ключові показники ефективності (KPI) зазвичай використовуються для моніторингу прогресу та прийняття рішень на основі даних.

- Координація та співпраця: функціональні стратегії необхідно координувати та узгоджувати одна з одною, щоб забезпечити безперервне функціонування організації в цілому. Співпраця між різними функціональними сферами має вирішальне значення для досягнення синергії та уникнення конфліктів.

Загалом функціональна стратегія надає дорожню карту для кожної функціональної сфери, щоб ефективно сприяти успіху організації. Це забезпечує оптимізацію ресурсів, ефективність процесів і злагоджену роботу різних частин організації для досягнення бажаних результатів.

Важливо відзначити, що функціональні стратегії не розробляються ізольовано, а тісно пов'язані із загальною бізнес-стратегією. Вони повинні бути гнучкими та такими, що адаптуються до мінливих ринкових умов, і повинні періодично переглядатися та коригуватися за потреби, щоб підтримувати узгодженість із цілями та завданнями організації.

А для цього потрібне стратегічне управління котре представляє собою процес формулювання та впровадження стратегій для досягнення довгострокових цілей і завдань організації. Він передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття стратегічних рішень і розподіл ресурсів для досягнення конкурентної переваги та підтримки успіху організації. Складові стратегічного менеджменту включають:

- Аналіз навколишнього середовища: цей компонент передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на ефективність організації. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці ресурсів, можливостей і основних компетенцій організації, тоді як зовнішній аналіз вивчає галузь, ринкові тенденції, конкуренцію та інші зовнішні фактори, які можуть вплинути на стратегічні рішення організації.

- Формулювання стратегії: передбачає розробку чіткої та дієвої стратегії для досягнення цілей організації. Це включає визначення місії організації, встановлення стратегічних цілей та визначення найкращого курсу дій для їх досягнення. Стратегії можуть бути сформульовані на різних рівнях, включаючи корпоративний, бізнес і функціональний рівні.

- Реалізація стратегії: після того, як стратегії сформульовані, наступним компонентом є реалізація стратегії, яка передбачає втілення стратегічних планів у дії. Це включає в себе розподіл ресурсів, організацію робочої сили, розробку процесів і структур, а також реалізацію конкретних ініціатив або проектів для ефективного виконання вибраних стратегій.

- Оцінка та контроль: цей компонент передбачає моніторинг та оцінку прогресу впроваджених стратегій, щоб переконатися, що вони виконуються та дають бажані результати. Механізми оцінки та контролю допомагають виявити будь-які відхилення від запланованих стратегій і дозволяють внести коригування або коригувальні дії. Ключові показники ефективності (KPI) та інші показники використовуються для вимірювання продуктивності та надання зворотного зв'язку для покращення.

- Стратегічне лідерство: є важливим компонентом стратегічного управління. Він передбачає керівництво організацією та спрямування її до її стратегічних цілей. Стратегічні лідери встановлюють загальне бачення, надихають і мотивують співробітників, приймають важливі рішення та сприяють розвитку культури, яка підтримує стратегічні ініціативи.

- Стратегічні інновації: включають розвиток культури безперервного вдосконалення, креативності та інновацій в організації. Він зосереджений на пошуку нових способів створення вартості, розвитку конкурентних переваг і адаптації до мінливих ринкових умов. Стратегічні інновації можуть включати інновації продукту чи послуги, інновації процесу, інновації бізнес-моделі або інші форми інновацій для отримання конкурентної переваги.

