МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Станіслава ВОРОТНИКА

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

АНОТАЦІЯ

ВОРОТНИК С, Стратегічне управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджені теоретичні основи стратегічного управління діяльністю підприємства.

Другий розділ присвячений стратегічному управлінню ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації». На основі стратегічного аналізу діяльності підприємства розроблені рекомендації щодо стратегії його розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний аналіз, загроза, можливість, сильні сторони, слабкі сторони, стратегія, загальна стратегія, функціональна стратегія.

ABSTRACT

VOROTNYK S, Strategic management of enterprise activities. − 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, 2023.

In the first section of the qualification work, the theoretical foundations of strategic management of the enterprise's activities are explored.

The second section is devoted to the strategic management of the SE «Lviv Scientific and Industrial Center for Standardization, Metrology and Certification». Based on a strategic analysis of the company’s activity, recommendations on its development strategy have been developed.

Keywords: strategic management, strategic analysis, threat, opportunity, strengths, weaknesses, strategy, business strategy, functional strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Сутність стратегічного управління 8

1.2. Основні етапи стратегічного управління 13

1.3. Теоретико-методичні засади проведення стратегічного аналізу 18

Висновки до першого розділу 22

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» 23

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та організаційного забезпечення стратегічного управління ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» 23

2.2. Особливості стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану 29

2.3. Розробка стратегії ДП «Львівстандартметрлогія» на основі стратегічного аналізу його зовнішнього і внутрішнього середовища 35

Висновки до другого розділу 47

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ДОДАТКИ 54

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічних інновацій, змін у законодавстві. Підприємства зіштовхуються з обмеженими ресурсами, такими як фінанси, час, робоча сила та матеріали, та разом з тим, для підтримки конкурентоспроможності повинні постійно впроваджувати інновації. Стратегічне управління допомагає організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними в умовах посилення конкуренції шляхом ефективного розподілу та використання ресурсів, виявлення нових можливостей для розвитку, досягнення не лише короткострокових, але й довгострокових цілей, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Теоретичні підвалини стратегічного управління були закладені та розвивалися іноземними вченими, зокрема Г. Мінцбергом [20]. Різні аспекти стратегічного управління такі українські вчені як С. Довбня [4; 5; 6; 7; 8], Ю. Іванова [13], М. Голдованський [22], В. Москаленко [22], І. Смоляк [29] та інші. Політична нестабільність та війна в Україні спричинила дослідження особливостей стратегічного управління в цих умовах [36; 38]. Враховуючи перманентність змін умов господарювання, нові виклики та загрози підприємництву, наукові пошуки у сфері цієї проблематики продовжуються.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування удосконалення стратегічного управління та стратегії ДП «Львівстандартметрологія» на основі узагальнення теоретичних положень та їх використання у господарській практиці.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

− з’ясувати сутність стратегічного управління;

− охарактеризувати основні етапи стратегічного управління;

− узагальнити теоретико-методичні засади проведення стратегічного аналізу;

− дати загальну характеристику господарської діяльності та організаційного забезпечення стратегічного управління ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»;

− з'ясувати особливості стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану;

− надати рекомендації щодо розробки стратегії ДП «Львівстандартметрлогія» на основі стратегічного аналізу його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є стратегічне управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості та процес стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Перелік методів дослідження. У роботі застосовані як загальнонаукові (метод порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, логічний, історичний підходи − для узагальнення теоретичних засад стратегічного управління), так і спеціальні методи дослідження (метод SWOT-аналізу, експертних оцінок, фінансового аналізу – для здійснення стратегічного аналізу ДП «Львівстандартметрологія» та обґрунтування стратегії його діяльності).

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні висновки автора, сформовані внаслідок проведення дослідження були заслухані та обговорювалися учасниками круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.)

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Дослідження проілюстроване 14 таблицями, 4 рисунками, 6 додатками. Список використаної літератури налічує 41 джерело. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 45 сторінках.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління

Основні підвалини стратегічного управління були закладені такии відомими вченими як І. Ансофф, М. Портер, М. Ханнан, Дж. Фріман, Г. Саймон, А. Чандлер та іншими. Їхня головна ідея полягала в тому, щоб зосередити увагу системи менеджменту на впливі зовнішнього середовища на організацію з метою врахування цього впливу і своєчасної реакції на зміни.

На поч. XXI ст. концепція стратегічного управління зосереджується на гармонійному розвитку підприємства, орієнтованому на поєднання його інтересів з інтересами споживачів і суспільства у пріоритетах економічного, екологічного та соціального розвитку.

Характерними особливостями стратегічного управління підприємством є:

− воно є своєрідною філософією, ідеологією бізнесу чи управління;

− зосередження на майбутньому бажаному стані організації;

− поєднання трьох підходів до менеджменту: системного, ситуаційного та цільового;

− орієнтація на зовнішні умови функціонування підприємства;

− концентрація уваги на зборі та аналізі стратегічної інформації.

− можливість прогнозування наслідків рішень, які приймаються в рамках певних стратегій;

− комбінація різних інструментів і методів розвитку підприємства, таких як стратегічні плани, проєкти, програми, стратегічне планування і контроль.

Зміна умов ведення бізнесу, підходів до менеджменту та методів конкурентної боротьби в післявоєнні роки впливала на трактування сутності стратегічного управління, яке постійно змінювалося, іноді набуваючи кардинально протилежного змісту. Таким чином, формування теорії стратегічного управління відбувалося поступово (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Етапи становлення та розвитку стратегічного управління

Етап	Період	Характеристика етапу
I етап. Бюджетування і контроль	Перша чверть XX-го століття	Головний акцент ставився на формування взаємозв'язаних бюджетів та контролі за їх виконанням. Основна передумова – припущення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін. Основна увага – ефективність виконання управлінських функцій.
II етап. Довгострокове планування	1950-і роки	Ґрунтувався на виявленні поточних змін економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє.
III етап Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Врахування нестабільності зовнішнього середовища, намагання прогнозувати тенденції та показники зміни його чинників. Передбачав планування діяльності не тільки на основі виявлених тенденцій економічного розвитку підприємства, його сильних та слабких сторін, але й чинників його зовнішнього середовища
IV етап. Стратегічне управління	Середина 1970-х років і до цього часу.	Зовнішнє середовище вважається обмежуючим чинником розвитку. Передбачає встановлення і досягнення мети, цілей, розроблення шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також нейтралізації слабкостей та зовнішніх загроз

Джерело: [26, с. 51]

Основні підходи до розуміння стратегічного управління наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Зміст поняття
Процесний підхід: стратегічне управління – це сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національному господарстві	
Д. Шендел, С.В. Хофе	Процес реалізації цілей і встановлення бажаних відносин із зовнішнім середовищем за допомогою наявних ресурсів для ефективної та результативної діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема.
З.С. Шершньова, С.В. Оборська	Процес, що є багатоплановим, управлінським, формально-поведінковим і забезпечує формування і реалізацію стратегії, досягнення цілей за допомогою створення балансу між підприємством в цілому, його частин та зовнішнім оточенням
Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко	Динамічний процес планування та аналізу, вибору стратегій, розроблення планів і забезпечення їх реалізації
Цільовий підхід: стратегічне управління – комплекс завдань по підтримці підприємством та утримання своїх позицій на ринку у довгостроковій Перспективі	
І. Ансофф	Діяльність із формування цілей, забезпечення зв'язку між зовнішнім середовищем і можливостями підприємства, залишаючись сприйнятливим до макровимог
Х. Віссем	Манера управління і система комунікацій, планування, передачі інформації, як основа для вчасного прийняття рішень апаратом управління і керівниками на усіх рівнях стосовно цілей діяльності підприємства; прогноз стратегічної орієнтації працівників, що працюють над реалізацією поставлених перед підприємством цілей
А. Пірста, Н. Робінсон	Набір рішень, дій пов'язаних із обранням і реалізацією стратегій, що розробляються для досягнення поставлених підприємством цілей
Системний підхід: стратегічне управління – система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації	
Б.М. Мізюк	Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів

Джерело: [18]

Наведені визначення поняття стратегічного управління не суперечать одне одному, а висвітлюють різні аспекти його змісту.

