**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**
**ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**
**Кафедра менеджменту**

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**кваліфікаційна робота**
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
**Назара ГРІЦИ**

**Науковий керівник:**
доцент, кандидат економічних наук
**Ольга МАРЧЕНКО**

**Рецензент**
доцент, кандидат економічних наук
**Михайло ОРОБЧУК**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Інститут *управління, психології та безпеки /*
Кафедра *менеджменту*
Освітній ступінь «*бакалавр»*
Галузь знань *07 «Управління та адміністрування»*
Спеціальність *073 «Менеджмент»*
Освітня програма «*Менеджмент та безпека бізнесу»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри_____
_____
«___»_____20__ р.

**ЗАВДАННЯ**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

_____
(ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи _____
_____
керівник роботи _____
(ім'я та ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__»_____20__ р. №_____
2.Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____202_ р.
3. Вихідні дані до роботи _____
_____
_____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
_____
_____
_____
_____
5. Перелік графічного матеріалу _____
_____
_____
_____
6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Ім'я та ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання «__» _____20___ р.

## АНОТАЦІЯ

ГРІЦА Н. Стратегічне управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

Кваліфікаційна робота виконана у царині стратегічного управління. У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнені теоретичні засади стратегічного управління підприємством, зокрема, висвітлено його зміст, визначено поняття стратегії, охарактеризовано її види, методи розробки.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений стратегічному управлінню діяльністю ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ». Зокрема, охарактеризовано господарську діяльність та систему управління підприємством, виконаний стратегічний аналіз його зовнішнього середовища, обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування та стратегії розвиту.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, стратегічна альтернатива, стратегія розвитку.

## ABSTRACT

HRITSA N. Strategic management of enterprise activity. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The qualification work was carried out in the field of strategic management. In the first section of the qualification paper, the theoretical principles of strategic management of the enterprise are summarized, in particular, its content is highlighted, the concept of strategy is defined, its types, methods of development are characterized.

The second section of the qualification work is devoted to the strategic management of the activities of VMV HOLDING LLC. In particular, the economic activity and management system of the enterprise were characterized, a strategic analysis of its external environment was performed, and recommendations for improving strategic planning and development strategy were justified.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, strategy, strategic alternative, development strategy.

# ЗМІСТ

**ВСТУП** 5

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА** 8

1.1 Поняття стратегічного управління діяльністю підприємства 8

1.2 Стратегія підприємства та її види 12

1.3 Методи розробки стратегії підприємства та вибору стратегічних альтернатив 17

Висновки до першого розділу 20

**РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ** 21

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та системи управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 21

2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 26

2.3 Удосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «ВМВ ХОЛДИНГ» 39

Висновки до другого розділу 46

**ВИСНОВКИ** 47

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 49

**ДОДАТКИ** 54

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Повоєнне відновлення економіки України, її конкурентоспроможність у світовій економіці залежить від прибуткової господарської діяльності та конкурентоздатності вітчизняних підприємств. Позитивні фінансово-економічні результати підприємницької діяльності визначаються вмінням правильно обирати стратегічні напрямки діяльності, розробляти та реалізовувати стратегію розвитку, а отже, від стратегічного управління.

Сучасне середовище суб'єктів підприємництва, яке характеризується динамізмом та високим рівнем невизначеності загострює потребу в прогнозуванні майбутніх ринкових тенденцій, зовнішніх загроз та можливостей, встановленні напрямків та пріоритетів розвитку, визначенні стратегічних альтернатив розвитку. Тому дослідження практичного використання концепції стратегічного управління, адаптація його теоретичних засад до умов вітчизняної економіки та особливостей її різних галузей є актуальним. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розвиток та формування теорії стратегічного управління здійснили видатні зарубіжні вчені, такі як Р. Акофф, І. Ансофф, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, А. Томпсон, А. Стрикленд, А. Чандлер та інші. Серед українських вчених, які досліджували теоретичні та практичні аспекти загальної та функціональних стратегій організації – С. Довбня, Р. Захарчин, Ю. Іванова, М. Годлевський, В. Москаленко, І. Смолін та інші. Однак, подальший розвиток концептуальних положень стратегічного управління у зв'язку з зміною умов господарювання підприємств залишається актуальним.

**Метою кваліфікаційної роботи є** узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Поставлена мета зумовила такі **завдання к**валіфікаційної роботи:

– розкрити зміст стратегічного управління;

– з'ясувати сутність поняття «стратегія» та охарактеризувати її види;

– охарактеризувати методи розробки стратегії підприємства та вибору стратегічних альтернатив;

– дати загальну характеристику господарській діяльності та системі управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»;

– виконати стратегічний аналізу зовнішнього середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»;

– обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

**Об'єкт дослідження –** стратегічне управління діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – процес та методи стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Кваліфікаційна робота виконана із застосуванням як загальнонаукових, так і специфічних методів наукового пізнання. Теоретичні засади стратегічного управління досліджувалися за допомогою таких загальнонаукових методів як: історичний метод, порівняння та узагальнення, системний підхід, аналіз і синтез. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виконувався за допомогою методів фінансового аналізу. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виконувався за допомогою статистичного методу, методів групування, PEST- та SWOT-аналізу. Напрями удосконалення стратегічного управляння ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» обґрунтовувалися за допомогою методу експертних оцінок.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Основні результати, отримані автором в процесі виконання кваліфікаційної

роботи були обговорені та схвалені учасниками круглого столу «Безпекові спекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.)

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній міститься 13 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаної літератури складається з 47 позицій.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття стратегічного управління діяльністю підприємства

Ідея стратегічного управління виникла у 60-70-х як відповідь на зміни бізнес-середовища і необхідності розмежування керівництва підприємством на вищому рівні та оперативним управлінням. Основні концепції стратегічного управління були сформульовані видатними ученими у галузі менеджменту та маркетингу, такими як І. Ансофф, М. Портер, М. Ханнан, Дж. Фріман, Г. Саймон, А. Чандлер та інші.

Від часу виникнення та протягом розвитку концепція стратегічного управління постійно змінювалася, відображаючи зміни зовнішнього середовища, методів конкуренції, прийомів менеджменту та інших чинників (рис. 1.1.).

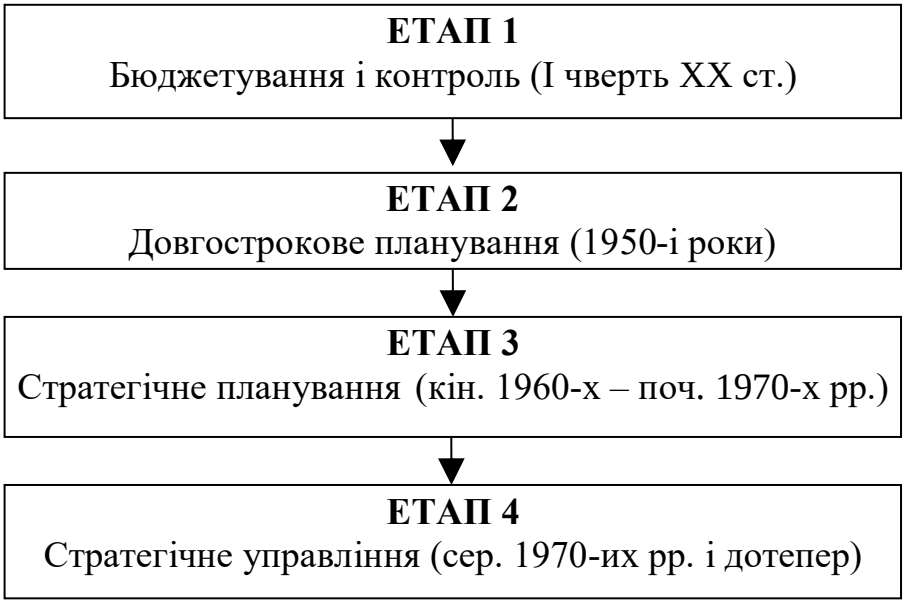



Рис. 1.1. Етапи становлення і розвитку стратегічного управління

Джерело: [29, с. 51]

На етапі бюджетування та контролю науковці та практики припускали, що зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств характеризується стабільністю, що призвело до акценту на ефективності реалізації функцій управління.

На етапі довгострокового планування розроблялися плани розвитку підприємства на основі прогнозування методом екстраполяції його фінансово-економічних показників.

Етап стратегічного планування характеризувався усвідомленням впливу нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Тому, при розробці планів враховували не тільки сильні та слабкі сторони підприємства, але й тенденції зміни зовнішніх чинників.

На етапі стратегічного менеджменту зовнішнє середовище розглядається як обмежуючий чинник розвитку підприємства, а планування передбачає досягнення цілей за рахунок його сильних сторін і зовнішніх можливостей та нейтралізацію слабкостей і зовнішніх загроз.

Серед науковців немає одностайності у визначенні поняття «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «стратегічне управління»
іноземними та українським науковцями

| Автор | Визначення стратегічного управління (менеджменту) |
|---|---|
| 1 | 2 |
| А. Роуз | Процес ухвалення рішень, який поєднує внутрішні організаційні можливості з погрозам і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем |
| Д. Шендел, К. Хаттен | Процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам |
| У. Глук, Л. Джаух | Напрям в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей |

Продовження табл. 1.1.

| 1 | 2 |
|---|---|
| А. Томпсон, А.Стрікленд | План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей |
| Дж. Пірс, Р. Робертсон | Набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації |
| Г. Джонсон, К. Скулз | Певна послідовністю дій: аналіз поточної позиції організації в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напряму діяльності організації; процес реалізації, здійснення вибраної стратегії |
| Дж. Хіггенс | Процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням. |
| З. Шершньова | Це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. |
| В. Василенко | Таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі. |
| О. Таран-Лала, К. Сухорук | Інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей. |

Джерело: узагальнено автором за [15; 35; 37, с.55-56, 43]

Як бачимо, усі визначення стратегічного управління, які наведені у таблиці не суперечать один одному. Тому, узагальнюючи їх, вважаємо, що під стратегічним управління слід розуміти процес розробки та реалізації стратегії досягнення цілей підприємства з врахуванням впливу зовнішнього середовища на його потенціал для довгострокового існування та розвитку.

Стратегічне управління не позбавлене недоліків.

Насамперед, воно базується на результатах прогнозів, а вони можуть не справдитися внаслідок динамічних змін зовнішнього середовища. Окрім того, прогнозування може бути ускладненим через повну невизначеність майбутніх тенденцій.

Застосування інструментів стратегічного управління може вимагати багато зусиль та часу, а розроблену стратегію може бути важко втілити через недостатність ресурсів підприємства. Однак, успіх забезпечує не сама стратегія (план), а її реалізація.