Ці компоненти стратегічного менеджменту є взаємопов'язаними та повторюваними, що означає, що вони потребують постійної оцінки, коригування та вдосконалення у міру зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Стратегічне управління – це динамічний процес, який потребує постійного моніторингу, аналізу та адаптації для забезпечення успіху та сталості організації в бізнес-середовищі, що швидко розвивається.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ МСП «ВЛАДИ» ТА СИСТЕМИ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Дослідження буде відбуватися на базі Малого Спільного Підприємства «Влада», яке було утворено в 1991 році і на даний час є промисловим підприємством яке зайняте виготовленням продукції з природного каміння. МСП «Влада» виготовляє замовлення підвищеної складності за кресленнями наданими йому замовниками, через що чіткої продукції немає. Проте, якщо брати до уваги певні спільні категорії продукції, котра частіше всього зустрічається на виробництві, то можна сформулювати чотири основних, базових, видів продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура асортименту продукції

Види продукції з природного каменю	2020		2021		2022		Зміна показника
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Плити поліровані з радіусом	561,5	33,6	731,0	40,3	90,0	9,1	-471,5
Кулі	300,0	17,9	320,0	17,7	170	17,2	-130,0
Напівкулі	300,0	17,9	150,0	8,3	320,0	32,3	20
Сходинок з радіусом і фасоном	510,8	30,6	611,0	33,7	411,0	41,4	-99,2
Разом	1672,3	100%	1812,0	100%	991,0	100%	-680,7

Джерело: розраховано за даними МСП «Влада»

З 2020 по 2022 рік склад і структура товарного асортименту зазнала значних змін. Суттєво скоротилося виробництво пластин радіусно полірованих, так само зменшилось виробництво куль. Натомість суттєво зросло виробництво напівкуль. Нарешті, зменшилось виробництво сходинок з радіусом і фасоном.

Розуміючи, з якою продукцією ми маємо справу – у нас буде набагато більше можливостей для побудови комплексу функціональних стратегій, розуміючи рівень конкурентоздатності підприємства. Важливою частиною нашого розуміння підприємства та його конкурентоспроможності є трудові ресурси і, відповідно, ефективність його використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів МСП «Влада»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	8	10	8	0	0
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1672,3	1812,0	991,0	-680,7	40,7%
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	662,5	675,5	1416,6	754,1	у 2,1 р. б
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	209,0	181,2	123,9	-85,2	59,3%
Індекс зміни продуктивності праці одного працівника	1,11	0,87	0,68	-0,04	61,6%
Фондоозброєність, тис. грн	82,81	67,55	177,1	94,3	у 2,1 р. б.
Індекс зміни фондоозброєності одного працівника	1,05	0,82	2,62	1,6	у 2,5 р. б.
Оцінка вартості кадрового потенціалу, тис. грн	814,93	494,55	446,99	-367,94	54%

Джерело: розраховано за даними МСП «Влада»

Середньорічна чисельність персоналу залишалася постійною на рівні 8 осіб. Обсяг виробництва зменшився на 31%. Середньорічна вартість основних засобів показала незначне зростання, що свідчить про стабільний рівень інвестицій в основний капітал. Вироблена продукція на 1 середньорічного працівника суттєво зменшилась. Індекс зміни продуктивності праці одного працівника також знизився. Загальні активи зросли. Індекс зміни фінансових ресурсів одного працівника зріс. Розрахункова вартість кадрового потенціалу зменшилась. Таким чином, на підприємстві спостерігалось зниження обсягів виробництва, зниження продуктивності праці (індивідуальної продуктивності), а також зниження розрахункової вартості кадрового потенціалу. При цьому середньооблікова чисельність персоналу та матеріально-технічних засобів залишалася відносно стабільною, а середньорічна вартість основних засобів та фінансових ресурсів на одного працівника дещо зросла.