Таким чином, на наш погляд під стратегічним управлінням підприємством слід розуміти прийняття та реалізацію управлінських рішень, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей діяльності підприємства на основі застосування обраної стратегії з врахуванням стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Стратегічне управління має ряд переваг і недоліків.

Перевагами стратегічного управління є:

− довгострокова орієнтація, яка забезпечує бачення майбутнього розвитку підприємства, визначає напрямки його діяльності, допомагає прогнозувати можливі зміни в ринкових умовах та адаптуватися до них;

− підвищення ефективності завдяки раціональному використанню ресурсів та поліпшенню координації та контролю за діяльністю підприємства;

− формування конкурентних переваг на основі виявлення і використання сильних сторін підприємства та підвищення здатності підприємства реагувати на дії конкурентів та зміни на ринку;

− сприяння впровадженню новаторських рішень та інновацій, стимулювання розвитку нових продуктів, послуг та ринків;

− забезпечення чіткого розуміння цілей і завдань серед усіх працівників, посилення залученості персоналу;

− сприяння кращій взаємодії між різними підрозділами підприємства.

Недоліками стратегічного управління є:

− висока вартість: процес стратегічного планування потребує значних фінансових і людських ресурсів, а залучення висококваліфікованих фахівців може бути дорогим;

- тривалість процесу: розробка та впровадження стратегічного плану може займати багато часу; може бути складно швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі через тривалість процесу;
- непередбачуваність зовнішнього середовища: важко передбачити всі можливі зміни та фактори, які можуть вплинути на підприємство, невизначеність і ризики можуть зробити стратегічні плани менш ефективними;
- складність реалізації: впровадження стратегічних планів може зіткнутися з опором з боку працівників, тому воно потребує постійного контролю та коригування;
- залежність від керівництва: ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від компетенцій та рішень вищого керівництва;
- помилки в прийнятті стратегічних рішень можуть мати серйозні негативні наслідки для підприємства.

Врахування цих переваг і недоліків дозволяє ефективніше застосовувати стратегічне управління та мінімізувати ризики, пов'язані з його впровадженням.

Особливості стратегічного управління в кожній організації залежать від ряду чинників, таких як:

- вид економічної діяльності (галузева приналежність);
- масштаби діяльності підприємства;
- кількість напрямів діяльності;
- тип виробництва;
- рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристики та рівень використання виробничого потенціалу;
- наявність чи відсутність науково-технічного потенціалу;
- рівень розвитку системи менеджменту;
- кваліфікація управлінського персоналу тощо.

1.2. Основні етапи стратегічного управління

Часто у процесі стратегічного управління основну увагу приділяють стратегічному плануванню, тоді як успіх залежить не лише від плану, але й від його реалізації. Тому, окрім створення хорошого плану, необхідно забезпечити умови для його виконання.

Результатами ефективного стратегічного управління: – формування ресурсного потенціалу (фінансового, сировинного, кадрового, нематеріального) для досягнення цілей підприємства; – адаптація організаційної структури до зовнішнього середовища та здійснення необхідних змін.

Стратегічне управління реалізується поетапно (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система стратегічного управління

Джерело: узагальнено за: [22; 24; 25; 26; 29]

Аналіз середовища є початковим етапом стратегічного управління, оскільки на його основі формулюється місія та встановлюються цілі. Цей аналіз включає вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства.

Зовнішнє макро- та мікросередовище досліджується з метою виявлення сприятливих чинників для діяльності організації та можливих загроз для реалізації її планів. Аналіз внутрішнього середовища організації дозволяє оцінити її конкурентний потенціал і уточнити визначену місію та цілі.

Місія організації відображає зміст її існування, призначення та прагнення, надаючи їй унікальності.

Формулювання місії організації має відповідати таким ключовим вимогам:

− чіткість і зрозумілість: вона повинна бути зрозумілою для всіх працівників організації, а також для зовнішніх зацікавлених сторін;

− конкретність і визначеність: у ній мають чітко окреслюватися основна мета і завдання організації, у ній не повинно бути розмитих або загальних фраз;

− стислість: її текст має бути лаконічним, не перевантаженим зайвою інформацією, який легко запам'ятовується і використовується у комунікації;

− орієнтація на майбутнє: вона має бути спрямована на досягнення майбутніх результатів і розвитку;

− відповідність цінностям і принципам: вона повинна відображати основні цінності і принципи, на яких базується діяльність організації, вона має бути узгоджена з корпоративною культурою та етикою;

− унікальність: вона повинна відображати унікальні переваги та сильні сторони організації;

− мотиваційний аспект: вона повинна надихати та мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей, формувати почуття причетності та залученості до спільної справи;

– адаптованість: вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації.

Після формулювання місії визначаються довгострокові, а потім короткострокові цілі.

Після визначення місії та цілей настає етап аналізу та вибору стратегії, що є ключовим етапом стратегічного управління. На цьому етапі приймається рішення щодо напряму розвитку підприємства, бажаної ринкової позиції та засобів досягнення цілей.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «стратегія» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «стратегія», які існують у науковій літературі

Джерело: узагальнено за [22; 24; 25; 29]

Типи стратегій підприємства наведені у додатку А.

У розумінні сутності стратегії підприємства можна виділити дві парадигми:

− парадигму стратегічної раціональності, яка визначає її як плановий розподіл ресурсів для досягнення цілей, послідовне здійснення певних процедур формування стратегічних планів;

− парадигму стратегічної поведінки, яка не обмежується визначеним набором правил та процедур, а відображає лише загальні орієнтири дій за умов невизначеності зовнішнього середовища.

Розробка стратегії підприємства зумовлює глибоке розуміння того, як працює підприємство і яка його позиція відносно інших компаній на ринку.

Для цього спочатку потрібно відповісти на три запитання:

1) Яка поточна позиція бізнесу ?

2) Яке майбутнє бачення бізнесу (глобальні цілі та місія, уявлення про бізнес за п’ять-десять років і яка його конкурентна перевага на ринку) ?

3) Що потрібно зробити, щоб досягти мети (які зміни необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей, які найкращі способи їх реалізації, терміни досягнення результатів) ?

Створення портфеля стратегічних альтернатив і вибір стратегії розвитку бізнесу дозволяють визначити напрямок діяльності на ринку, враховуючи умови навколишнього середовища і можливі зміни. Це дає змогу оцінити конкурентоспроможність і стратегічні переваги компанії, визначити необхідні ресурси для досягнення цілей та забезпечити їх ефективне використання.

Формування стратегії компанії базується на виборі основної стратегії та аналізі фінансового стану організації, виробництва, персоналу, організаційної культури, іміджу, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу компанії та типу розвитку.

Реалізація стратегії, як наступний етап управління, є критично важливим процесом, оскільки успіх компанії в досягненні своїх цілей

залежить від цього. Стратегія реалізується через «розробку стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності компанії, що складається з конкретних заходів для забезпечення реалізації стратегії та підтримки конкурентоспроможності». Ця програма включає ряд тактичних завдань, які деталізують реалізацію стратегії, визначають завдання та функції виконавців. Виконання стратегічного плану контролюється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка відповідності стратегії поточному стану внутрішнього і зовнішнього середовища компанії та запланованим цілям. У разі необхідності стратегія адаптується, і вживаються заходи для її ефективної реалізації.

Контроль реалізації стратегії є важливим етапом стратегічного управління, який забезпечує досягнення запланованих цілей компанії.

Основні аспекти контролю реалізації стратегії включають:

− визначення чітких, вимірюваних ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу у реалізації стратегії;

− регулярний моніторинг виконання плану, щоб переконатися, що всі заплановані заходи виконуються у встановлені терміни;

− оцінка відповідності стратегії умовам внутрішнього та зовнішнього середовища з метою відповіді на питання чи залишаються цілі реалістичними і досяжними в світлі нових обставин;

− аналіз відхилень фактичного стану показників від стратегічного плану та їхніх причин для коригування стратегії у разі необхідності;

− коригувальні дії з метою виправлення виявлених проблем та відхилень, адаптації стратегії у відповідь на зміну середовища;

− постійна комунікація між керівництвом та виконавцями для своєчасного інформування про прогрес і труднощі, що підвищує відповідальність і замученість команди;

− періодична оцінка результатів та зворотний зв’язок від ключових стейкхолдерів для вдосконалення процесу стратегічного управління.