Недостатній фокус на виконанні: Поряд з розробкою стратегії важливо мати чіткі механізми для її виконання. Відсутність таких механізмів може призвести до невдалого втілення стратегії навіть у випадку її ефективної розробки.

Поетапний процес стратегічного управління зображено на рис. 1.2.

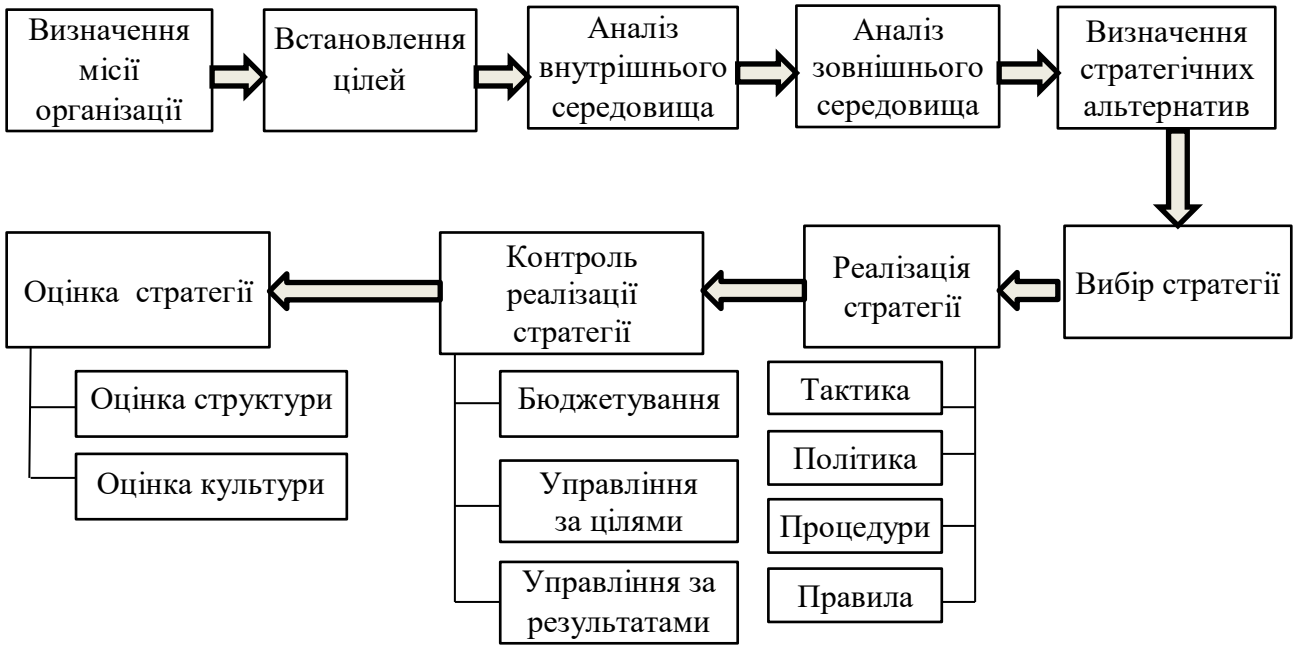



Рис. 1.2. Етапи процесу стратегічного управління. Джерело: [43]

У господарський практиці складно чітко розмежувати етапи стратегічного управління: іноді вони виконуються паралельно, а їхні межі можуть бути розмитими. Також в процесі управління може виникати необхідність повертатися до попередніх етапів для переосмислення, уточнення чи коригування висновків.

## 1.2. Стратегія підприємства та її види

Слово «стратегія» (від грецьк. стратегос – генерал, полководець, мистецтво полководця) використовували ще з античних часів у військовому мистецтві. Військовий теоретик Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке розглядав військову стратегію як «практичне застосування засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети» [36].

Датою «народженням» сучасного розуміння стратегії у бізнесі можна вважати 1911 р., коли в Гарварді почали викладати курс бізнесової політики [29, с. 53]. Широко використовувати поняття стратегії почали з середини XX сторіччя, її розглядали як комплекс дій компанії, сформованих відповідно до характеру визначеної ситуації.

Існують дві концепції стратегії: філософська, яка розглядає стратегію як філософію, що визначає майбутнє, систему цінностей та спосіб функціонування підприємства з орієнтацією на постійний розвиток, і організаційно-управлінська, яка пов’язує стратегію з конкурентними діями, заходами та методами конкурентної боротьби.

Як і у випадку трактування поняття стратегічного управління, існують різні погляди на сутність поняття «стратегія». Визначення поняття «стратегія» іноземними та вітчизняними науковцями наведено у додатку А.

Серед безлічі визначень поняття «стратегія» сучасні дослідники виділяють такі основні підходи: стратегія як план; стратегія як вектор розвитку; стратегія як синергія (який об’єднує у собі два попередніх підходи) [9, с. 153].

Досить детальне визначення поняття «стратегія» дала З. Шершньова: на її думку, стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення

необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [43].

В одному з найостанніших монографічних досліджень дається таке лаконічне визначення поняття «стратегія розвитку» – це програма змін, які спрямовані на розв'язання найбільш важливих, ключових задач [24].

Прикладом розуміння стратегії як вектора розвитку є визначення С. Довбні: «Стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства, застосування яких дає змогу виконати план діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей й забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища» [9, с. 155].

Після узагальнення різних тлумачень вчених можемо визначити стратегію підприємства як довгостроковий план його діяльності, спрямований на виконання місії та досягнення цілей шляхом ефективного розподілу ресурсів та вибору найбільш відповідних стратегічних альтернатив розвитку, які враховують стан його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існують різні критерій класифікації стратегій підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікацій стратегій підприємства

| Класифікаційна ознака | Види стратегій |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Рівень управління | • корпоративна (загальна) стратегія<br>• ділова стратегія (стратегія бізнес-одиниці)<br>• функціональні стратегії |
| 2. Напрям розвитку (базові стратегічні альтернативи) | • Зростання<br>• обмеженого зростання<br>• стратегія стабілізації, підтримки<br>• скорочення<br>• об'єднання базових альтернатив<br>• стратегія ліквідації<br>• стратегія виживання (запобігання банкрутству)<br>• стратегія реструктуризації |

Продовження табл. 1.2

| 1 | 2 |
|---|---|
| 3. Функціональне призначення | • маркетингова стратегія<br>• виробнича стратегія<br>• фінансова стратегія<br>• соціальна стратегія<br>• екологічна стратегія<br>• стратегія НДКПР |
| 4. Конкурентна позиція на ринку | • стратегія лідерства (прямування за лідером)<br>• стратегія претендента (челенджера)<br>• стратегія послідовника (прямування за лідером)<br>• стратегія новачка<br>• стратегія нішера |
| 5. Спосіб досягнення конкурентних переваг | • стратегія оптимальних витрат<br>• стратегія лідерства за витратами<br>• стратегія диференціації<br>• стратегія фокусування |
| 6. Вид диференціації (маркетингові стратегії) | • стратегія товарної диференціації<br>• стратегія сервісної диференціації<br>• стратегія іміджевої диференціації<br>• стратегія кадрової диференціації |
| 7. Багатоаспектність стратегій (ефективність стратегій підприєм-ства) | • стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його<br>• стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку<br>• стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші<br>• стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі) |
| 8. Характер поведінки на ринку | • активна (наступальна, експансивна), спрямована на випередження конкурентів<br>• пасивна (реактивна), передбачає захист частки ринку у відповідь на дії конкурентів |
| 9. Рівень стандартизації бізнесу (конкурентні стратегії) | • віолентна стратегія (забезпечення якості з мінімально можливими витратами);<br>• патієнтна стратегія (якісні вузькоспеціалізовані товари обмеженими партіями);<br>• комутантна стратегія (пристосування до потреб до локального ринку);<br>• експлерентна стратегія (досягнення конкурентних переваг за рахунок інновацій) |

Джерело: узагальнено за [5; 8; 9, с. 156-157; 35, с. 31-32; 46]

Визначальним критерієм класифікації стратегій є рівень управління і виділені за ним стратегій формують, так звану, піраміду стратегій, серед яких головною є корпоративна, яка визначає загальний вектор розвиту підприємства (рис. 1.3).

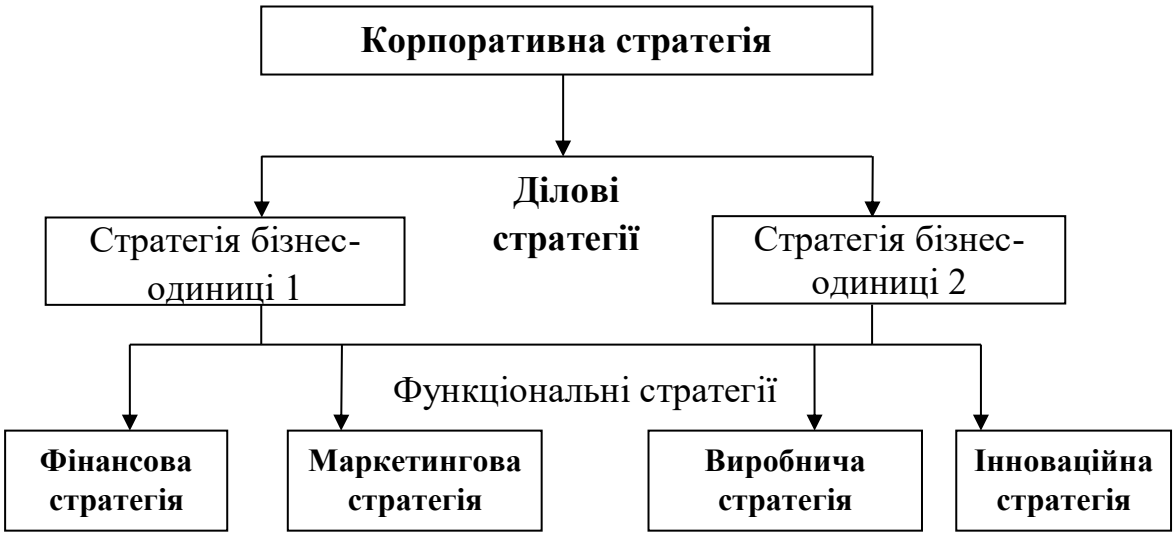



Рис. 1.3. Піраміда стратегій підприємства

Джерело: складно автором на основі [ 5; 8; 29; 46]

Ділові стратегії містять стратегічний план дій у одному з напрямів бізнесу. Функціональні стратегії деталізують загальну стратегію та спрямовані на ефективне використання ресурсів підприємства в межах окремих сфер управління.

Вагомим критерієм класифікації стратегій є напрям росту. Основними стратегічними альтернативами підприємства за напрямом розвитку є: зростання, обмежене зростання, стабілізація, скорочення.