Основні показники вартості підприємства представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вартість підприємства за методом накопичених активів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022р.	
				+/-	%
Статті активу					
Необоротні активи, тис. грн	1143	1122,7	1099,5	-43,5	-3,8%
Оборотні активи, тис. грн	443,3	415,9	354,2	89,1	-20,1%
Підсумок активу балансу, тис. грн	1586,3	1538,6	1453,7	-133,4	-8,3%
Статті пасиву					
Власний капітал, тис. грн.	1536,7	1479,8	1342,3	-194,4	-12,6%
Поточні зобов'язання, тис. грн	49,6	58,8	111,4	61,8	У 2,2 р. б.
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	1586,3	1538,6	1453,7	-133,4	-8,3%

Джерело: розраховано за даними МСП «Влада»

Необоротні активи та оборотні активи підприємства за трирічний період демонструють тенденцію до зменшення; загальна вартість активів на балансі зменшилася, що свідчить про зниження загальної вартості активів компанії; власний капітал компанії та вартість бізнесу також зазнали тенденції до зниження; загальні пасиви балансу показали незначне зниження; ці результати свідчать про зниження вартості активів, капіталу та вартості бізнесу протягом аналізованого періоду. Ці узагальнені висновки містять короткий огляд тенденцій фінансової діяльності та висвітлюють ключові висновки з даних. Кількісна характеристика системи управління досліджувано підприємства наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Організаційна структура і менеджмент

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.
Ділові якості менеджерів, балів	7	7	7
Ефективність організаційної структури управління, балів	9	9	9
Вік персоналу, % до 45 р.	20	10	10
Рівень освіти, % з вищою освітою	40	40	30
Продуктивність праці, грн	96,36	62,39	65,89
Середньомісячна оплата праці, грн.	6000	6500	6700

Джерело: розраховано за даними річних звітів та первинної звітності підприємства.

Ділові якості керівників залишилися незмінними на рівні, як і організаційна структура управління. Відсоток персоналу віком до 45 років

зменшився за три роки з 20% до 10%. Відсоток персоналу з вищою освітою залишався стабільним на рівні 40% у 2020 та 2021 роках, але знизився до 30% у 2022 році. Продуктивність праці знизилася з 179,31 грн у 2020 році до 105,14 грн у 2022 році. Середньомісячна зарплата дещо зросла з 6000 гривень у 2020 році до 6700 гривень у 2022 році. Ці узагальнені висновки підкреслюють стабільність управлінських якостей та ефективність організаційної структури. Крім того, спостерігається зниження продуктивності праці, а середньомісячна заробітна плата з роками незначно зростає. Основні показники ефективності МСП «Влада» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності МСП «Влада»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Потужність підприємства, т	770,82	623,86	527,13	-243,7
Фондовіддача, грн.	2,52	2,68	0,70	-1,8
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,602	0,624	0,774	0,2
Прибуток, тис. грн.	27,2	56,9	137,5	110,3
Рентабельність виробництва, %	2,7	7,5	21,0	18,3

Джерело: розраховано за даними річних звітів та первинної звітності підприємства.

Потужність підприємства зменшилася, а фондовіддача та прибутковість коливалися. Незважаючи на деякі проблеми, відбулося загальне покращення фінансових показників і прибутковості. Щоб підтримувати та посилювати ці позитивні тенденції, оптимізація витрат і можливості зростання повинні бути пріоритетними. Сумарність коштів постійно збільшувалося, так прибуток суттєво зріс, що відображає підвищення прибутковості. Рентабельність виробництва коливалась із загальним зростанням у 2022 році. Ці узагальнені висновки висвітлюють зміни потужностей підприємства, фондовіддачі, витрат, прибутку та рентабельності виробництва. В табл. 2.6 подані основні показники фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 2.6.

Фінансова діяльність підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р., до 2020 р., +,-
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>				
Коефіцієнт поточної оцінки	2,49	8,94	7,07	4,6
Коефіцієнт критичної оцінки	0,45	1,63	1,59	1,1
Оборот матеріальнотоварних запасів	1,48	1,72	1,57	0,1
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>				
Рентабельність продажу, %	1,6	3,1	13,9	12,3
Рентабельність активів, %	1,7	3,7	9,5	7,8
Рентабельність власного капіталу, %	1,8	3,8	10,2	8,4
<i>Показники ефективності</i>				
Оборотність активів, обертів	0,81	0,68	0,55	-0,3
Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	3,4	5,69	17,19	13,8
Виторг на одного працюючого, тис. грн.	209,0	181,2	123,9	-85,1

Джерело: розраховано за даними річних звітів та первинної звітності підприємства.