1.3. Теоретико-методичні засади проведення стратегічного аналізу

З метою розроблення стратегії організації здійснюється стратегічний аналіз її зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність умов і факторів комерційного, фінансово-економічного, соціокультурного, політичного і правового, природнокліматичного та інших типів, які формуються і діють незалежно від бізнес-одиниці, але впливають або потенційно можуть впливати на її функціонування та розвиток. Зовнішнє середовище не контролюється менеджментом підприємства. У його структурі умовно можна виділити компоненти макро- та мікросередовища.

Макросередовище, зазвичай, має лише опосередкований вплив на діяльність господарств, але створює умови, які визначають загальний напрямок економічного розвитку і, отже, найважливіші стратегічні орієнтири для виробників сільськогосподарської продукції. Основними складовими макросередовища є економічні, природні, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та інші фактори.

Мікросередовище організації охоплює безпосереднє оточення компанії, яке прямо впливає на її здатність обслуговувати своїх клієнтів і досягати своїх цілей. Основні складові мікросередовища включають: клієнтів (споживачів); постачальників; конкурентів; посередників; партнерів; органи місцевої державної влади; громадськість.

Охарактеризуємо найпоширеніші інструменти стратегічного аналізу середовища організації.

Виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) є інструментом, який дає змогу визначити частини організації, які є або можуть стати джерелами стратегічних переваг або слабкостей. Це дає можливість застосовувати методи захисту і вдосконалювати процеси, щоб перетворити слабкі місця на сильні.

PEST-аналіз – це універсальний і актуальний інструмент для будь-якої галузі, оскільки він зосереджується на параметрах галузі, бізнес-середовища та соціального середовища. Він аналізує вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на організацію або проект. Він також дозволяє всебічно оцінити можливості та ризики, що сприяє подальшому створенню матриці SWOT.

Контактні цільові групи Котлера – це інструмент аналізу, що систематизує бізнес-середовище за категоріями. Він дозволяє переглядати список установ, організацій, інститутів тощо, які можуть прямо або опосередковано впливати на діяльність компанії, виявляти певні можливості або створювати загрози. Таким чином, цей інструмент є універсальним для компаній будь-якого сектору і може ефективно доповнювати заповнення полів можливостей і загроз у матриці SWOT.

Концепція рушійних сил галузі – це інструмент, що дозволяє виявити основні тенденції в галузі, визначити фактори і причини цих тенденцій, а також забезпечити основу для прогнозування змін існуючих, нових та інших тенденцій. Він є є ключовим для галузевого аналізу, універсальним і актуальним для компаній всіх видів економічної діяльності та особливо необхідний для аналізу динамічних і гнучких галузей, а також для галузей з довготривалим життєвим циклом. Для швидких і гнучких галузей концепція рушійних сил допомагає визначити конкурентні переваги для висококонкурентних позицій у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Для галузей з довгими життєвими циклами цей інструмент дозволяє передбачити загрози повного знищення компаній у разі появи нових тенденцій, а також вчасно визначити центри гнучкості, які дозволять підприємству з мінімальними ризиками та втратами реалізувати сценарій диверсифікованого зростання у разі значних змін у галузі.

Модель п’яти конкурентних сил Портера є необхідним інструментом при аналізі будь-якої компанії у будь-якій галузі. Одним із результатів цього

аналізу є виявлення загроз, які представлені вертикально інтегрованими елементами, непрямими конкурентами і споживачами. Ця модель є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу для тих сфер бізнесу, де є складна структура споживання продукції та різноманітна сегментація, яка включає як кінцевих користувачів, так і промислових покупців.

Матриця Ансоффа передбачає аналіз двох основних чинників вибору пріоритетної стратегії: стан ринку та стан продукту. Цей інструмент допомагає починати з менш ризикованих і дешевих стратегій, поступово переходячи до більш витратних і ризикованих. Однак, аналіз із застосуванням цього інструменту є досить поверхневий.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG-матриця) − це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для визначення стратегічного портфеля продуктів чи бізнес-одиниць компанії за двома основними параметрами: ринковою часткою і темпами зростання ринку. Ця класифікація дозволяє визначити чотири категорії: зірки (продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою та швидким зростанням ринку), корови (продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою, але повільним зростанням ринку), знаки питання (продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою, але швидким зростанням ринку) і собаки (продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою та повільним зростанням ринку). Ця класифікація допомагає компанії приймати стратегічні рішення щодо виділення ресурсів і управління своїм портфелем продуктів або бізнес-одиниць.

Матриця McKinsey є інструментом стратегічного аналізу, розробленим консалтинговою компанією McKinsey&Company, який використовується для класифікації бізнес-одиниць або продуктів компанії залежно від їх привабливості і конкурентоспроможності. Матриця McKinsey має дві основні вісі: горизонтальна вісь відображає рівень привабливості ринку, а вертикальна вісь − рівень конкурентоспроможності бізнес-одиниць або

продуктів. На перетині цих осей утворюються різні категорії, які вказують на стратегічне положення кожної бізнес-одиниці або продукту. Матриця дає візуальне уявлення про те, які бізнес-одиниці або продукти варто розвивати, зберігати або відмовитися від них.

Матриця Томпсона-Стрікленда є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям оцінити свою конкурентоспроможність та розміщення на ринку. Вона використовує дві основні вісі: одна оцінює внутрішні фактори компанії, а інша - зовнішні фактори, що впливають на неї.

SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу, який широко використовується для визначення стратегії розвитку організації. Особливість цього методу полягає в тому, що він не лише надає рекомендації щодо стратегії розвитку, але й пропонує комплекс інструментів для зміцнення конкурентних переваг, посилення потенціалу конкурентоспроможності, а також для виявлення і трансформації слабких моментів у сильні сторони. Метод SWOT-аналізу передбачає оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths і Weaknesses) організації, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities і Threats).

В процесі стратегічного аналізу організації слід дотримуватися наступних рекомендацій:

− розпочинати його з аналізу її місії та цілей;

− застосовувати системний підхід до процесу стратегічного аналізу;

− визначати причинно-наслідкові зв’язки та залежності між її внутрішнім та зовнішнім середовищем;

− мінімізувати витрати часу та ресурсів на обробку зайвої інформації, яка може виникнути внаслідок безладного використання різних інструментів;

− не аналізувати жоден її внутрішній параметр ізольовано від зовнішнього середовища;

− визначити ключові показники оцінки успіху стратегії.

Висновки до першого розділу

В процесі свого розвитку (починаючи з першої чверті ХХ століття і до цього часу) концепція стратегічного управління змінювалася, зосереджуючись різних аспектах менеджменту та по-різному оцінюючи зовнішнє середовище організації та його вплив.

Розвиток стратегічного управління продовжується і динамічно реагує на нові виклики та технологічні можливості, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності організацій.

Узагальнюючи погляди науковців, вважаємо, що під стратегічним управлінням підприємством слід розуміти прийняття та реалізацію управлінських рішень, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей діяльності підприємства на основі застосування обраної стратегії з врахуванням стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Стратегічне управління передбачає поетапний підхід до його реалізації від визначення місії та цілей організації до контролю реалізації стратегії.

Ключовим етапом стратегічного управління є розроблення стратегії організації на основі стратегічного аналізу її зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для здійснення стратегічного аналізу використовують різноманітні інструменти, запропоновані науковцями, практиками, розроблені консалтинговими організаціями, серед яких: модель п'яти конкурентних сил Портера, матриці Ансоффа, McKinsey, BCG, Томпсона-Стрікленда, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та інші. Одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз.

Стратегічний аналіз слід виконувати із дотриманням певних рекомендацій, основними з яких є дотримання системного підходу та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

РОЗДІЛ 2
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та організаційного забезпечення стратегічного управління ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»

Історія діяльності державного підприємства «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» або ДП «Львівстандартметрологія» розпочинається з XVIII ст., коли була заснована перша галицька державна метрологічна служба – Інспекторат мір і ваг при Галицькому намісництві у м. Львові [9].