Стратегія зростання може реалізовуватися шляхом прискореного (концентрованого), інтегрованого, диверсифікованого росту. У випадку стратегії обмеженого зростання планові цільові показники встановлюються на рівні 10-20 % вищими, ніж у попередні періоди. Стратегія стабілізації полягає у підтримці досягнутих показників, конкурентної позиції та ринкової частки підприємства.

Важливе практичне значення для класифікації стратегій має спосіб досягнення конкурентних переваг.

Стратегія лідерства може реалізовуватися двома шляхами:

− збільшенням місткості ринку завдяки виявленню і задоволенню нових потреб споживачів та збереження лідерської позиції завдяки інноваційним новинками та активному застосуванню методів стимулювання збуту;

− збільшення частки ринку без впливу на його місткість шляхом підвищення якості продукції, розробки нових товарів та активної маркетингової діяльності.

Стратегія претендента на лідерство (челенджера) може реалізовуватися шляхами:

− фронтального наступу: передбачає копіювання методів конкуренції конкурентна (лідера);

− флангового наступу: формування конкурентних переваг у тих нішах, де виявляються слабкі сторони конкурентів;

− стратегія обхідного наступу: масштабний «удар» по слабких місцях конкурентів у головних сегментах конкуренції.

Стратегія послідовника (прямування за лідером) полягає в утриманні ринкових позицій без претендування на лідерство завдяки компіляції (повному наслідування поведінки лідера галузі); імітації (копіювання окремих дій лідера на ринку); адаптації (адаптації методів конкуренції лідера до конкретних сегментів ринку).

Стратегія нішера полягає у концентрації на певному сегментів ринку.

Її варіантами можуть бути стратегії: лідерства в ніші; інтеграції (об’єднання) у випадку дефіциту ресурсів нішера для задоволення потреб обраного сегменту ринку; диверсифікації (з виходом за межі ніші).

Вибір конкретної загальної чи функціональної стратегії залежить від різноманітних чинників: філософії, внутрішніх ресурсів підприємства, стану зовнішнього середовища, зкрема, кон’юнкутури ринку та рівня конкуренції.

## 1.3. Методи розробки стратегії підприємства та вибору стратегічних альтернатив

Розробка стратегії здійснюється в межах стратегічного циклу, який включає такі етапи: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; встановлення мети, визначення місії та цілей, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, впровадження стратегії, аналіз результатів та наслідків (включаючи оцінку досягнутих результатів або відхилень від них), коригування стратегії з метою забезпечення її відповідності і стану зовнішнього та внутрішнього середовища [5; 8; 24; 46].

Процес розробки стратегій розпочинається з визначення цілей підприємства, які мають давати чіткі відповіді на питання стосовно продуктів та ринків, ресурсів, організації діяльності підприємства (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Запитання, на які слід дати відповідь,
визначаючи стратегічні цілі підприємства

| Функціональні сфери | Стратегічні цілі (запитання, на які вони мають відповідати) |
|---|---|
| Продукти і ринки | 1. Якими є бажані сегменти ринку ?<br>2. Якою має бути географія ринків збуту ?<br>3. Якою має бути система маркетингу ?<br>4. Якою мають бути системи просування і збуту ?<br>5. Якою має бути цінова політика на кожному з обраних сегментів ринку ? |
| Ресурси | 1. Яким має бути ресурсний потенціал підприємства ?<br>2. Яким має бути рівень витрат ?<br>3. Який бажаний рівень прибутковості ?<br>4. Як сформувати необхідну інвестиційну базу ?<br>5. Як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва ?<br>6. Скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства ?<br>7. Як організувати і де розмістити виробництво. |
| Організація діяльності | 1. Які є бажані продуктові нововведення ?<br>2. Які технології бажано використовувати ?<br>3. Яким має бути рівень якості та диференціації ? |

Джерело: узагальнено за [ 5; 6; 8; 15; 35; 43]

Стратегічними пріоритетами підприємства, залежно від його внутрішнього потенціалу можуть бути:

- збереження завойованої ринкової частки;
- збільшення ринкової частки;
- галузеве чи нішеве лідерство;
- завоювання нових сегментів ринку чи вихід на нові ринки;
- орієнтація на нові види діяльності.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі стратегічного управління традиційно здійснюється методами PEST- та SWOT-аналізу.

Важливим етапом стратегічного управління є вибір стратегічної альтернативи розвитку. Для цього наука та практика напрацювала широкий набір методів, переваги та недоліки яких охарактеризовано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні методи вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства

| **Група методів** | **Методи** | **Переваги** | **Недоліки** |
|---|---|---|---|
| **Графічні** | Радіальна діаграма конкурентоспроможності<br>Багатокутник конкурентоспроможності | Простота у використанні, високий ступінь наочності | Не дають змоги визначити узагальнений показник конкурентоспроможності підприємства |
| **Матричні** | Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А. Ансоффа і т. д. | Дозволяють виконати детальну оцінку варіантів стратегії розвитку | Не враховують різну вагу чинників конкурентоспроможності |
| **Індексні** | Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів<br>Метод на основі теорії ефективної конкуренції.<br>Інтегральний метод<br>Метод самооцінки | Дозволяють провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу | Потребують значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства |

Джерело: складено на основі [15; 24; 32 ]

Популярними методами оцінки та вибору стратегічної альтернативи розвитку є матричні методи, які характеризуються мінімальними витратам використання, можливістю врахування будь-яких показників та чинників, дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства в динаміці.

Найвідоміші матричні методи вибору стратегії підприємства та чинники, які вони аналізують наведено на рис. 1.4.

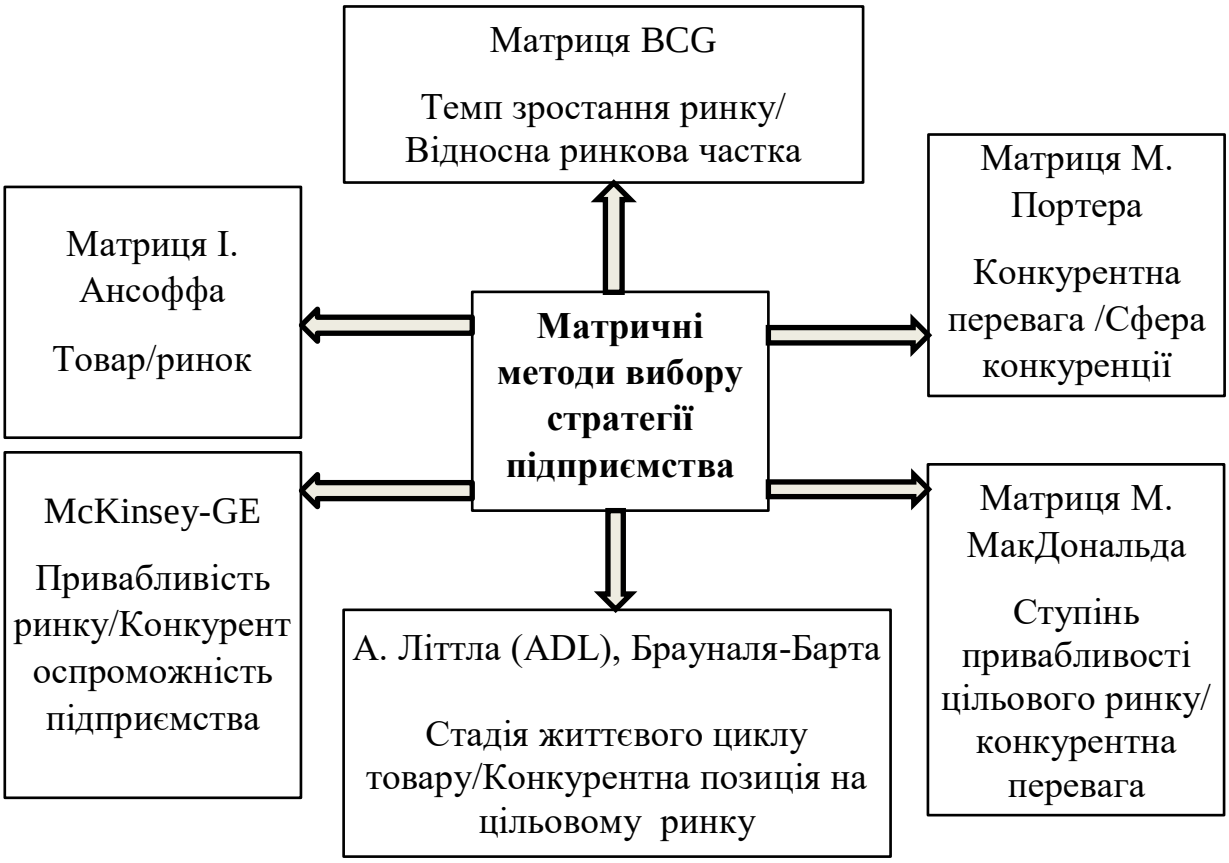



Рис. 1.4. Основні матриці для вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства та чинники, які вони враховують

Джерело: узагальнено автором за [ 35; 37; 43; 46 ]

Вибір стратегічних альтернатив базується на порівнянні витрат на впровадження стратегії з ресурсним потенціалом підприємства.

Розробляючи стратегію діяльності підприємства слід враховувати будь-які зміни зовнішнього середовища та можливостей забезпечення конкурентоспроможності шляхом використання різних методів конкуренції та накопичення конкурентних переваг.

## Висновки до першого розділу

Необхідність відновлення економіки України після перемоги зумовлює пошук нових стратегічних альтернатив розвитку вітчизняних підприємств та вдосконалення методів стратегічного управління у господарській практиці.

Під стратегічним управління слід розуміти процес розробки та реалізації стратегії досягнення цілей підприємства з врахуванням впливу зовнішнього середовища на його потенціал для довгострокового існування та розвитку.

На основі узагальнення наукових підходів, стратегією підприємства слід вважати довгостроковий план реалізації його місії та досягнення цілей за допомогою ефективного розподілу ресурсів та вибору найкращих з можливих альтернатив стратегічного розвитку, які враховують стан та тенденції зміни його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існують різні підходи до класифікації стратегій підприємства, які відрізняються класифікаційною ознакою. Найпоширенішими ознаками класифікації стратегій є рівень управління, напрям розвиту та способи досягнення конкурентних переваг.

У практиці господарювання використовують корпоративну (загальну) та функціональні стратегії, що відносяться до окремих сфер діяльності підприємства.

Процес розроблення стратегії підприємства передбачає поетапний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, визначення місії, стратегічних цілей, формування та оцінку стратегічних альтернатив, їхній вибір на основі стратегічних пріоритетів розвиту.

Наука та практика напрацювала широкий інструментарій методів розробки стратегії та вибору стратегічних альтернатив. Серед них слід виділити матричні методи, які дають змогу оцінити позицію та перспективи підприємства у конкурентній боротьбі.