Дані в таблиці показують, що результати діяльності компанії демонстрували різні тенденції та коливання протягом трирічного періоду. Коефіцієнт поточної оцінки коливався, що свідчить про зміни у фінансовому стані компанії. Коефіцієнт критичного рейтингу підвищився, що свідчить про кращу здатність виконувати фінансові зобов'язання. Оборотноість запасів показала незначні коливання, що відображає зміни в ефективності управління запасами. Рентабельність продажів постійно зростала, що вказує на покращення рентабельності відносно доходу від продажів. Рентабельність активів і рентабельність власного капіталу продемонстрували значне зростання, підкреслюючи вищу прибутковість, отриману від загальних активів і акціонерних інвестицій відповідно. Аналіз рентабельності продажів також свідчить про поступове покращення. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності фірми, розміру та стуну активів і зобов'язань свідчить про стабільну роботу підприємства, і дозволяє визначити сильні сторони та сфери, які потребують подальшої уваги.

РОЗДІЛ III

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

МСП «ВЛАДА»

Для початку слід визначити слабкі та сильні сторони нашого підприємства для чого знадобиться SWOT-аналіз – це широко використовувана структура для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз бізнесу чи організації. Це допомагає визначити внутрішні фактори, які знаходяться під контролем організації (сильні та слабкі сторони), і зовнішні чинники в бізнес-середовищі (можливості та загрози). SWOT-аналіз дає цінну інформацію про поточний стан організації та допомагає визначити сфери для вдосконалення та зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

SWOT – аналіз діяльності МСП «Влада»

Strengths	Opportunities
конкурентоспроможність	збільшення наявного капіталу
якість продукції	підвищення ліквідності
лояльність покупців	
ступінь використання ресурсів	
Weaknesses	Threats
технологічні зміни	інтервальність між замовленнями
ліквідність	відсутність фін резервів
потік коштів	зношення основних засобів
рівень технологій	відсутність маркетингу

Джерело: розраховано за даними МСП «Влада»

Як ми можемо помітити, на підприємстві невелика кількість можливостей в порівнянні зі загрозами. В свою-ж чергу сильні та слабкі сторони більш-менш урівнюють один одного, якщо-ж продовжити список, то сильних сторін виявиться більше. Беручи до уваги саме слабкі сторони та загрози ми спробуємо побудувати комплекс функціональних стратегій для реалізації можливостей, але перед тим слід дати оцінку продукції компанії за критерієм рентабельності.

Матриця BCG – один із найпопулярніших методів класифікації діяльності компанії за критерієм рентабельності продукції підприємства. Цей метод допомагає визначити правильну стратегію та фінансування для досягнення лідерства чи прибутковості за рахунок угруповання та сегментації діяльності компанії (продукт, послуга) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця «Boston Consulting Group»

Назва	об'єм продажу, тис. грн.			Темп росту ринку, %	Частка ринку, %
	Минулий період	Теперішній період	У конкурента		
Плити поліровані з радіусом	731	90	127	-88	58,5
Кулі	320	170	209	-47	39,5
Напівкулі	150	320	150	+13,5	68
Ступені з радіусом і фасоном	611	410	371	-37	47,5
Усього	1812	990	857	-55	46,4

Джерело: власні дослідження

Виходячи з наведених значень матриці для Boston Consulting Group, можна зробити висновок, що платформи мають відносно низьку частку ринку в галузі, вони можуть мати обмежений потенціал зростання і можуть потребувати додаткових інвестицій або стратегічних рішень для збільшення своєї присутності на ринку. Кулі займають помірну частку ринку, що свідчить про те, що вони закріпилися в галузі. Вони мають пристойний потенціал зростання і можуть потребувати певних інвестицій, щоб зберегти свою ринкову позицію та покращити її надалі. Півкулі є зірками матриці BCG, що вказує на сильну позицію на ринку та високий потенціал зростання (рис. 3.1). Сходинки знаходяться у квадранті зі знаком питання або проблемним дочірнім квадрантом матриці BCG. Вони мають помірну частку ринку, але мають невизначені перспективи зростання.