З того часу підприємство пройшло складний шлях розвитку і на даний момент є державним комерційним підприємством, що підпорядковується Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

Місце розташування підприємства − Україна, 79005, Львівська область, м. Львів, вул. Князя Романа, буд. 38. Основним видом діяльності а за КВЕД є 71.20 Технічні випробування та дослідження.

Окрім основного, видами його діяльності є:

− 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

− 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;

− 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;

− 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель [19].

До складу ДП «Львівстандартметрологія» входять Волинська та Рівненська філії, а також Дрогобицьке та Червоноградське відділення метрологія та оцінки відповідності.

Загальна організаційна структура підприємства наведена у додатку Б.

Стратегічне управління діяльністю підприємства здійснює генеральний директор, який має чотирьох заступників: першого заступника та заступників з функціональних сфер діяльності (економічних питань, питань метрології, питань оцінки відповідності).

У безпосередньому підпорядкуванні в генерального директора знаходяться дві посадові особи (уповноважений з антикорупційної діяльності та інженер з охорони праці), два відділи (бухгалтерського обліку та звітності, кадрів та організаційно роботи), одне управління (матеріально-технічним забезпеченням) та один сектор (юридичний).

Згідно статуту підприємства, генеральний директор персонально відповідає за прибутковість та стан підприємства, розроблення, затвердження та виконання фінансового та інвестиційного планів.

До нормативно-правового забезпечення діяльності ДП «Львівстандартметрологія» відноситься:

- Конституція України;
- державні стандарти України, які є основоположними у сфері стандартизації;
- законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства, зокрема: Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 р. № 124-VIII; Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 р. № 1315-VII; Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 05.05.2014 р. № 1314-VII; Закон України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» від 17.05.2001 р. № 2407-III; Закон України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» від

02.12.2010 р. № 2735-VI; Закон України «Про захист прав споживачів» від 10.06.2023 р. № 3153-IX та інші;

- нормативні документи системи сертифікації УкрСЕПРО;
- методичні документи з метрології та сертифікації;
- статут ДП «Львівстандартметрологія»у новій редакції від 12.12. 2023 р.

Місія, мета та цілі діяльності підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Місія, мета та цілі діяльності ДП «Львівстандартметрологія»

Місія, мета , цілі	**Зміст**
1	2
Місія	Забезпечення впровадження єдиної державної технічної політики щодо функціонування національних систем стандартизації, єдності й достовірності вимірювань, оцінки відповідності, спрямованих на захист інтересів споживачів і суспільства в цілому з питань безпеки продукції та послуг для здоров'я громадян, охорони довкілля, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, застосування ресурсозберігаючих технологій.
Мета	Реалізація економічних інтересів держави, задоволення потреб населення та суб'єктів господарювання будь-якої форми власності в продукції, роботах, послугах у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, оцінки відповідності та захисту прав споживачів згідно з вимогами законодавства та отримання прибутку
Цілі	1. Зберігання та розвиток еталонної бази. 2. Здійснення повірки засобів вимірювальної техніки згідно з галуззю уповноваження. 3. Проведення калібрування засобів вимірювальної техніки відповідно до задекларованої сфери калібрування. 4. Контроль метрологічних характеристик засобів вимірювальної техніки, які не застосовується у сфері законодавчо регульованої метрології.

Продовження табл. 2.1.

1	2
	1. Контроль нормованих характеристик випробувального обладнання (технологічного, медичного тощо). 2. Вимірювання значень величин у сфері та поза сферою законодавчо регульованої метрології. 3. Перевіряння та доопрацювання технічних умов та змін до них. 4. Забезпечення функціонування довідково-інформаційного фонду нормативних документів. 5. Оцінка та підтвердження відповідності продукції і послуг. 6. Сертифікація систем управління. 7. Проведення всіх видів випробувань. 8. Здійснення інформаційної, координуючої та науково-методичної діяльності серед підприємств, установ, організацій регіону у сфері стандартизації, метрології, оцінки відповідності. 9. Пропаганда своєї діяльності через засоби масової інформації, публікації в науково-технічних журналах, проведення публічних заходів.

Джерело: складено автором за [9]

Як відомо, формулювання місії підприємства повинно відповідати таким критеріям: чіткість та зрозумілість; конкретність; орієнтація на майбутнє; цінності та культура; унікальність; лаконічність.

На наш погляд, сформульована місія ДП «Львівстандартметрологія» є досить зрозумілою та конкретною. Проте, вона не є лаконічною, не акцентує увагу на цінностях підприємства та не має орієнтації на майбутнє.

На наш погляд, місію підприємства краще було б сформулювати так: «Нашою місією є сприяння сталому розвитку та забезпечення безпеки споживачів, суспільства і держави шляхом проведення, вдосконалення та розширення сфери стандартизації, метрології та сертифікації».

Таке формулювання акцентує увагу на цінностях сталого розвитку та безпеки, зорієнтоване на майбутнє (визначає перспективу вдосконалення методів та розширення сфери стандартизації, метрології та сертифікації) та є лаконічнішим.

На наш погляд, визначені цілі є швидше завданнями підприємства, а не цілями. Для визначення цілей ДП «Львівстандартметрологія» необхідно виконати стратегічний аналіз його діяльності.

Спектр послуг ДП «Львівстандартметрологія» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Послуги ДП «Львівстандартметрологія»

Джерело: побудовано автором за [9]

Таким чином, стратегія розвитку підприємства повинна відповідати державній політиці України у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, технічного регулювання (технічних регламентів та оцінки відповідності).

Основним напрямком діяльності ДП «Львівстандартметрологія» є надання послуг у сфері метрології, що забезпечує впровадження єдиної технічної політики України в цій галузі та захист громадян і національної економіки від наслідків недостовірних вимірювань.

ДП «Львівстандартметрологія» займає лідерську позицію в Західному регіоні держави у сфері технічних вимірювань та випробувань.

Підприємство має велику базу постійних клієнтів, які є великими та успішними підприємствами Львівської області.

ДП «Львівстандартметрологія» співпрацює з органами місцевої державної влади та бере участь у програмах підтримки підприємництва.

Його працівники постійно підвищують кваліфікацію, відвідують міжнародні спеціалізовані форуми, семінари та конференції.

ДП «Львівстандартметрологія» має свій сайт, сторінку у соціальні мережі Facebook та канал на YouTube.

Основна комунікаціями з стейкхолдерами та клієнтами відбувається через веб-сайт, на якому публікуються новини підприємства, інформація та поради у сфері його діяльності.

Таким чином, діяльність ДП «Львівстандартметрологія» має особливе значення для економіки, оскільки сприяє покращенню якості продукції. Зміцненню довіри споживачів, міжнародній торгівлі, конкурентоспроможності підприємств, розвиту інновацій та технологій, а також забезпечує відповідність вимогам законодавства та регулювання. Стандартизація, сертифікація і метрологія є необхідними складовими будь-якої сучасної економіки, що сприяють її стабільності, розвитку та конкурентоспроможності.

2.2. Особливості стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану

Запровадження воєнного стану завжди має руйнівний вплив на різні сфери життя країни та суспільства, у тім числі, на підприємництво.

Досвід інших країн показує, що основними викликами для держави під час воєнних дій на їхній території, є руйнування встановлених механізмів державного управління, спад економіки та зміна економічних пропорцій, дефіцит бюджету та зростання державних видатків на оборону, загострення соціальних і демографічних проблем, падіння рівня доходів та збідніння населення, інфляція та зниження інвестиційної активності.

Бізнес-структури зіштовхуються з постійним ризиком непередбачуваних фінансових і матеріальних втрат, інтенсивною зовнішньою та внутрішньою міграцією і, як наслідок, дефіцитом кадрів та зниженням попиту, значними обмеженнями і проблемами у сфері міжнародної торгівлі, руйнуванням логістичних ланцюжків тощо.

Український бізнес у 2022 р. зазнав безпрецедентно великих як прямих (за експертними оцінками у розмірі 13 млрд дол.. США), так і непрямих (на суму 33,1 млрд. дол. США) втрат Чимало підприємств зруйновані повністю чи частково. Звісно, що такі втрати призвели до кризового стану підприємництва в Україні, адже джерела та ресурси для покриття втрат і відновлення діяльності дуже обмежені.