# РОЗДІЛ 2.
# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

## 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та системи управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» (код ЄДРПОУ – 33963954, повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «ВМВ ХОЛДІНГ», назва англійською мовою – LLC «VMV HOLDING») зареєстроване за адресою Україна, 80100, Львівська обл., м. Червоноград, проспект Шевченка, буд.18 а.

Підприємство засноване 15.12.2005 р., отже станом на 2024 р. функціонує на ринку вже 19 років. Статутний капітал товариства складає 35 млн грн.

Основний вид діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» – 31.09 «Виробництво інших меблів».

Інші види діяльності товариства:

− «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»;

− «Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям»;

− «Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах»;

− «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» [38].

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є продавцем-виробником корпусних меблів побутового призначення. Асортимент продукції включає в себе меблі для віталень, їдалень, передпокої та шафи, меблі для дитячих кімнат, спальні, кухні, меблі для другорядних побутових приміщень.

Вся продукція підприємства виготовляється серійно, великими партіями для гуртових покупців. На деякі види продукції існує складська програма. Всю продукцію можна умовно поділити на окремі набори (наприклад стінки або шафи) та модульні системи, що складаються з окремих елементів, якими можна компонувати гарнітури в залежності від розмірів приміщення і уподобань покупця.

Продукція виготовляється з високоякісної ламінованої та кашованої плити ДСП класу Е1, вітчизняного і закордонного виробництва. Для обробки фасадів і карнизів також використовуються смуги МДФ різних перетинів, розмірів і модифікацій власного виробництва, кашировані, лаковані і комбіновані. Основна маса фурнітури поставляється такими відомими фірмами як «Hafele» і «Hettich», та іншими закордонними і вітчизняними постачальниками. У підборі фурнітури ми використовуємо підхід, спрямований на постійне підвищення якості комплектуючих.

Основне правило цінової політики підприємства – відповідність вартості товару його якості та купівельній спроможності споживача. Всі меблі виготовляються на обладнанні німецьких та італійських виробників [47]. Тобто підприємство застосовує цінову стратегію оптимального співвідношення ціна/якість.

Структура органів управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» включає:

− загальні збори учасників, які є найвищим органом управління, що приймає основні рішення, зокрема такі як зміни у статуті, затвердження фінансових звітів, обрання керівних органів (правління, директора тощо) та їх звільнення, встановлення загальних принципів та стратегій діяльності компанії тощо;

− наглядову раду, що здійснює управління діяльністю ТОВ та виконання рішень, ухвалених загальними зборами;

− директора – виконавчий орган, відповідальний за керівництво компанією, а саме реалізацію стратегічних планів, затверджених загальними

зборами та правлінням, нагляд за повсякденною діяльністю, виконанням рішень та контроль над виконанням завдань.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» наведена на рис. 2.1. Як бачимо, організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Комбінація лінійних та функціональних повноважень дають найбільш розповсюджений в практиці управління тип − лінійно-функціональна структура.

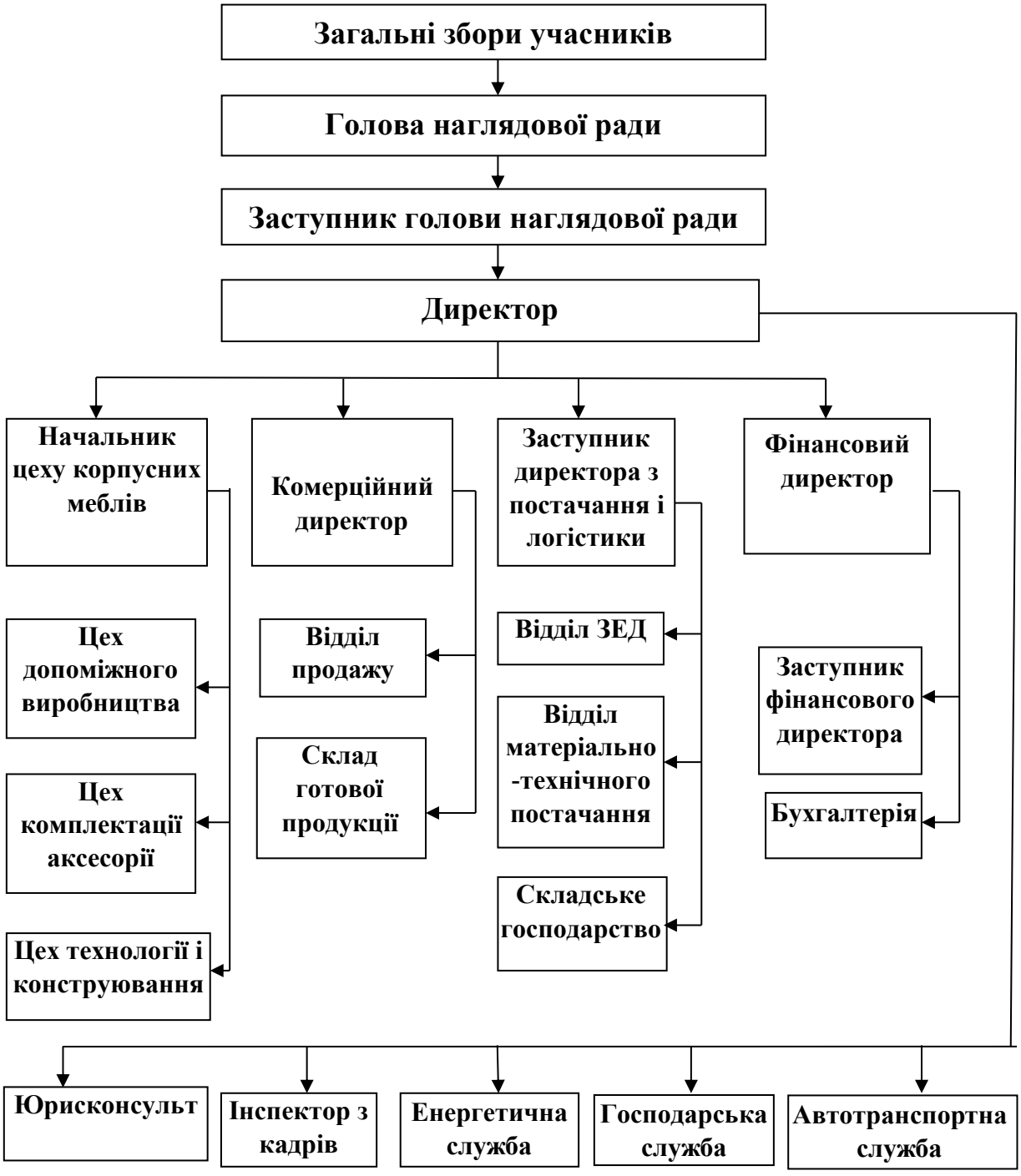



Рис. 2.1.Організаційна структура ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Основний принцип її побудови полягає в розмежуванні повноважень і відповідальності за управлінськими функціями та прийняттям управлінських рішень по вертикалі. Управлінські повноваження реалізовуються за лінійною схемою, а специфічні управлінські функції та завдання керівникам допомагають функціональні структурні підрозділи.

Асортимент продукції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Асортимент продукції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

| Асортимент | Тип меблів | Глибина асортименту | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Колекції | | | | |
| | | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| | Меблі у вітальню | Топ мікс | Даміс | Омела | Меліса | Астін |
| | Меблі у спальню | Нортон | Джульєта | | | |
| | Меблі у дитячу | Соло | Алекс | Памп | | |
| | Меблі у передпокій | Лора | Оксана | Арте графіт/дуб кам'яний_ | Арте білий/дуб кам'яний | Арте дуб кам'яний/ графіт |

Джерело: складено за [47]

Як бачимо з табл. 2.1, ширина асортименту продукції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є невеликою і складає 5 товарних груп (позицій): меблі у вітальню, меблі у спальню, меблі у дитячу кімнату, меблі у передпокій.

Глибина асортименту коливається від 2 до 5 колекцій меблів. Найбільша глибина асортименту меблів у вітальню та передпокій (5 колекцій), а найменша – меблів у спальню (2 колекції).

Отже, асортимент продукції ТОВ «ВМВ ХОЛДИНГ» складається з корпусних меблів та є невеликим. Товарну політику підприємства можна визначити як політику фокусування на сегменті доступних за ціною меблів.

Проаналізуємо основні фінансові результати ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники ТОВ «ВМВ «ХОЛДІНГ» за 2020-202 рр.

| Показники | 2020 | 2022 | 2023 | Δ 2023/2020 |
|---|---|---|---|---|
| Дохід, тис. грн | 214488,0 | 263702,0 | 347918,0 | +133430,0 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 20138,0 | 16330,0 | 36264,0 | +16126,0 |
| Активи, тис. грн | 88865,0 | 134540,0 | 176865,0 | +88000,0 |
| Зобов'язання, тис. грн | 27546,0 | 43940,0 | 50001,0 | +22455,0 |
| Рентабельність активів, % | 22,–7 | 12,1 | 20,5 % | -2,2 |
| Рентабельність продажу, % | 9,4 | 6,2 | 10,4 | +1,0 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,69 | 0,67 | 0,72 | +0,03 |

Джерело: складено та розраховано автором за [38]

Як бачимо з табл. 2.3 усі аналізовані фінансові показники ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» (за винятком рентабельності активів) за період 2020-2023 рр. покращилися.

Активи ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» зросли у 2023 р. відносно 2020 р. на 88000 тис. грн. або 2 рази. Зростання активів підприємства свідчить про нарощення майнового потенціалу підприємства.

Дохід ТОВ «ВМВ «ХОЛДІНГ» у 2023 р. зріс порівняно з 2020 р. на 133430,0 тис. грн. або у 1,6 рази, чистий прибуток – на 16126,0 тис. грн або у 1,8 рази. Як бачимо, підприємство характеризується доволі високим рівнем рентабельності активів (хоч вона і зменшилася у порівнянні з 2020 р.) – 20.5 % та рентабельності продажу – 10, 4 %.

ТОВ «ВМВ «ХОЛДІНГ» також характеризується високим рівнем фінансової незалежності: коефіцієнт його фінансової автономії складав у 2020-2023 рр. 0,67-0,72 (порогове значення – 0,5).

## 2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Проаналізуємо зовнішнє мікросередовище підприємства. До основних його елементів відносяться: споживачі, конкуренти, постачальники.

Попит на меблі зазвичай залежить від кількох факторів, таких як чисельність населення, особливо у містах; структура домогосподарств, рівень їхніх доходів, обсяг будівництва житла, швидкість заміни меблів, державні програми стимулювання попиту.

Споживачами меблів є населення України, тому для оцінки місткості ринку потрібно проаналізувати демографічні тенденції.