На завершення матриця BCG висвітлює різні категорії продуктів на основі частки ринку та потенціалу зростання, так: півкулі — це чисті зірки,

сфери та сходинок вимагають подальшої оцінки, а пластини можуть потребувати уваги, щоб покращити свою присутність на ринку.

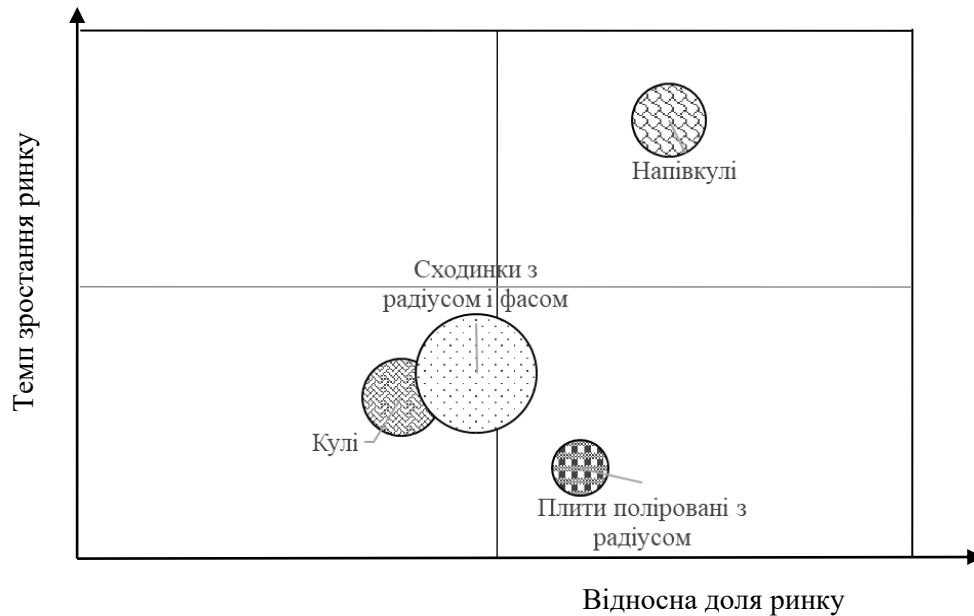


Рис. 3.1. матриця BCG

Джерело: власні дослідження

Підприємство часто звертаються до стратегічного планування та механізмів прийняття рішень. Однією з таких структур, яка набула популярності, є концепція «дерева цілей».

Вони забезпечують структурований підхід до визначення пріоритетів і досягнення цілей організації. Цей прийом дозволяє підприємствам ефективно планувати покращення фінансових показників та оновлювати технічні засоби виробництва. Визначивши цілі та їх взаємозалежності, організації можуть створити чітку дорожню карту, яка керуватиме їхніми діями та розподілом ресурсів. Завдяки комплексному дослідженню цієї теми ми прагнемо надати цінний ресурс для підприємства, для покращення своєї фінансової ефективності і технічних можливостей. Відповідно, як ілюстративний метод нам слід побудувати дерево цілей нашого підприємства, котрим ми будемо користуватися в більш детальному процесі розробки комплексу функціональних стратегій (табл. 3.3).

Таблиця. 3.3

Дерево цілей МСП «Влада»

Місія підприємства		
Виробництво якісних гранітних виробів		
Мета		
Підвищення фінансового рівня підприємства	Покращення технічної бази	Проведення рекламної компанії
План дій		
Збільшення наявного капіталу; Збільшення рівня ліквідності.	Оновлення старої техніки Придбання нової техніки	Розробка рекламної компанії
Реалізація		
Залучення кредитних коштів; Накопичення капіталу.	Придбати новий прес-станок; Придбати станок для обробки великих плит.	Розміщення рекламних оголошень; Проведення рекламної інтеграцій.