Особливо вразливими є малі та середні підприємства, які функціонують на місцевих (локальних) ринках, оскільки їхні резерви порівняно з великими підприємствами значно менші. За даними Асоціації експертів зі сталого розвитку понад 95 % компаній мікро-, малого та середнього бізнесу наразі потребують фінансової підтримки [36].

Статистичні дані станом на кін. 2022 року ще не демонструють критичне зниження ним чином на розвитку підприємництва: за 2022 рік

кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності скоротилася лише на 11,5%, чисельність працівників на 16%, а обсяги реалізованої продукції та послуг на 24,6% (рис. 2.2).

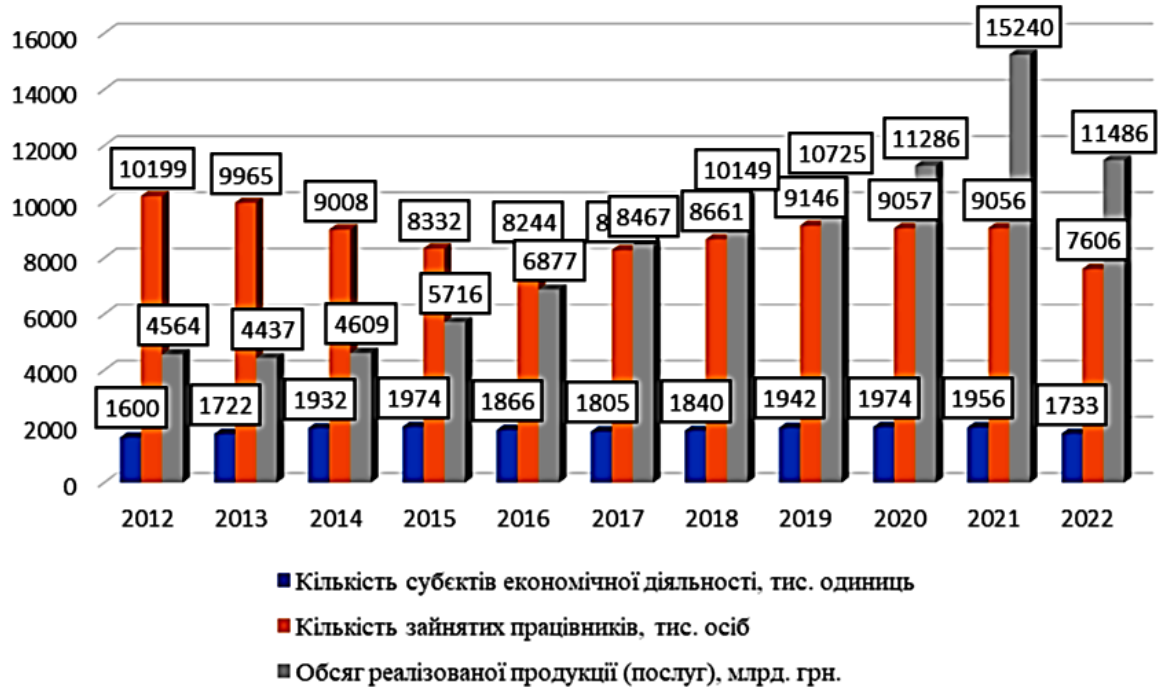


Рис. 2.2. Показники підприємницької діяльності в Україні за 2012-2022 рр.

Джерело: [36]

Проте, якщо війна триватиме далі, негативна динамка показників підприємницької діяльності може посилюватися.

За дослідженнями ЄБРР, основними проблемами виживання і розвитку малого підприємництва в умовах війни є:

– падіння попиту та втрата традиційних ринків збуту (77%);

– збільшення витрат (70%);

– зниження продуктивності праці (68%)%;

– складність і, навіть, неможливість прогнозування та довгострокового планування через невизначеність (68%);

– відсутність можливості підняття заробітної плати працівникам (55%).

Характерними проблемами промислових підприємств є: порушення ланцюжків постачання (67%), скорочення ринку праці (55%), руйнування енергетичної інфраструктури (36%) [36].

На поточному етапі активних воєнних дій на Сході нашої країни пріоритетом стало фізичне збереження підприємств, пошук шляхів виходу з кризи та відновлення діяльності. На державному рівні був запропонований механізм релокації бізнесу, яким успішно скористалися чимало вітчизняних підприємств. За даними Міністерства економіки України, під час урядової програми релокації бізнесу до більш безпечних регіонів переїхало 840 підприємств, з яких 667 вже працюють на новому місці. Найбільше підприємств обрали для нової локації Закарпатську та Львівську області – 120 та 199 компаній відповідно. Популярними серед підприємців також стали Чернівецька область із 78 релокантами та Івано-Франківщина із 70. Багато середніх та малих підприємств були релоковані за кордон.

Станом на 01.10.2023 р. за межі України (в основному у європейські країни-сусіди: Польщу, Німеччину, Чехію, Румунію, Словаччину) переїхало понад 1000 суб'єктів підприємництва.

З огляду на збільшення кількості суб'єктів підприємництва у західних областях держави, кількість потенційних клієнтів ДП «Львівстандартметрологія» зросла.

Окрім релокації, підприємства в умовах війни також змінюють свою стратегію розвитку, переорієнтовуючись на нові види діяльності або нові ніші, які актуальні для суспільства та ЗСУ. Так, наприклад, підприємства харчової промисловості освоюють виробництво харчових концентратів, які зручно використовувати для харчування військових. Підприємства фармацевтичного профілю, косметичного напряму розроблять аптечки першої необхідності у мовах бойових дій та набори косметичних засобів, затребуваних військовими.

Повномасштабна війна рф проти України не тільки негативно вплинула на соціально-економічний розвиток регіонів, де ведуться активні бойові дії, але й перешкоджає розвитку економіки більш безпечних регіонів, зокрема, Львівщини.

Статистичні дані свідчать, що у 2023 р. розпочалося невеличке відновлення економіки України після стрімкого падіння: так, у 2023 р. ВВП зріс за різними оцінками на 5-5,5 %. Для порівняння: у 2022 р. він знизився відносно 2021 р. майже на 28,8 %, проте, його обсяг у 2023 р. залишається значно нижчим, ніж у довоєнний період (на 25 % відносно 2021 р.).

Економіка Львівської області також демонструвала певне відновлення у 2023 р., зокрема, за індексом промислового виробництва. Обсяг продукції промисловості у січні-березні 2023 р. зріс на 0,2% порівняно з аналогічним періодом 2022 р. В окремих промислових сферах, зростання було суттєвим: наприклад, обсяг продукції переробної промисловості збільшився на 19,2%. Проте, обсяг продукції підприємств критичної інфраструктури (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря) зменшився на 23,1%, а в добувній промисловості та розробці кар'єрів – на 11,5%.

У січні-березні 2023 р. обсяг реалізованої продукції промисловості Львівської області склав 45,7 млрд грн., з якого левова частка (70,1%) – продукція переробної промисловості, 20,8% продукція галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, і 7,8% − добувна промисловість та розроблення кар'єрів.

У порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. індекс виробництва продукції сільського господарства склав 97,3%, причому, якщо продукція сільськогосподарських підприємств зросла на 4,6 %, то продукція господарств населення зменшилася на 11,2%. Виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції зросло (яєць − на 3,3%, м'яса – на 1,8%), а інших зменшилося (молока − на 16,6%). Суттєво зменшилося поголів'я ВРХ

(на 20 % станом на 01.05.2023, у тім числі корів – на 15,4 %). Відрадно, що поголів'я свійської птиці збільшилася на 4,4%.

Дещо відновилися і зовнішньоекономічна діяльність Львівської області: у січні-березні 2023 р. експорт товарів збільшився на 3,1 % у порівняні з аналогічним періодом 2022 р. і склав 810,0 млн дол. США. Проте, зростання експорту поки що не забезпечує позитивного сальдо зовнішньої торгівлі, навпаки, від'ємне сальдо збільшилося і склало 683,4 мон дол.. США, що у 2,2 рази більше, ніж у аналогічному періоді 2022 р. Це пояснюється значним зростанням імпорту (на 36 %).