В Україні спостерігається негативна демографічна тенденція – зменшення населення. Ця проблема існувала ще до війни. У зв'язку з відсутністю переписів населення, оцінка загальної кількості населення України не була точною і коливалася від 37,3 млн (оцінка уряду) до 43,8 млн (оцінка Світового банку та ООН). Наприклад, за даними Державної служби статистики, станом на 1 лютого 2022 р. в Україні проживало 41,1 млн осіб, що відповідає оцінці, отриманій на основі даних мобільних операторів. Проте урядова оцінка населення України у грудні 2019 р. була меншою – 37,3 млн осіб. Це може свідчити, що до початку повномасштабної війни в Україні проживало менше 40 млн осіб [10]. Отже, протягом 30 років незалежності країни, населення скоротилося на 8 млн осіб, що означає щорічну втрату близько 420 тис. осіб. Ця демографічна криза безпосередньо загрожує ринку меблів, знижуючи його потенційну місткість.

Війна ще більше поглибила проблему скорочення населення України через міграцію українських біженців за кордон. Оцінка кількості українців, які були змушені покинути країну через військові дії, теж є різною: за інформацією Міністерства закордонних справ України станом на 21 червня 2023 р. за межами держави перебуває 8,2 млн українських громадян [10], тоді як за звітом Центру економічної стратегії ця кількість становить від 5,6 до 6,7 млн [2].

Перед початком війни найбільшою густотою населення характеризувалися Донецька і Дніпропетровська області, а найвищим рівнем доходів на одну особу – міста Київ та Дніпро. Отже, зважаючи на регіональні відмінності у кількості населення та рівні середньодушових доходів, попит на меблі є нерівномірним на території України.

Не зважаючи на невелике зростання номінальних сукупних доходів населення, після 2013 р. реальні доходи українців знижувалися.

Структура витрат домогосподарств України у 2010-2021 рр. подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура витрат домогосподарств України за 2010-2021 рр.

| | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Сукупні середньомісячні витрати домогосподарства, грн. | 3073,3 | 4952,0 | 5720,4 | 7139,4 | 8308,6 | 9670,2 | 9523,6 | 11243,4 |
| Споживчі витрати, % у тім числі: | 89,9 | 92,9 | 93,2 | 92,9 | 92,0 | 91,3 | 91,4 | 91,3 |
| − продукти харчування та безалкогольні напої | 51,6 | 53,1 | 49,8 | 47,9 | 47,7 | 46,6 | 48,1 | 45,9 |
| − алкогольні напої, тютюнові вироби | 3,4 | 3,3 | 2,9 | 3,1 | 3,4 | 3,2 | 3,5 | 3,0 |
| − непродовольчі товари та послуги у тім числі: | 34,9 | 36,5 | 40,5 | 41,9 | 40,9 | 41,5 | 39,8 | 42,4 |
| − одяг і взуття | 6,0 | 5,7 | 5,6 | 5,5 | 5,4 | 5,5 | 4,8 | 4,8 |
| − предмети домашнього вжитку, побутова техніка та поточне утримання житла | 2,3 | 2,0 | 1,7 | 2,0 | 2,1 | 1,8 | 2,2 | 2,2 |

Джерело: [34]

Як бачимо з даних табл. 2.3, у структурі середньомісячних сукупних витрат домогосподарств України протягом 2010-2021 рр. близько 50 % витрат складали витрати на продукти харчування. На предмети домашнього вжитку (до яких відносяться меблі), українські домогосподарства спрямовували лише близько 2 % своїх сукупних витрат. Отже, купівельна спроможність українців за офіційними статистичними даними є низькою.

Перед початком повномасштабної війни рф проти України експерти оцінювали місткість внутрішнього ринку меблів у 1-1,2 млрд дол. США. Такі компанії-роздрібні реалізатори, такі як Епіцентр, Jysk, MebelOK.com, стверджують, що вони досягли або перевищили рівень продажів до війни, принаймні в гривневому еквіваленті. Зниження ринку на 20-35% збігається з точкою зору постачальників сировини (ДСП, ППУ). Отже, внутрішній ринок меблів в 2023 році оцінюється приблизно від 700 до 800 мільйонів доларів США, в залежності від джерела.

У 2023 р. у галузі спостерігалося певне відновлення: 70% опитаних підприємців повідомили, що їхні продажі зросли порівняно з 2022 роком. Однак лише 53% зуміли перевищити результати продажів 2021 року.

Українські виробники у 2022-2023 рр. мали можливість замінити більш дорогі імпортні аналоги своїми товарами і отримати більший ринковий відсоток. Обсяг імпорту меблів зменшився з рівня 582,3 мільйонів доларів США у 2021 році до 311,6 мільйонів доларів США у 2022 році, і за 11 місяців 2023 року було імпортовано на суму 315,4 мільйонів доларів США.

Падіння попиту на меблі в Україні можна відстежити опосередковано за допомогою пошукових запитів у цій сфері. Наприклад, у листопаді 2021 р. слово «диван», написане кирилицею мав показник 100 (найвищий за період з грудня 2020 до листопада 2023). До початку повномасштабної війни середній інтерес до цього слова в Україні становив 54. Під час війни цей показник в середньому знизився до 35 [33].

Споживання меблів в Україні залишається на низькому рівні порівняно з показниками Європейського Союзу та світовими стандартами. Це свідчить

про потенціал його зростання у майбутньому, після перемоги, повоєнного відновлення економіки України та поступового зростання доходів населення.

Пріоритетами українських споживачів при виборі меблів є: сучасний дизайн; ціна; матеріали; купівельна спроможність.

У меблевих магазинах спостерігається збільшення асортименту меблів сучасного дизайну, хоча в продажі все ще широко представлені меблі класичного стилю, виготовлені з масиву або ДП. Раніше на ринку переважали меблі з масиву дерева, проте зараз їх частка зменшилася в порівнянні з меблями з ДСП. Це зумовлено кількома факторами, такими як глобальні тенденції в широкому використанні ДП, що відповідає попиту споживачів на різноманітність меблів за кольором і формою (часто в поєднанні з металевими та скляними елементами). Меблі з ДСП можуть відповісти на цей попит, тоді як у виробництві меблів з масиву такі можливості обмежені. Крім того, меблі з масиву в Україні часто асоціюються з більш традиційними стилями.

Оскільки меблі, виготовлені з ДСП коштують дешевше, ніж з масиву, споживачі часто віддають перевагу саме цим меблям. Також є попит на меблі з шпону, хоча вони є досить дорогими.

Вагомим критерієм вибору меблів є ціна, особливо у середньому та низькому сегментах ринку.

Фахівці сегментують український ринок меблів так:

− верхній (люксовий) ціновий сегмент (15 % ринку), у якому попит задовольняється в основному імпортними меблями);

− середній ціновий сегмент (50 % ринку), у якому попит задовольняється, в основному, через прямі продажі та незалежні магазини;

− нижній ціновий сегмент (35 % ринку), у якому попит задовольняється через прямі та неформальні продажі, вуличні ринки, господарсько-будівельні магазини, Інтернет.

Попит у середньому ціновому сегменті ринку все більше задовольняється місцевими виробниками завдяки покращенню

співвідношення між ціною та якістю. Однак, видається, що в цьому сегменті українські виробники все ще пропонують меблі з однаковим кольором, стилем та покриттям. Частково це пояснюється тим, що вони переважно отримують матеріали від одних і тих же постачальників.

Отже, основними визначальними факторами для споживачів стають ціна та після продажний сервіс. Останній часто пов'язується з відомістю бренду, проте в Україні поки що небагато компаній інвестують у розвиток або просування брендів.

Нижній ціновий сегмент ринку залишається значним, особливо у регіонах з невеликими доходами та обмеженим доступом до сучасних каналів роздрібної торгівлі. Попит на цьому ринковому сегменті задовольняється як місцевою продукцією, так і імпортними товарами, переважно з Азії.

Проаналізуємо постачальників підприємства.

У виробництві меблів використовуються наступні основні комплектуючі та матеріали: деревина (пиломатеріали); деревинні плити; піна, тканини та шкіра для м'яких меблів; фурнітура та інші металеві частини; лаки і клеї; скло та ін.

Деревинні панелі (ДП) є основними матеріалами, які використовуються у виробництві меблів.

В основному для виробництва меблів використовуються наступні деревинні панелі:

− деревинно-стружкова плита (ДСП), що є по-суті часточками деревини, склеєними між собою різноманітними смолами – є основним матеріалом і одним з найдешевших;

− деревоволокниста плита середньої щільності (МДФ), що виготовляється з волокон деревини, спресованих зі смолами. МДФ коштує дорожче, ніж ДСП, але дозволяє використовувати технологічні процеси (закруглення кромок або фрезерування поверхні), в результаті яких створюється імітація масиву деревини;

− фанера – один із «старих» типів ДП, її виробляють вже більше 100 років, вона використовується для багатьох технічних призначень, але дуже мало у виробництві меблів, оскільки коштує набагато дорожче, ніж два перших види ДП.

Усі ці три основні типи ДП виробляються в Україні. Нижче наведені деякі основні гравці на цьому українському ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні постачальники деревинних панелей для виробників меблів

| Назва підприємства | Характеристика постачальника |
|---|---|
| «Swiss Krono». | Швейцарська компанія, яка працює в Україні з 2000 р. та інвестувала в нові виробничі лінії у 2003-2004 рр. Ця компанія виробляє ДСП і ОСБ – продукт, який широко використовується в будівництві та упаковці (також у виробництві меблів, але в меншій мірі). |
| «Кроноспан». | Один з найбільших виробників ДП у світі, контролює українське підприємство через компанію на Кіпрі. У 2007 р. «Кроноспан» отримав дозвіл на придбання контрольного пакету в Коростенському заводі МДФ. |
| Коростенський завод МДФ. | В основному виробляє МДФ і ламінат для підлог. |
| «Swisspan». | В основному виробляє ламіновану ДСП. |
| «Одек». | Найбільший виробник фанери в Україні. Значна частина продукції експортується, і лише відносно невеликі обсяги використовуються для виробництва меблів. |

Джерело: складено за [3;12]

На ринку ДП в основному працюють місцеві постачальники, зокрема вищезазначені компанії, але частина обсягу також імпортується з інших країн, в основному від таких високоякісних нішевих постачальників, як «Egger», «Cleaf», «Pfleiderer» та ін.

Імпортні панелі зазвичай використовуються компаніями, які виробляють більш складні товари зі спеціальними покриттям, особливою щільністю або нестандартними розмірами.

