

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**  
Завідувач кафедри,  
д. держ. упр., професор  
\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Здобувач**

**Коробкін Г.Т.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Сичова М.О.**

**Дніпро – 2022**



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2022	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Коробкін Г.Т.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сичова М.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління підприємством»

**Дипломна робота магістра:** 96 с., 15 рис., 8 табл., 67 літературних джерел, 2 додатки.

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення стратегічного управління в ринкових умовах господарювання.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні засади формування стратегії управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

**Мета дипломної роботи магістра** – аналіз та дослідження теоретичних основ стратегії управління підприємством для розробки та застосування власної системи стратегічного управління підприємством.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань в дипломній роботі магістра використовувався комплекс взаємопов'язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

В роботі розроблено пропозиції щодо комплексного розподілу бюджетних коштів між громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивного спрямування на основі КРІ та запровадженням конкурсних умов на здійснення окремих заходів із залучення населення до фізичної активності та занять спортом.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність Підприємства об'єднання громадян «Всеукраїнський реабілітаційно-відновлювальний спортивний центр Національного комітету спорту інвалідів України» м. Дніпро

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегія, стратегічне управління, бюджетні кошти, фінансування спортивних заходів, державна підтримка, система КРІ, оптимізація розподілу коштів, інформаційне забезпечення.

### KEY WORDS

strategy, strategic management, budget funds, financing of sports events, state support, KPI system, optimization of funds distribution, information support

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність стратегії та стратегічного розвитку підприємства	8
1.2. Основні характеристики процесу стратегічного управління на підприємстві	17
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічного управління на підприємстві	28
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»	40
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»	44
2.3. Організація стратегічного управління на ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»	49
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОГ «ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ РВСЦ»	60
3.1. Вдосконалення державної підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування	60
3.2. Оптимізація інформаційного забезпечення в системі стратегічного управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»	74
Висновки до третього розділу	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	104

## ВСТУП

Зараз загострюється конкуренція між компаніями за частку ринку та високі прибутки. Обґрунтування стратегічного розвитку компаній у довгостроковій перспективі є важливим для успішного бізнесу. Тому управління стратегічним розвитком компанії та визначення орієнтирів та ключових пріоритетів її діяльності є дуже важливим питанням в умовах нинішньої кризи. Тільки маючи стратегічні конкурентні переваги, компанія зможе активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і продовжувати розвиватися. Це підтверджує, що проблема контролю стратегічного розвитку компанії є надзвичайно актуальною.

Кожна компанія прагне не тільки вижити, а й отримувати більший прибуток і збільшити свою частку на ринку. Досягти цього лише на основі операційної діяльності компанії неможливо, тому потрібне стратегічне управління, щоб гарантувати майбутні позитивні зміни. Для того, щоб мати можливість настільки стабільно позиціонувати себе на ринку в майбутньому, компанія повинна мати добре функціонуючу та діючу систему стратегічного управління.

Дослідженню стратегічного управління підприємством присвятили свою увагу багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед них Ансофф І., Бліщук К.М., Бойко Р.В., Виханский О.С., Воронов О.І., Гевко О.Б., Ковальчук С.В., Кононова О.Є., Котлер Ф., Куденко Н.В., Маказан Є.В., Ольховая І.О., Приходько В., Томчук О.Ф., Шатіло О.В., Шершньова З.Є. та ін. Завдячуючи вище зазначеним науковцям розкриті важливі аспекти стратегії та її видів, стратегічного управління в цілому та на підприємствах зокрема, але зостається недостатньо розкритим питання системи стратегічного управління підприємством, побудова якої є важливою складовою успіху підприємства в майбутньому.

**Метою дипломної роботи** магістра є аналіз та дослідження теоретичних основ стратегії управління підприємством для розробки та застосування власної системи стратегічного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішення таких **завдань**:

- охарактеризувати сутність системи стратегічного управління в сучасних умовах;
- визначити складові системи стратегічного управління для універсального використання різними підприємствами;
- проаналізувати методологічні підходи до системи стратегічного управління, спираючись на розробки досвідчених наукових, вчених та практиків;
- охарактеризувати основні показники діяльності Всеукраїнського реабілітаційно-відновлювального спортивного центру Національного комітету спорту інвалідів України
- дослідити процес стратегічного управління організацією, з детальним описом кожного елемента;
- визначити напрямки вдосконалення державної підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування;
- розробити заходи щодо оптимізації інформаційного забезпечення в системі стратегічного управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення стратегічного управління в ринкових умовах господарювання.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні засади формування стратегії управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, монографічного, графічного, економічного та статистичного аналізу. Були застосовані також конкретні

методи наукового дослідження: порівняння, системного аналізу, графічні методи тощо.