У структурі експорту Львівської області у січні-березні 2023 р. вагому частку займають такі товари як:

- електротехнічне обладнання (17,0%);
- жири та олії (11,7%);
- меблі (11,0%);
- зернові культури (9,5%);
- чорні метали (8,2%).

Третину імпорту становлять мінеральні палива, нафта і продукти її перегонки (33,7%).

Галузь, яка не продемонструвала тенденції до відновлення було будівництво, навпаки, обсяг продукції будівельної галузі у січні-березні 2023 р. склав 91,7 % від рівня 2022 р. Падіння відбулося, в основному, за рахунок будівництва інженерних споруд (обсяги якого зменшилися на 25,6 %), тоді як нежитлове будівництво зросло на 20,6 %.

Одним з економічних чинників, який суттєво впливає на обсяг реалізації, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємств, створюючи ризик знецінення активів, падіння прибутковості та рентабельності, є інфляція. Її рівень на початку 2023 р. був рекордно високим. Протягом року інфляційні процеси вдалося приборкати внаслідок іноземної фінансової допомоги та гарного врожаю сільськогосподарських

культур. Тому, на кінець 2023 р. рівень інфляції майже зрівнявся з довоєнним і склав 5,1 %.

Вагомий вплив на стратегію розвитку підприємств, визначаючи перспективи державного фінансування має державний бюджет.

Зрозуміло, що державний бюджет України у 2023 р. був бюджетом війни, що виявлялося у напрямах державного фінансування. Майже 50 % державних видатків, що склало майже третину ВВП (більше 30 %) були спрямовані на оборону. Це надзвичайно багато, порівнюючи з «оборонними видатками» у мирний час − 2 % у практиці країн НАТО. Податки та митні платежі і збори як джерела наповнення бюджету не забезпечували покриття його видатків, тому дефіцит фінансувався за рахунок міжнародної фінансової допомоги та військових облігацій.

В умовах дефіциту державного бюджету України, стратегію розвитку підприємства слід розробляти не розраховуючи на державну підтримку.

Науковці акцентують увагу на необхідності вирішення стратегічних завдань виживання і розвитку суб'єктів підприємництва під час війни. При цьому, стратегія виживання і розвитку повинна реалізовуватися поетапно, залежно від конкретних умов, в яких опинилося підприємство:

− вижити і втримати підприємство «на плаву»;

− відновити ринкову частку, прибутковість, досягнуту конкурентну позицію, використовуючи сприятливі зовнішні можливості та опираючись на сильні сторони і усі наявні ресурси;

− забезпечити підгрунття для стійкого розвитку у перспективі.

Отже, війна рф проти України зумовлює коригування стратегічної поведінки та стратегій розвитку вітчизняних підприємства. Це актуалізує стратегічне управління, та, особливо, стратегічний аналіз діяльності суб'єктів підприємництва з метою максимальної адаптації стратегії поведінки на ринку до нових умов, використання можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

2.3. Розробка стратегії ДП «Львівстандартметрлогія» на основі стратегічного аналізу його зовнішнього і внутрішнього середовища

Розробку стратегії ДП «Львівстандартметрологія» здійснимо, застосовуючи метод стратегічного балансу.

Метод стратегічного балансу – це підхід до стратегічного управління, який допомагає компаніям оцінити і збалансувати свої ресурси, можливості та загрози в рамках зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей метод дозволяє компанії досягти оптимального розподілу ресурсів і забезпечити стійкий розвиток на основі аналізу балансу між різними аспектами діяльності.

Стратегічний баланс дає змогу оцінити комбінацію впливу негативних та позитивних зовнішніх чинників, сильних та слабких сторін підприємства на його діяльність. Найбільша небезпека виникає, коли негативні чинники (загрози) поєднуються з слабкими сторонами підприємства. З огляду на це, необхідна своєчасна ідентифікація загроз та об'єктивна оцінка слабкостей підприємства. Знання про потенційні можливості з боку зовнішнього середовища дає змогу максимально скористатися ними.

Стратегічний баланс ДП «Львівстандартметрологія» складемо в межах SWOT-аналізу, особливостями якого є:

1) суб'єктивність врахування чинників зовнішнього середовища та оцінки сильних і слабких сторін підприємства, що залежить від рівня компетенції, досвіду та світогляду менеджерів;

2) ймовірність того, що ті чинники, які віднесені до загроз стануть можливостями і навпаки, внаслідок динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища;

3) можливість поєднання з іншими інструментами стратегічного аналізу, такими як PEST-аналіз або модель Портера, для більш глибокого розуміння ситуації.

SWOT-аналіз складається з чотирьох основних елементів:

− сильні сторони (Strengths): внутрішні характеристики організації, які надають їй конкурентні переваги (наприклад: висока якість продукції, сильна репутація бренду, ефективна команда управління, інноваційні технології, ефективна маркетингова діяльність, надійні постачальники);

− слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні характеристики організації, які ставлять її в невигідне становище відносно конкурентів (наприклад: відсутність інновацій, слабка фінансова позиція, низька продуктивність, проблеми з логістикою, недостатня кваліфікація персоналу, застарілі технології);

− можливості (Opportunities): зовнішні чинники, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей і покращення своєї позиції на ринку (наприклад: зростання ринку, нові ринкові сегменти, розвиток технологій, зміни у законодавстві, зростання попиту на продукцію, партнерські угоди, позитивні зміни в економічному середовищі);

− загрози (Threats): зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність організації і створювати ризики для її успіху (наприклад: зростання конкуренції, економічний спад, зміни у законодавстві, негативні зміни в споживчих перевагах, зростання цін на ресурси, політична нестабільність, природні катастрофи).

SWOT-аналіз здійснюється за такими етапами:

1) збір даних: збирається інформація про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на організацію;

2) аналіз внутрішнього середовища: визначення сильних і слабких сторін організації;

3) аналіз зовнішнього середовища: визначення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища;

4) побудова матриці SWOT: розподіл зібраної інформації на чотири квадранти (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози);

5) формулювання стратегій: SO-стратегії (Maxi-Maxi): використання сильних сторін для реалізації можливостей; WO-стратегії (Mini-Maxi): подолання слабких сторін для реалізації можливостей; ST-стратегії (Maxi-Mini): використання сильних сторін для мінімізації загроз; WT-стратегії (Mini-Mini): мінімізація слабких сторін і захист від загроз.

Виконаємо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ДП «Львівстандартметрологія» за допомогою методики експертних оцінок із залученням генерального директора та його заступників.

Для кожного фактора макросередовища були виділені найбільш важливі критерії, які були включені в опитувальник. Група експертів оцінювала ступінь впливу кожного критерію на діяльність компанії, зазначаючи напрям (вектор) впливу: позитивний (знак «+») чи негативний (знак «-»).

Бальна шкала оцінювання важливості та ступеня впливу чинника була обрана наступна: рівень важливості чинника або ступінь його впливу: високий (3 бали), середній (2 бали), незначний (1 бал).

У результаті добутку бальної оцінки важливості чинника на ступінь його впливу, враховуючи знак (вектор) впливу визначається інтегральна оцінка чинника.

Отримані результати опитування експертів оформимо у таблиці, групуючи чинники впливу.

До демографічних чинників зовнішнього середовища належать: чисельність населення: загальна кількість людей у певному регіоні чи країні; темпи зростання населення: швидкість, з якою змінюється чисельність населення; структура вікових груп: розподіл населення за віковими категоріями (діти, молодь, дорослі, пенсіонери); рівень народжуваності та смертності: кількість народжених та померлих за певний період; міграційні потоки: рівень та напрямок міграції населення; рівень урбанізації: частка міського та сільського населення та інші.

Оцінка впливу демографічних чинників наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Вплив демографічних чинників зовнішнього макросередовища на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Кількість потенційних споживачів (структура населення, кількість ФОП, зміни в окремих групах та їх доходах)	3	2	−1	−6
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	−1	−4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	+6
Міграція населення за кордон	2	3	−1	−6

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Дані табл. 2.3 дають змогу дійти висновку, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства на даний момент мають скорочення кількості потенційних споживачів послуг (ФОП) та міграція населення за кордон.