Унаслідок повномасштабного вторгнення змінилися ланцюги постачання сировини та комплектуючих для України. Якщо у 2021 р. основним постачальником фанери та МДФ була Білорусь (46,5% від загального обсягу імпорту), то у 2022 та 2023 роках Україна повністю відмовилася від придбання ДСП, МДФ та фанери від країни-агресора та Білорусі, зменшивши суму закупівель плитних матеріалів для меблевиробництва з 151,6 млн дол. США до нуля. Загалом обсяг імпорту ДСП, МДФ та фанери зменшився вдвічі, з 312 до 145 млн дол. США [26].

На даний час основними постачальниками МДФ до України є Польща, Туреччина та Німеччина, іншим джерелом є внутрішній виробник, який задовольняє потреби внутрішнього ринку. Основними постачальниками фанери є Латвія, Китай та Естонія.

Оцінимо рівень конкуренції на меблевому ринку.

Станом на 01.03.2024 р. українська меблева галузь налічувала 11020 зареєстрованих юридичних осіб та ФОПів за кодом КВЕД 31 – виробництво меблів згідно з даними порталу Opendatabot, більше 90 % з яких є представниками малого та середнього бізнесу.

За даними державного реєстру юридичних осіб в Україні функціонує 1292 підприємства, які мають в переліку видів діяльності коди КВЕД класу 31.0, з них понад 80 % є діючими.

Сукупний дохід ТОП-10 найбільших виробників меблів в Україні (зокрема, СП ТОВ «Модерн-Експо», ТзОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС», ТзОВ «СОФРО», АТ «Новий Стиль», ТзОВ «ТД СОКМЕ», ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ» та ТОВ «ГРЕЙД – ПЛЮС») у 2023 р. склав близько 350 млн дол. США.

До повномасштабного вторгнення основними регіонами розміщення меблевої галузі були Київ та область, а також Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. За даними опитування Української Асоціації Меблевиків областями лідерами меблевої галузі за кількістю діючих

підприємств є такі, як: Київ та Київська область, Львівська, Закарпатська, Харківська, Рівненська та Черкаська області [26].

Українська меблева галузь характеризується існуванням, так званого, «сірого» (напівлегального) виробництва та значною кількістю виробників меблів.

Схоже до європейських меблевих ринків, в Україні галузь виробництва меблів представляють такі групи виробників: мікропідприємства (до 10 працівників), який є велика кількість; невеликі і середні компанії (до 250 працівників), їх є небагато; крупні компанії (з великою кількістю співробітників), їх також невелика кількість. Виробники цих груп відрізняються за технологіями виробництва та асортиментом меблів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні групи виробників меблів

| Група підприємств | Характеристика групи |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Мікро-підприємства (з кількістю працівників до 10 осіб) – близько 5 тис., частка виробництва у загальній структурі меблевого ринку невелика. | Група складається з двох категорій підприємств:<br>1. Підприємства з кількістю працівників 4-5 осіб, які не здійснюють складної обробки, використовують ручну працю, функціонують на невеликих площах та зазвичай купують комплектуючі для збірки кінцевого продукту. Вироби характеризуються невибагливим диваном та низькою якістю. Продукція реалізовується безпосередньо споживачам з місця виробництва, на ринках та в Інтернеті.<br><br>2. Підприємства з кількістю працюючих від 6 до 10 осіб. і які мають виробничі площі від 100 до 600 квадратних метрів, оформлені як ТОВ або ПП. Функціонують на площах 100-600 м$^2$, але не мають великого обладнання. Спеціалізуються на промисловому виробництві ремісницьких товарів, меблях на замовлення середньої та середньо-високої якості у бюджетному сегменті ринку. Розробляють дизайн, зазвичай, залучаючи фріланс-дизайнерів. Реалізовують продукцію самостійно кінцевому споживачу. Частка тіньового виробництва може бути високою.<br><br>Деякі з цих підприємств цієї групи мають достатній потенціал для розвитку. Проте, відсутність чіткої стратегії розвитку та задоволенням досягнутим рівнем прибутку з місцевого ринку перешкоджає реалізації їхнього потенціалу. |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 |
|---|---|
| Малі підприємства (10-50 працівників) – приблизно 300 компаній | Ця категорія є наступним кроком після мікропідприємницької моделі з вищим ступенем формалізації, хоча «сірі» аспекти є і тут. Як і попередня, ця група орієнтується на місцевий ринок, з яким відповідні компанії працюють або напряму, або через архітекторів і дизайнерські студії. Проекти на замовлення<br>тут є більш складними і можуть коштувати більше. Ціна меблів знаходиться в діапазоні від 15 дол. США за кв. м до 30 дол. США за кв. м у бізнес-класі. Деякі компанії працюють в люксових нішах з навіть вищими цінами за проект. Індустріалізація виробництва в цій категорії знаходиться на більш просунутому етапі, хоча виробництво при цьому залишається в основному несерійним. Дизайн є більш складним, компанії часто мають дизайнерів у штаті. Деякі компанії ситуативно працюють на експортних ринках, в основному в рамках малих контрактних проектів. |
| Середні підприємства (50-250 працівників) – приблизно 200 компаній.<br>Велика частка українського виробництва (як офіційного, так і «сірого»). | Процес виробництва є індустріалізованим, інколи наявне серійне виробництво. Використовується новопридбане обладнання з ЧПУ, але старого обладнання все ж таки більше. Якість виробництва відповідає загальному рівню на ринку. Дизайн продукції ще не є просунутим, хоча інколи спостерігаються більш структуровані форми співробітництва з<br>дизайнерами (які розробляють одну-дві колекції на рік). Компанії орієнтуються в основному на внутрішній ринок, але в деяких з них частка обороту припадає на експортні продажі з огляду на їх ситуативну присутність на зовнішніх ринках. Ця категорія в основному реалізує свою продукцію через незалежних дилерів, але також може працювати з великими дистрибуторами. Деякі з цих компаній створили власні бренди. |
| Великі компанії<br>Компаній з більш ніж 250 працівниками (офіційно) – приблизно 30-40 | В деяких з них працює 1000 чи навіть більше людей. У виробництві промислового типу використовується обладнання з ЧПУ та старе неавтоматизоване обладнання. В цілому технологічний рівень є високим, хоча інколи не використовується з достатньою ефективністю.<br>Орієнтація на обсяги виробництва. В основному ці компанії займаються виробництвом безбрендової продукції або продукції під власними торговельними марками замовників, зокрема дешевих меблів для торговельних мереж і масового ринку. Основна продукція – з ДСП.<br>Виробників меблів з масиву деревини з великими промисловими потужностями та обсягами дуже мало. Деякі з цих компаній є великими експортерами. До цієї групи входять деякі (дуже мало) компанії з іноземними інвестиціями. |

Джерело: складено за [12]

У дослідженнях українського меблевого ринку застосовується також сегментація виробників меблів за моделями їхніх бізнес-процесів. За цим критерієм розрізняють такі групи меблевиробників:

− підприємства, які налагодили масове виробництво, реалізовують продукцію гуртом, залучаючи дистриб'юторів вітчизняним або іноземних торговим мережам;

− підприємства, які і виробляють, і продають продукцію під зареєстрованою торговою маркою (яке вже стала відомими брендом), використовуючи власну мережу дистриб'юторівю; оскільки така бізнес-модель є доволі складною для управління, потребує чимало інвестицій у оренду торгових площ (відкриття магазинів), підтримки запасів готової продукції, управління магазинами, представників цієї групи небагато − кілька десятків (20-30); окремі підприємства цієї групи виробляють продукцію на експорт та здійснюють неструктуровану діяльність на міжнародних ринках;

− підприємства (зазвичай малі та середні за розміром), які спеціалізуються лише на виробництві та довіряють розвиток дистриб'юторської мережі третім сторонам, вони є найпоширенішими, мають свою історію та традиції виробництва меблів, є відносно конкурентоспроможними за рахунок низьких витрат на виробництво, але не мають достатньої потужності для управління власною мережею збуту та достатньо ресурсів (у тім числі, кадрових) для організації і здійснення маркетингової діяльності; такі підприємства можуть успішно конкурувати на українському ринку через відносно низькі витрати та досить високу ефективність виробництва, але до виходу на міжнародний рівень вони ще не готові (через відсутність контактів, рекламних матеріалів, маркетингової стратегії);

− підприємства, які займаються збіркою меблевої продукції, ле не виробляють її, можуть імпортувати комплектуючі та розробляти власні дизайни, інколи займаються серійним виробництвом, але обсяги виробництва зазвичай невеликі.

–

– підприємства, які спеціалізуються на продажах і маркетингу, такі як інтернет-магазини або оптові/роздрібні продавці, вони є знавцями ринку, але не виробниками. .

Структура меблевого ринку України у 2023 р. наведена на рис. 2.2.

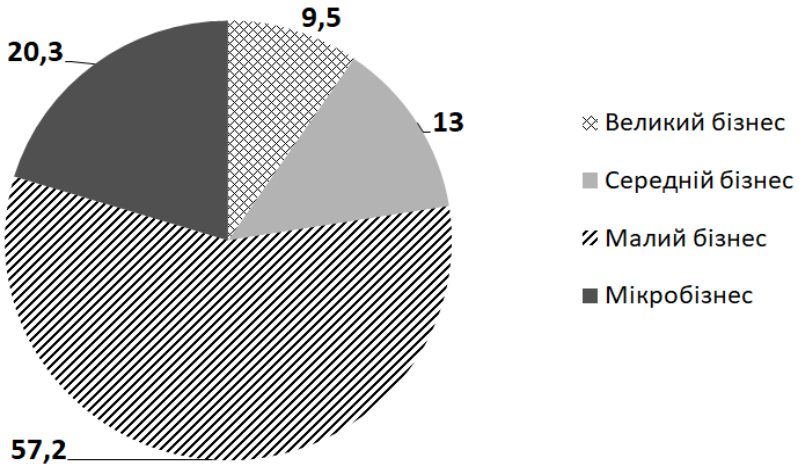



Рис. 2.2. Структура меблевої галузі України ( % ) [26]

Основні конкуренти ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Основні конкуренти ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

| № | Група конкурентів | Підприємства |
|---|---|---|
| 1 | Найбільші виробники-лідери галузі | «АМФ», «Меркс», «Мебель сервіс», «Світ меблів», «ВМВ холдинг», «Лісмастер» Інші великі компанії: «Грейд», «Сокме», «Енран» |
| 2 | Виробники меблів з масиву деревини | «Ламелла», «Інтерстайл» |
| 3 | Виробники меблів з іноземними інвестиціями | «Морган Ферніче», (Home Group, Естонія), «Новий стиль» (Польща), «БРВ» (Польща), «Амб'єнте Ферніче» (Actona, Данія) |
| 4 | «Сірі» виробники | Незареєстровані «гаражні» виробники або офіційно зареєстровані компанії, які частково працюють «на сіро». |

Джерело: складено за [12]

До мікросередовища ТОВ «ВМВ «ХОЛДІНГ» також відносяться контакті аудиторії, тобто організації, з якими підприємство контактує з

різною метою, зокрема, організації, що беруть участь у прямій або опосередкованій підтримці меблевої галузі:

− Національні галузеві організації: Українська асоціація меблевиків, Меблідеревпром, Львівський деревообробний та меблевий кластер;

− Міжгалузеві організації: Спілка українських підприємців (СУП), Офіс з просування експорту (ОПЕ), Українська спілка підприємців і промисловців (УСПП), Українська бізнес-асоціація (УБА), Агентство сприяння сталому розвитку Карпатського регіону, Торговельнопромислова палата України;

− донори: ЄС, ЄБРР, МФК, Світовий банк, АМР США та інші.