Джерело: власні дослідження

Загалом план реалізації функціональної стратегії спрямований на залучення кредитних коштів, накопичення капіталу за рахунок оптимізації витрат і отримання прибутку для підвищення фінансового рівня та ліквідності підприємства. Підприємству необхідно провести повноцінний комплекс функціональних стратегій. Так підприємство потребує проведення іноваційної діяльності для збільшення конкурентоздатності та ефективності підприємства. Для цього нам слід розробити іноваційну стратегію матеріально-технічного напрямку, закупивши три нових гідравлічних пресів-каменоколів, що можуть бути в нагоді для покращення виробництва на детальній та середній різці, проте ми від цього отримаємо виключно покращення рівня виробництва, але не повноцінний перехід підприємства на новий рівень. Для цього потребується машина по різці великогабаритних гранітних блоків, що повністю відсутня, через це є постійна потреба в послугах інших підприємств. Тому пропонується придбати фрезерний верстат з ЧПУ по каменю та граніту, що має зручніший інтерфейс, ніж в інших моделях верстатів. На три преса буде витрачено по 183 675 гривень за кожен, а на фрезерний верстат з ЧПУ – 435 825 гривень, що потребує взяття кредиту в банку.

Після оновлення технічної бази слідує потреба в пошуку нової клієнтури, в чому допоможе розробка концентрованої маркетингової стратегії. Оскільки ресурси підприємства обмежені – слід провести дослідження ринку, щоб отримати інформацію про місцезнаходження та переваги цільової аудиторії, наприклад, визначити відповідні рекламні канали та засоби, які ефективно охоплюють цільову аудиторію, це можуть бути, як друковані ЗМІ, зовнішні рекламні щити, так і цифрові платформи, соціальні мережі й інше. Саме це в рамках малого підприємства може стати у нагоді. Підприємство може розміщувати рекламні повідомлення на різних відомих платформах, досягати рекламної інтеграції з державними сайтами та налагодити співробітництво, завдяки чому з'явиться певний імідж компанії.

Сама реклама повина містити в собі красу та лаконічність, підприємство повинно якістю, а не словами показувати власну ексклюзивність. Для цього слід розробити переконливі рекламні елементи, включаючи візуальні відео та фотографічні матеріали, узгоджені з ідентичністю бренду та повідомленнями. Так, наприклад, можна використати концепцію відновлення парків та культурних місць на зруйнованих теренах нашої країни. А далі встановити графік кампанії, вказавши ключові етапи та кінцеві терміни виробництва, затвердження та впровадження рекламних матеріалів. Бо підприємство мале і кожен виріб займає декілька місяців, що слід чітко вказувати в рекламі. Вироби створюються професіоналами, а не машинами на станку.

І ось тільки по закінченню цього можна перейти до залучення додаткових коштів, для реалізації проекту по антикризовій стратегії. Отримавши нову техніку та клієнську базу, найближчим часом будуть виплачені займи, що потребувалися підприємством для покращення рівня конкурентоздатності та його ефективності. В найближчі три роки підприємство отримає надзвичайний прибуток, що буде досягнений реалізованим комплексом функціональних стратегій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи, розробка комплексу функціональних стратегій є критично важливим процесом для організацій, які прагнуть підвищити свою ефективність і досягти стійкого зростання. Завдяки аналізу внутрішнього середовища, визначенню стратегічних пріоритетів, встановленню чітких цілей, розподілу ресурсів і формулюванню планів впровадження МСП «Влада» може ефективно вирівняти свої функціональні сфери та досягти успіху. Стратегічний фокус на маркетингу, операціях, фінансах, людських ресурсах і технологіях забезпечує комплексну основу для вирішення ключових питань всередині організації. Формулюючи конкретні стратегії для кожної функціональної сфери, МСП «Влада» може використовувати свої сильні сторони, подолати слабкі сторони та використовувати можливості на ринку. Крім того, розробка детальних планів впровадження забезпечує дорожню карту для ефективного виконання стратегій. Визначаючи чіткі дії, обов'язки, часові рамки та етапи, МСП «Влада» може контролювати прогрес, відстежувати ефективність і вносити необхідні коригування, щоб гарантувати, що стратегії залишаються актуальними та реагують на зміни обставин.