До соціально-культурних чинників зовнішнього середовища належать: цінності та норми поведінки: загальноприйняті у суспільстві цінності, звичаї, традиції та норми, що впливають на поведінку споживачів і працівників; рівень освіти населення, доступність та якість освіти; ставлення до праці та дозвілля; релігійні переконання та традиції; соціальна мобільність; соціальні очікування та вимоги; культура споживання: зміни в споживчих уподобаннях, тенденції у харчуванні, моді, дозвіллі.

Чинники соціально-культурного характеру зведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Вплив соціально-культурних чинників зовнішнього макросередовища на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Рівень соціальної відповідальності	2	3	+1	+6
Взаємини всередині суспільства (індивідуум-індивідуум, товариство-індивідуум-суспільство)	1	1	+1	+1
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	1	1	+1	+1
Відносини компанія-суспільні організації	1	1	+1	+1
Профспілкова активність	1	1	+1	+1

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Дані табл. 2.4. свідчать про істотний вплив рівня соціальної відповідальності бізнесу на діяльність підприємства. В українському суспільстві соціальна відповідальність організацій розвивається, а оскільки, складовою соціальної відповідальності підприємств є відповідальність перед споживачами, а отже, безпека товарів та послуг, то потенційно попит на послуги сертифікації та метрології зростатиме.

До економічних чинників зовнішнього середовища належать: рівень економічного розвитку (загальний стан економіки країни, темпи зростання ВВП, рівень інфляції, безробіття); доходи населення (середньорічний дохід на душу населення, платоспроможність населення); рівень зайнятості (стан ринку праці, рівень безробіття, наявність робочої сили); податкове навантаження (ставки податків, податкові пільги, правила оподаткування); кредитно-грошова політика (облікова ставка центрального банку, доступність кредитів, рівень процентних ставок); валютний курс (стабільність національної валюти, коливання обмінних курсів);

інвестиційний клімат (умови для залучення інвестицій, рівень інвестиційних ризиків); інфляція (темпи зростання цін на товари та послуги, інфляційні очікування); бюджетна політика (державні витрати, бюджетний дефіцит, державний борг); торговельний баланс та інші.

Оцінка впливу економічних чинників наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Вплив економічних чинників зовнішнього макросередовища на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Загальний стан економіки	3	3	-1	-9
Релокація бізнесу у Західні регіони країни	3	3	+1	+9
Конкуренція в галузі	2	1	-1	-2
Масштаби державної підтримки	2	2	-1	-4
Загальна кон'юктура національного ринку	2	2	-1	-4
Інфляційні процеси	2	3	-1	-9
Інвестиційна привабливість країни	3	3	-1	-9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	+1

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

До основних негативних чинників економічного характеру відноситься спад економіки, зниження інвестиційної привабливості держави. Разом з тим, економічних зовнішні чинники генерують сприятливі можливості: релокація бізнесу у західні області країни збільшує потенційну місткість ринку для ДП «Львівстандартметрологія».

Вплив науково-технічних факторів виявляється в у техніці та технологіях, які використовуються у метрології та оцінці відповідності.

Серед факторів, що роблять найбільший позитивний вплив, слід зазначити: появу «технологічних проривів»; вимоги до кваліфікації кадрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Вплив науково-технічних чинників зовнішнього макросередовища на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Поява «технологічних проривів»	3	3	+1	+9
Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	+4
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	+1	+4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	2	3	+1	+6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	+9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	+1	+4

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

До політико-правових чинників зовнішнього середовища належать: політична стабільність, якість і стабільність законодавчої бази, ефективність роботи органів державної влади, рівень розвитку судової системи, ефективність правового захисту бізнесу, рівень корупції, наявність державних програм підтримки бізнесу, політичні ризики, зовнішня політика (міжнародні відносини, санкції, ембарго, співпраця в рамках міжнародних організацій).

Оцінка впливу політико-правових чинників на діяльність ДП «Львівстандартметрологія» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Вплив політико-правових чинників зовнішнього макросередовища на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Корупція	3	2	-1	-6
Війна рф проти України	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	2	-1	-6
Підписання економічної частини Асоціації з Європейським союзом	3	3	+1	+9
Стабільність і якість законодавства	3	2	-1	-6
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	-1	-6

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Як бачимо, найбільш негативний вплив на діяльність ДП «Львівстандартметрологія» має війн рф проти України.

Разом з тим, підписання Україною економічної частини Асоціації з Європейським союзом створює певні можливості для підприємства, оскільки вимагає відповідності продукції європейським стандартам.

Проаналізуємо зовнішнє мікросередовище підприємства. До його головних компонентів відносять: постачальників, конкурентів, споживачів (табл. 2.8).

Отже, головний висновок, який можна зробити на основі аналізу зовнішнього мікросередовища ДП «Львівстандартметрологія», що найважливішим аспектом стратегії підприємства має стати захист його конкурентної позиції.

Таблиця 2.8.

Вплив чинників зовнішнього мікросередовища
на діяльність ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Конкуренція з боку приватних компаній	3	3	-1	-9
Скорочення кількості суб'єктів підприємництва	3	2	-1	-6
Підвищення цін постачальниками	2	2	-1	-4

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, проаналізуємо його основні фінансово-економічні результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Основні результати господарської діяльності ДП «Львівстандартметрологія»

Показники господарської діяльності	Роки					Δ 2022/2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Активи	12342,0	14374,0	15243,0	15660,0	15484,0	1,25
Необоротні активи	7119,0	8227,0	8208,0	7644,0	8019,0	1,13
Власний капітал	9536	9597	10197,0	10719,0	8857,0	0,93
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,77	0,67	0,67	0,69	0,57	0,74
Виручка від реалізації	43866,0	49172,0	49988,0	57893,0	48809,0	1,11
Чистий прибуток	2004,0	2415,0	2580,0	2607,0	1049,0	0,52
Рентабельність активів	16,2	16,8	16,9	16,6	6,8	0,42
Рентабельність продажу	4,6	4,9	5,2	4,5	2,1	0,46

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (додатки В, Г, Д, Е)

Не зважаючи на збільшення активів, власний капітал, показник абсолютного чистого прибутку та коефіцієнтів рентабельності у 2022 р. зменшилися відносно 2018 р. На нашу думку, погіршення фінансово-господарських показників ДП «Львівстандартметрологія» пов'язане з впливом пандемії COVID-19 та війни в Україні.

Результати аналізу внутрішнього середовища ДП «Львівстандартметрологія» подано у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Аналіз внутрішнього середовища ДП «Львівстандартметрологія»

Чинники	Важливість	Ступінь впливу	Напрямок впливу	Загальна оцінка
1. Маркетинг	2	2	-1	-6
2. Кадри	2	3	+1	+6
3. Матеріально-технічна база	3	3	+1	+9
4. Фінанси	3	3	-1	-9

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Отже, аналіз внутрішнього середовища ДП «Львівстандартметрологія» показує, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони.

З метою встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища побудуємо матрицю SWOT (перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз) (табл. 2.11).