Аналіз чинників зовнішнього макросередовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

| Група чинників | Чинник | Вплив +/- | Характеристика впливу |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Політико-правові | Сертифікація виробництва | + | Необхідність приведення виробництва у відповідність до вимог сертифікації |
| | Детінізація економіки | + | Зниження рівня недобросовісної конкуренції внаслідок закриття «тіньових» виробництв або їхнього переходу у легальне поле діяльності |
| | Лобіювання інтересів великих гравців ринку | – | Втрата частки ринку за рахунок отримання неправомірних конкурентних переваг і окремими виробниками |
| Економічні | Спад в економіці | - | Скорочення попиту на меблі |
| | Зниження рівня доходів населення | - | Зниження рівня платоспроможності споживачів |
| | Інфляція | - | Збитки від знецінення активів |
| | Подорожчання енергоносіїв | - | Ріст собівартості продукції |

Продовження табл. 2.7.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Соціально-демографічні | Демографічна криза | - | Зменшення місткості ринку |
| | «Старіння» населення | + | Зниження обсягів продажу, падіння платоспроможності споживачів |
| | Еміграція українців за кордон у зв'язку з бойовими діями | - | Зниження місткості внутрішнього ринку, дефіцит кадрів |
| | Внутрішня міграція населення у відносно безпечні регіони країни | + | Підвищення попиту у західних регіонах країнах |
| Соціально-культурні | Надання переваги класичним меблям з деревини | + | Врахування в асортименті |
| | Відкладання оновлення меблів до закінчення війни | - | Зниження попиту |
| Науково-технологічні | Інновації у деревообробних технологіях | +/- | Потреба інвестицій в оновлення основних засобів та передові технології виробництва |
| | Цифровізація усіх сфер життєдіяльності суспільства | +/- | Впровадження цифрових технологій в управління, бізнес-процеси та сервіс |
| Форсмажорні Війна в Україні | Мобілізація працівників | - | Створення кадрового резерву і набір нових працівників |
| | Руйнування основних засобів та втрата майна | - | Страхування ризиків |
| | Призупинення діяльності постачальників в зоні бойових дій | - | Альтернативні технології виробництва. Імпорт сировини та матеріалів. |

Джерело: авторська розробка

Таким чином, чинники зовнішнього середовища формують як загрози, так і нові можливості для діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

## 2.3. Удосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «ВМВ ХОЛДИНГ»

Під час стратегічного аналізу діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виявлено, що, незважаючи на наявність конкурентних переваг, керівництво підприємства не приділяє достатньо уваги стратегічному управлінню. Наразі у компанії відсутня сформована стратегія та чітко визначені цілі діяльності. Ми вважаємо, що необхідно впровадити систему стратегічного планування та розробити загальну стратегію розвитку підприємства, адже без цього неможливо забезпечити довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

Насамперед, необхідно сформулювати місію ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», яка визначає ідеологію підприємства, відображає його основні цінності та призначення.

Експерти рекомендують включити у місію такі цінності, які сприяють збереженню та зміцненню української культури, підвищують рівень духовного та інтелектуального розвитку людини; відображають повагу підприємства до клієнтів; демонструють соціальну відповідальність підприємства.

Ми пропонуємо таке формулювання місії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»; «Наша місія – забезпечити доступність комфорту у побуті кожній українській сім'ї за допомогою екологічно чистих та якісних меблів та сприяти створенню у українських домівках атмосфери затишку та гармонії».

Після формулювання місії необхідно визначити стратегічні цілі підприємства на найближчі 3-5 років.

Стратегічні цілі підприємства формулюються з врахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Внаслідок війни рф проти України, виникла низка загроз для діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»: ризики втрати майна, зменшення купівельної спроможності споживачів та зміна споживчих настроїв (відкладання купівлі меблів до перемоги), зниження темпів будівництва в країні.

SWOT-аналіз ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

| Загрози | Можливості |
|---|---|
| 1. Втрата майна внаслідок бойових дій.<br>2. Зменшення попиту у зв'язку з зниженням купівельної спроможності українців.<br>3. Відкладений попит внаслідок зміни пріоритетів та цінностей українців під час війни.<br>4. Конкуренція з боку «сірих» виробників меблів.<br>5. Міграція кваліфікованих працівників за кордон.<br>6. Відкритість українського меблевого ринку для іноземних конкурентів.<br>7. Завоювання ринку іноземними компаніями (IKEA).<br>8. Посилення конкурентної боротьби виробників з Азії на внутрішньому та зовнішніх ринках. | 1. Збільшення лісового фонду України.<br>2. Низька вартість робочої сили порівняно з країнами-конкурентами в ЄС.<br>3. Низька вартість сировини та енергоресурсів порівняно з країнамиконкурентами в ЄС.<br>4. Відновлення зруйнованих війною територій.<br>5. Відновлення зростання будівництва.<br>6. Навчання у процесі експорту.<br>7. Зростання попиту в ЄС на продукцію ВТМ та меблеві комплектуючі.<br>8. Розвиток регіональних меблевих кластерів (Київ, Рівне та Львів). |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Наявність вигідних та надійних програм B2B.<br>2. Високоякісні імпортні та вітчизняні матеріали.<br>3. Власне виробництво окремих комплектуючих.<br>4. Сучасний дизайн меблів.<br>5. Широкий асортимент.<br>6. Оптимальне співвідношення ціни та якості товарів.<br>7. Цінова політика, зорієнтована на купівельну спроможність українців.<br>8. Великий досвід діяльності. | 1. Слабка маркетингова активність.<br>2. Відсутність маркетингової стратегії.<br>3. Недостатньо активна маркетингова діяльність.<br>4. Недостатній рівень розвитку SMM.<br>5. Відсутність інвестиційних можливостей у нові технології та виробничі потужності. |

Джерело: складено автором.

Зважаючи на сильні та слабкі сторони ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», зовнішні загрози та можливості, головними стратегічними цілями підприємства на період 2024-2027 рр. можуть бути такі:

– збереження ринкової частки підприємства в регіоні;

– підтримка темпу приросту обсягів виручки від реалізації та прибутку з врахуванням рівня інфляції;

– збереження досягнутих показників рентабельності;

– захоплення лідерської позиції на ринку Львівської області у бюджетному сегменті.

Таким чином, найбільше відповідає стану внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» стратегія обмеженого зростання. Для її реалізації та досягнення стратегічних цілей необхідно вирішити низку завдань та провести відповідні заходи, які подано у додатку Б.

Однією з проблем управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є недостатня увага маркетинговій діяльності. На підприємстві є відділ продажу, проте, функції маркетингового просування він не виконує.

У сучасному ринковому середовищі виробникам меблів неможливо конкурувати без використання маркетингових інструментів, тому доцільно включити в штат фахівця з маркетингу - маркетолога.

Лідери у меблевій промисловості, конкуренти ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» активно використовують маркетинг для утримання своїх позицій на ринку та формування конкурентних переваг.

У зв’язку з зниженим та відкладеним попитом на меблі серед українців, ми вважаємо, що ключовою передумовою для збереження ринкової частки та конкурентної позиції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є маркетингова стратегія, тобто довгостроковий план застосування маркетингових інструментів з метою забезпечення реалізації продукції та завоювання лояльності цільової аудиторії споживачів.

Розробити маркетингову стратегію можна за допомогою методики SPACE-аналізу (strategic position and action estimation), який підходить малим

та середнім підприємствам і полягає у експертній оцінці різних чинників на діяльність підприємства. Шкала оцінювання коливається від 0 до 6 балів.

Результати SPACE-аналізу ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», виконаного із залученням директора підприємства, комерційного та фінансового директорів, керівника відділу продажу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SPACE-аналіз ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

| № | Група чинників | Оцінка експертів |
|---|---|---|
| Чинники стабільності оточення | | |
| 1. | Технологічні зміни | 5 |
| 2. | Темпи інфляції | 5 |
| 3. | Мінливість попиту | 3 |
| 4. | Тиск конкурентів. | 2 |
| 5. | Діапазон конкуруючих продуктів | 1 |
| 6. | Цінова еластичність попиту | 4 |
| | Середня оцінка | 3,3 |
| Чинники промислового потенціалу | | |
| 1. | Потенціал зростання | 4 |
| 2. | Потенціал прибутку | 4 |
| 3. | Фінансова стабільність. | 5 |
| 4. | Рівень технологій. | 3 |
| 5. | Ступінь використання ресурсів. | 4 |
| 6. | Продуктивність задіяних виробничих потужностей | 4 |
| | Середня оцінка | 4,7 |
| Чинники конкурентних переваг | | |
| 1. | Частка ринку | 2 |
| 2. | Якість продукції | 4 |
| 3. | Життєвий цикл продукту | 2 |
| 4. | Лояльність покупців | 3 |
| 5. | Використання потужностей конкурентами | 4 |
| | Середня оцінка | 3,0 |
| Чинники фінансового потенціалу | | |
| 1. | Прибуток | 5 |
| 2. | Фінансова залежність | 5 |
| 3. | Ліквідність | 4 |
| 4. | Потік коштів | 4 |
| 5. | Ризик | 3 |
| | Середня оцінка | 4,2 |

Джерело: узагальнено автором на основі експертних оцінок

За результатами SPACE-аналізу ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» знаходиться у конкурентному стратегічному стані.

Тому, результати SPACE-аналізу надають підставу для таких рекомендацій щодо маркетингової стратегії підприємства:

− розвивати збутову мережу, укладаючи партнерські угоди з представниками у інших містах;

− фокусуватися на обраних нішах (сегментах);

− розвивати партнерські відносини та впроваджувати клієнтоорієнтований підхід у маркетинговій діяльності;

− розробити та реалізовувати маркетингові комунікації, включаючи сучасні інструменти маркетингу, для ефективного просування продукції на ринку.

Основний акцент у маркетинговій стратегії, на наш погляд, слід зробити на стратегії маркетингових комунікацій.

Проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства та її ефективність було виявлено, що на даний момент маркетингові засоби просування практично не застосовуються. Підприємство, хоч і зареєстроване в окремих соціальних мережах (наприклад, Instagram), але сторінку не веде. Сайт підприємства не є достатньо функціональним та немає інструментів комунікацій з споживачами.