Висновки та рекомендації, представлені в цій дипломній роботі, служать відправною точкою для МСП «Влада» для подальшого вдосконалення та впровадження комплексу функціональних стратегій. Постійний моніторинг, оцінка та адаптація є важливими для довгострокового успіху цих стратегій. Рекомендується, щоб МСП «Влада» залучала ключових зацікавлених сторін, розвивала культуру співпраці та підзвітності та залишалася чуйною до динаміки ринку та нових тенденцій. Розробляючи комплекс функціональних стратегій, МСП «Влада» може позиціонувати себе для сталого зростання, конкурентної переваги та організаційної досконалості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Залуцька Х., Помічна М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів : Національний університет «Львівська політехніка». 2023. 61 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС. 2021. 208 с.
3. Маслак О.О., Залуцька Х.Я., Маслак Т.О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро : Пороги. 2021. С. 356–370.
4. Мозоленко М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції : тези доповідей. Київ, НУХТ, 2013.
5. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. 86 p.
6. Puyl Richard W., Lie Finn Birger, De Graaf Frank Jan, Wilderom Celeste P. M. Origins of SWOT analysis. Academy of Management Proceedings, 2020.
7. Kenton Will. Value Chain. Investopedia, 2019.
8. Martínez-Lorente Angel R., Dewhurst Frank, Dale Barrie G. Total Quality Management : Origins and Evolution of the Term. URL : https://www.academia.edu/6558114/Total_quality_management_origins_and_evolution_of_the_term (Last accessed: 22.05.2023).
9. Долженко Р. А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «ЛИН» и «Шесть Сигм». Омск : *Вестник Омского университета. Сер. Экономика*, 2014.

10. Nag R., Hambrick D. C., Chen M.-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 2007. Vol. 28, №. 9. P. 935–955.
11. Tang D. Introduction to Strategy Development and Strategy Execution. Flevy, 2014.
12. Cameron Bobby Thomas. Using responsive evaluation in Strategic Management. *Strategic Leadership Review*, 2014. Vol. 4, issue 2. P. 22–27.
13. Bolisani Ettore, Bratianu Constantin. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 2017. Vol. 21, issue 2. P. 233–253.
14. Galpin Timothy, Julia Hebard. Strategic management and sustainability. 2018. P. 165–178.
15. Terra L. A. A., Passador J. L. Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 2016. Vol. 33(2). P. 235–248.
16. Birkenmaier Julie, Berg-Weger Marla. Organizational engagement, assessment, and planning. The practice of generalist social work, Routledge : New York, 2017.
17. Маслак О.О., Залуцька Х.Я., Маслак Т.О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро : Пороги. 2021. 398 с.
18. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7», 2017. 258 с.
19. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*, 2021. № 4. С. 78–83.
20. Richard Godfrey. Strategic Management. A Critical Introduction. London and New York : Routledge, 2016. 189 p.

21. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018. 350 с.
22. Бугайчук В.В. Стратегія підприємства: Курс Лекцій. Житомир : Поліський Національний Університет, 2021. 190 с.
23. Бурик З.М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1(11). URL :[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/index.html).
24. Anişoara Duică, Gabriel Croitoru, Mircea Constantin Duică, Ofelia Robescu. The rise and fall of B.C.G. Matrix. Târgovişte : Bucharest : Proceedings of the 8th International Management Conference, 2014. 152 p.
25. Ferreira João J. M., Fernandes Cristina I., Ferreira, Fernando A. F. What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*, 2022. 139 p.

ДОДАТКИ