З огляду на результати SWOT-аналізу, враховуючи такі сприятливі зовнішні можливості як збільшення кількості суб'єктів підприємництва за рахунок релокованого бізнесу та необхідність забезпечення відповідності якості продукції європейським стандартам, а також зважаючи на такі сильні сторони як матеріально-технічна база та кадри, вважаємо, що ДП «Львівстандартметрологія» може обрати загальну (ділову) стратегію обмеженого зростання.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ДП «Львівстандартметрологія»

	Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
	1. Велика клієнтська база 2. Лідерська позиція в галузі 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Наявність власної метрологічної бази.	1. Недостатня маркетингова активність. 2. Відсутність системи стратегічного планування 3. Зниження прибутковості
Можливості (O)	**SO-стратегія**	**WO-стратегія**
1. Посилення соціальної відповідальності бізнесу 2. Посилення вимог споживачів до якості продукції. 3. Збільшення кількості підприємницьких структур в регіоні. 4. Необхідність приведення національних стандартів до європейських	1. Розвиток маркетингових комунікацій. 2. Розширення сфери діяльності.	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної компанії 2. Створення відділу економічної безпеки підприємства 3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок залучення нових клієнтів.
Погрози (T)	**ST-стратегія**	**WT-стратегія**
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Зменшення державної підтримки.	1. Створення системи обліку зі зниження витрат 2. Створення системи електронних продажів	1. Розширення каналів розподілу 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії

Джерело: авторська розробка

Реалізація стратегії обмеженого зростання зумовлює необхідність функціональних стратегій: фінансової, кадрової, маркетингової (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Стратегічні цілі та заходи ДП «Львівстандартметрологія»

на період до 2028 р. в межах загальної стратегії обмеженого зростання

Сфера загальної стратегії	Стратегічні цілі	Стратегічні нормативи та завдання	Основні заходи та дії реалізації стратегічних цілей	Термін вико-нання	Відповідальна особа, підрозділ
1	2	3	4	5	6
Фінансова стратегія	Збільшення рівня рентабельності. Забезпечення фінансової стійкості. Оптимізація структури капіталу.	Цільовий рівень рентабельності, цільовий темп росту суми чистого прибутку, граничний рівень вартості капіталу.	Знайти резерви збільшення прибутковості Оптимізувати витрати підприємства. Залучити зовнішні джерела фінансування.	3 роки	Генеральний директор, заступник директора з економічних головний бухгалтер.
Кадрова стратегія	Збереження кадрового потенціалу. Підвищення рівня кваліфікації кадрів	Кількість працівників. Структура персоналу за рівнем кваліфікації. Морально-психологічний клімат.	Розробити програми підвищення кваліфікації та пере-кваліфікації. Розширити соціально-психологічні методи управління.	3 роки	Генеральний директор, перший заступник, відділ кадрів
Мар-кетингова стратегія	Утримання лідерської позиції за обсягом продажу у Західному регіоні. Збільшення клієнтської бази. Зміцнення позитивного іміджу підприємства.	Частка ринку. Кількість постійних клієнтів. Обсяг продажу. Осяг чистого прибутку.	Провести маркетингові дослідження рівня задоволеності клієнтів. Вдосконалити та посилити маркетингові комунікації. Розробити програми лояльності.	3 роки	Генеральний директор, перший заступник, заступник директора з економічних головний бухгалтер.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, стратегії обмеженого зростання найкраще відповідає чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «Львівстандартметрологія».

Висновки до другого розділу

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» є лідером у Західному регіоні України у сфері технічних випробувань та досліджень та надає широкий спектр послуг з стандартизації, метрології та сертифікації юридичним та фізичним особам.

Стратегічне управління підприємством покладене на генерального директора та повинно узгоджуватися з низкою нормативно-правових актів, що регулюють сферу його діяльності.

Війна рф проти України суттєво впливає на всі сфери життя суспільства, у тім числі, господарську діяльність, стратегічне управління підприємствами, зумовлюючи непередбачуваність та швидку зміну зовнішніх чинників, спад національної економіки, посилення диспропорцій регіонального розвитку, зростання кількості ризиків, викликів, загроз і небезпек. Попри те, актуальність стратегічного підходу до менеджменту суб'єктів підприємництва, розробки та реалізації їхньої ділової стратегії тільки посилюється.

Розроблення стратегії ДП «Львівстандартметрологія» рекомендовано здійснювати на основі стратегічного аналізу, який в свою чергу може бути здійснений за допомогою експертних оцінок.

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дав змогу виявити сприятливі можливості для його розвитку, які можна використати за допомогою його сильних сторін.

На основі результатів стратегічного аналізу для ДП «Львівстандартметрологія» рекомендована загальна (ділова) стратегія обмеженого зростання, реалізація якої має бути забезпека фінансовою, кадровою, маркетинговою функціональними стратегіями.

ВИСНОВКИ

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

1. Висвітлено етапи становлення та розвитку, визначені його характерні особовості, охарактеризовано основні підходи до трактування змісту стратегічного управління, сформульовано його переваги та недоліки. На основі виконаних теоретичних узагальнень під стратегічним управлінням підприємством запропоновано розуміти прийняття та реалізацію управлінських рішень, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей діяльності підприємства на основі застосування обраної стратегії з врахуванням стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

2. Охарактеризовано етапи стратегічного управління підприємством: формулювання місії та постановка цілей, стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка та оцінка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегії. Акцентовано на ключовому етапі стратегічного управління: вибору однієї з стратегічних альтернатив (стратегії). Виокремлено підходи до розуміння стратегії підприємства.

3. Узагальнено теоретико-методичні засади проведення стратегічного аналізу, охарактеризовано його найпопулярніші методи, серед яких модель п'яти конкурентних сил Портера, матриця Ансоффа, McKinsey, BCG, Томпсона-Стрікленда, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та інші. Зроблено висновок про доцільність їхнього комплексного застосування, оскільки більшість з них не позбавлені певних недоліків та мають обмеження застосування.

4. Охарактеризовано господарську діяльність, організаційні засади стратегічного управління ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації». Зроблено висновок про лінійно-

функціональну структуру управління підприємством та окреслено його нормативно-правову базу. Проаналізовано місію та цілі підприємства на предмет відповідності визначеним критеріям формулювання. Зроблено висновок про необхідність вдосконалення основних засад стратегічного управління: лаконічнішого формулювання місії та визначення цілей діяльності, а не ототожнення завдань з цілями.

5. Визначено особливості стратегічного управління підприємством в час війни, зумовлені спадом національної економіки, непередбачуваністю та швидкою зміною зовнішніх чинників, посиленням диспропорцій регіонального розвитку, зростанням кількості ризиків, викликів, загроз і небезпек. Зроблено висновок про його актуалізацію та необхідність розробки стратегії виживання і відновлення.

6. Виконаний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою експертних оцінок впливу зовнішніх та внутрішніх чинників та SWOT-аналізу. Найбільшими зовнішніми загрозами діяльності підприємства є спад економіки та зниження місткості ринку, а сприятливими можливостями – релокаця бізнесу у західні області держави та необхідність приведення відповідність національних стандартів до європейських вимог. Сильними сторонами підприємства є велика клієнтська база, лідерська позиція в галузі, кадровий потенціал, власна метрологічної бази

7. На основі результатів стратегічного аналізу для ДП «Львівстандартметрологія» рекомендовано загальну (ділову) стратегію обмеженого зростання, реалізація якої має бути забезпека фінансовою, кадровою, маркетинговою функціональними стратегіями. Фінансова стратегія має бути спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства, кадрова – на збереження кадрового потенціалу, маркетингова – на збільшення обсягів продажу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
2. 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)
3. Дикань В.Л., Зубенко О. В., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
4. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
5. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 98 с.
6. 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
7. 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)
8. Довбня С.Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 312-320
9. ДП «Львівстандартметрологія» URL:https://www.lvivstandard.com.ua/ (дата звернення: 30.11.2023)
10. ДП «Львівстандартметрологія» URL:https://www.facebook.com/metrologijalviv?locale=ua (дата звернення: 102.2024).
11. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку

підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 423-427.

12. 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)
13. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
14. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ.* 2013. № 8. С. 343–347.
15. 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.
16. 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)
17. Коваленко О.В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2016. № 54. С. 35–39.
18. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»,* 2023. March 3. Bologna, Italy. С. 19–24. URL:https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05 (дата звернення: 02.05.2024)
19. Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, та сертифікації.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04725912/ (дата звернення: 03.05.2024)

20. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
22. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
23. 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)
24. 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)
25. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
26. 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)
27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
28. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка.* 2012. № 29. С. 86-93.
29. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ:КНТЕУ, 2004. 344 с.
30. Статистика Львівщини. URL:https://stat.loda.gov.ua/category/ekonomika/
31. Статистична інформація. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/

32. 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.
33. Стратегія. *Вікіпедія.* URL:https://uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення: 02.12.2023)
34. 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)
35. 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)
36. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97 URL:https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97 (дата звернення: 02.04.2024).
37. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. Економіка і *суспільство.* 2016. № 7. С. 521-524
38. 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.
39. Шаповалова, І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ. 2014. Том 18. № 3. С. 91-95.
40. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник/ З. С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
41. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 444 с.

ДОДАТКИ