Альтернативами маркетингової політики просування є такі варіанти:

− медійна реклама підприємства (рекламна на ТБ, реклама у друкованих та Інтернет-ЗМІ, банерна реклама, реклама у кінотеатрах і тд);

− SMM;

− організація профільних заходів та участь у них.

Шляхом експертних оцінок (опитування директора та інших посадових осіб підприємства), ми визначили, що найбільш ефективним для підприємства буде SMM та контент-маркетинг, а найменш ефективним – впровадження медійної реклами у зв’язку з її високою вартістю.

Також, можна зустріти думку фахівців рекламного ринку, що в останні часи прослідковується так званий феномен «рекламної сліпоти», коли люди перестають звертати увагу на оголошення, що не відносяться до

особистого інтересу і це призводить до зниження ефективності заходів з просування.

Переваги SMM та використання контент-маркетингу полягають у наступному:

− нижча вартість маркетингових заходів, оскільки створення профілів підприємства у соціальних мережах є безкоштовним;

− краща взаємодія з потрібною аудиторією та кращий таргетинг, оскільки споживачі самостійно вказують свої інтереси та потреби, споживаючи тільки цікавий для них контент;

− відсутність натиску на споживача, який притаманний рекламі;

− доступність та сприйняття інформації споживачами у будь-який час та скільки завгодно разів;

− швидкість інформування споживачів, які витрачають менше часу на пошук та покупки за умови правильно налаштованих налаштувань;

− залучення споживачів до просування підприємства та його продукції, оскільки вони можуть ділитися контентом у соціальних мережах та збільшувати аудиторію організації.

Контент-маркетинг спрямований на стратегічний вплив, а не на швидкі результати. Його використання підходу сприяє підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню авторитету та позиціонуванню підприємства як експерта у відповідній галузі. При цьому контент-маркетинг економічно вигідний, оскільки потребує менших витрат порівняно з традиційними методами інтернет-реклами.

Сучасні соціальні мережі стають не лише засобом спілкування, але і ефективним інструментом для просування бізнесу. Популярність соціальних мереж постійно зростає, що робить їх ідеальним каналом для досягнення цілей бізнесу.

Етапи розробки стратегії просування продукції у соціальних мережах включають:

1. Визначення мети використання контент-маркетингу.

2. Опис портрета цільової аудиторії.

3. Вибір типу контенту для публікації.

4. Оцінка потреби у ресурсах та часі.

5. Початок безпосереднього впровадження контент-маркетингу, включаючи регулярне оновлення інформації.

Можна порекомендувати такий контент для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у соціальних мережах:

− фото та відео з оглядами меблів: публікації, які демонструють різноманітні моделі меблів, їх дизайн, функціональність та якість (важливо використовувати якісні фотографії та відео, які найкраще показують деталі та особливості меблів);

− дизайнерські поради та ідеї: публікації з порадами щодо обрання меблів для різних приміщень, створення стильного і комфортного інтер’єру, комбінування різних елементів і кольорів;

− процес виробництва: фото та відео з процесу створення меблів, від початкової ідеї до готового продукту, які можуть включати фото з майстерень, відео з робочих місць, інтерв’ю з майстрами;

− відгуки клієнтів: публікації з відгуками задоволених клієнтів, фото їхніх інтер'єрів з використанням меблів виробника, а також відгуки у форматі тексту або відео;

− знижки та акції: інформація про актуальні знижки, розпродажі та спеціальні пропозиції для підписників соціальних мереж;

− інформація про новинки: анонси та огляди нових колекцій меблів, їхніх характеристик, доступних кольорів та конфігурацій;

− DIY проекти: Ідеї для саморучного виготовлення меблів або їхньої модернізації, поради щодо вибору матеріалів та інструментів.

Важливо чергувати контент різної тематики.

## Висновки до другого розділу

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» функціонує у сфері виробництв меблів та має майже 20-річний досвід діяльності. Товарну політику підприємства можна визначити як політику фокусування на сегменті доступних за ціною меблів.

Протягом 2020-2023 рр. підприємство було успішним, прибутковим, відзначалося зростанням виручки від реалізації та прибутку, фінансовою, незалежністю та високим рівнем показників рентабельності.

Стратегічний аналіз зовнішнього мікро- та макросередовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виявив, що воно генерує як загрози, так і можливості для розвитку меблевого бізнесу.

Однак, у системі менеджменту ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» не приділяється достатня увага стратегічному управлінню.

З метою вдосконалення управління підприємством, слід впроваджувати стратегічне планування його діяльності та розробити загальну і функціональні стратегії його розвитку.

Початковим етапом стратегічного планування є формулювання місії та визначення стратегічних цілей ТОВ «ВМВ «ХОЛДІНГ».

На основні виконаного SWOT-аналізу, рекомендуємо обрати стратегію обмеженого зростання. Її реалізація зумовлює розробку функціональних стратегій, зокрема, маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» повинна бути спрямована на активізацію маркетингової комунікаційної політики підприємства, SMM та контент-маркетингу.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти реалізації стратегічного управління діяльністю підприємства.

1. Охарактеризовано етапи становлення і розвитку стратегічного управління, проаналізовано наукові підходи до його розуміння. На основі узагальнення визначень поняття стратегічного управління іноземними та вітчизняними вченими, запропоновано його трактувати як процес розробки та реалізації стратегії досягнення цілей підприємства з врахуванням впливу зовнішнього середовища на його потенціал для довгострокового існування та розвитку.

2. На базі дослідження історичного походження та трактування поняття «стратегія», її визначено як довгостроковий план діяльності підприємства, спрямований на реалізацію місії та досягнення поставлених цілей за допомогою ефективного розподілу ресурсів та вибору найбільш відповідних стану зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічних альтернатив розвитку. Висвітлено підходи до класифікації стратегій підприємства, виділено визначальні класифікаційні ознаки (рівень управління, напрям розвитку, спосіб досягнення конкурентних переваг) та охарактеризовано її основні види.

3. Досліджено основні методи та інструменти розробки стратегії та вибору стратегічних альтернатив. Зокрема, узагальнено основні питання, на які слід дати відповідь при формулюванні стратегічних цілей. Виконаний порівняльний аналіз методів розробки стратегій: графічних, матричних, індексних. Акцентовано на перевагах матричних методів вибору стратегічних альтернатив.

4. Дана загальна характеристика господарської діяльності та системи управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», основним видом діяльності якого є виробництво меблів. На основі вивчення асортименту підприємства, визначено що його товарна політика – це політика обмеженого асортименту з

фокусуванням на бюджетний сегмент ринку. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники товариства та зроблено висновок, що протягом 2020-2023 рр. воно характеризувалося зростанням виручки від реалізації та прибутку, фінансовою незалежністю, високим рівнем рентабельності.

5. Виконаний стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ». Зокрема, на основі аналізу демографічних тенденцій та споживчих витрат домогосподарств України оцінено параметри попиту на меблі. На базі даних галузевих об'єднань проаналізовано структуру та оцінено рівень конкуренції на меблевому ринку, виділено та охарактеризовано групи конкурентів серед меблевиробників. За допомогою PEST-аналізу проаналізовано зовнішнє макросередовище підприємства та виявлено, що воно генерує як загрози, так і можливості для діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

6. На основі виконаного стратегічного аналізу середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» зроблено висновок, для використання зовнішніх можливостей та реалізації сильних сторін, необхідно вдосконалити стратегічне управління підприємством, зокрема, впровадити стратегічне планування та розробити загальну і функціональні стратегії розвитку. Процес стратегічного планування запропоновано почати з формулювання місії підприємства.

7. Зважаючи на результати виконаного SWOT-аналізу ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», визначені стратегічні цілі його розвитку та обґрунтовано доцільність застосування стратегії обмеженого зростання. З метою реалізації базової стратегії розвитку підприємства, рекомендовано розробити його функціональну маркетингову стратегію, яка б була спрямована на розвиток системи актуальних маркетингових комунікацій, зокрема SMM та контент-маркетингу. Визначено етапи розробки системи маркетингових комунікації та надано рекомендації щодо контенту підприємства у соціальних мережах.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Білик А. П., Футорний Д. А. Меблева промисловість: аналіз умов праці та стан виробничого травматизму в галузі. Вісник Хмельницького національного університету. *Технічні науки.* 2015. № 6. С. 89-92. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_6_20 (дата звернення: 17.01.2024)
2. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт URL:https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/(дата звернення: 17.01.2024)
3. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 174–184.
4. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
5. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14 (дата звернення: 29.12. 2023)
6. Дикань В.Л., Зубенко О. В., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
7. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
8. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 98 с.
9. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник.* 2023. № 2. С. 152-160. https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152
10. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми*

*економіки та політичної економії.* 2017. № 1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8 (дата звернення: 12.02.2024)

11. Довбня С.Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 312-320
12. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості URL:https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf (дата звернення: 02.02.2024)
13. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 423-427.
14. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (дата звернення: 30.12.2023)
15. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
16. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html (дата звернення: 15.01.2024)
17. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ.* 2013. № 8. С. 343–347.
18. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2015. Вип. 33. С. 48–60.
19. Кобєлєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41. (дата звернення: 30.11.2023)

20. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2016. № 54. С. 35–39.
21. Костюк Г. В. Розвиток підприємницької діяльності на ринку меблів України. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2616 (дата звернення: 15.01.2024)
22. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
23. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
24. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства:монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
25. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1) 8. (дата звернення: 28.12.2023)
26. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році URL:https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/ (дата звернення: 28.04.2024)
27. Рудницька О. М., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка і суспільство.* 2023. № 57. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248 (дата звернення: 28.02.2024)
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.

29. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52-59. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9 (дата звернення: 29.12.2023)
30. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
31. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка.* 2012. № 29. С. 86-93.
32. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації:монографія. Київ:КНТЕУ, 2004. 344 с.
33. Стан меблевої галузі України під час війни URL: https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 30.01.2024).
34. Статистична інформація. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/
35. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
36. Стратегія. *Вікіпедія.* URL:https://uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення: 02.12.2023)
37. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3248/3171/ (дата звернення: 12.11.2023)
38. ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ». URL:https://opendatabot.ua/c/33963954 (дата звернення 16.01.2024)
39. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15.URL: http://economyandsociety.in.ua. (дата звернення 16.01.2024)
40. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. № 7. С. 521-524
41. 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.

42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
43. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник/ З. С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
44. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 444 с.
45. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1–24.
46. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL:http://www.management.com.ua/strategy/str004.html (дата звернення: 02.02.2024)
47. VMVHOLDING. URL:https://www.vmvholding.ua/ (дата звернення: 16.01.2024).

# ДОДАТКИ