**Інформаційна база.** Теоретичною й методологічною базою дослідження стали діалектичний метод пізнання, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем формування стратегії; матеріали ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», інші джерела, що пов'язані з даним питанням.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає в розробці пропозицій щодо комплексного розподілу бюджетних коштів між громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивного спрямування на основі КРІ та запровадженням конкурсних умов на здійснення окремих заходів із залучення населення до фізичної активності та занять спортом. Основні завдання для впровадження запропонованого варіанту включають: розподіл за різними напрямками витрат заходів, які можуть бути про фінансовані без КРІ, та заходів, що потребують розроблення КРІ; аналіз і чітке розмежування заходів, які будуть здійснюватися за результатами конкурсного відбору.

**Практична значимість** полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми стратегії управління на підприємстві та в розробці конкретних рекомендацій для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародних науково-практичних конференціях: International scientific conference «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021 р. Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту) та XII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29 жовтня 2021 р. ДДАЕУ).



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність стратегії та стратегічного розвитку підприємства

Суть управління стратегічним розвитком компанії полягає в тому, що компанії чітко визначають стратегічні напрямки свого розвитку, розробляють відповідні стратегії, стратегічні плани та дії, які дозволять їм досягти поставленої мети. Окрім того, складається відповідна структура управління, ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології, важелі для забезпечення стратегії, підвищення конкурентоспроможності, збільшення конкурентних переваг тощо. Управління стратегічним розвитком організації являє собою багатогранний формально-поведінковий управлінський процес, що допомагає формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, що «врівноважують відносини між організацією, у тому числі її частинами, та зовнішнім середовищем та досягнення поставлених цілей» [45].

Якщо узагальнити позиції вчених про переваги стратегічного управління розвитком бізнесу, можна виділити наступні аспекти:

- взаємозв'язок трьох підходів: системного, ситуаційного та цільового; виявлення основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу та розвиток компанії;
- забезпечення ресурсами для розвитку стратегії управління в компанії; необхідність інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління;
- передбачати наслідки управлінських рішень та дій;
- налагодження ефективних взаємодій та формування конкурентної поведінки компанії;

– адекватне науково-методичне забезпечення стратегії управління в компанії: «стратегічні рамки, портфель стратегій розвитку, моделювання, проектування, управлінський контроль та ін.» [21].

Слід зазначити, що наведена концептуальна схема стратегії управління в компанії не дає повного уявлення про зміст даного процесу, а описує його основні складові. При цьому слід враховувати, що стратегії управління – це не просто набір концепцій, підходів та методів, а «динамічний процес аналізу, вибору стратегії, планування, розгортання та реалізації планів, що складається з циклічного вирішення п'яти основних завдань» [39]:

- визначення місії та стратегічного спрямування компанії; встановлення цілей, завдань, критеріїв та показників бажаного розвитку підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, оцінка його можливостей та альтернатив на перспективу;
- формування портфеля стратегій розвитку бізнесу, що забезпечують досягнення мети та бажаних результатів;
- реалізація відповідних стратегій;
- здійснення поточного аналізу стану стратегічного розвитку компанії та корегування з урахуванням нових альтернатив.

По суті, управління стратегічним розвитком компанії не є самоціллю, а інструментом досягнення стратегічних цілей і завдань компанії.

В даний час управління стратегічним розвитком підприємств здійснюється саме в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності та недосконалості національного інституційного середовища у зв'язку з новими ринковими викликами, породженими пандемією COVID-19, нестабільністю економічного простору та перекосами ринкових відносин. У силу описаних вище чинників вітчизняні компанії переважно орієнтуються досягнення короткострокових цілей, серед яких домінує максимізація прибутку. Така ситуація може бути пояснена недовірою керівництва компаній до майбутньої

діяльності, тому тимчасовий горизонт планів становить від 2 до 5 років, що посилюється наявністю фантомних контрактів, корупцією, протекціонізмом; монополією; високими бар'єрами входу на ринки; відсутністю перспектив для інвесторів; низькою платоспроможністю населення, депресивним настроєм та ін.

Стратегія підприємства – це сукупність принципів його функціонування та взаємозв'язків із зовнішнім і внутрішнім оточенням, «перспективних цілей і відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення цих цілей» [12]. Це і перспектива розвитку, і модель реагування на зміни зовнішнього оточення, в якому функціонує підприємство. Стратегія виявляється в конкурентоспроможній позиції, структурі підприємства, його системі цінностей, в характеристиках мотивації та контролю за діяльністю трудових ресурсів.

Стратегія в більшій частині розробляється вищим керівництвом підприємства і її впровадження передбачає залучення персоналу всіх рівнів управління. Стратегічний план повинен бути цілісним, з одного боку, і гнучким та мобільним, з іншого. Вибрана стратегія надає організації загальну орієнтацію та індивідуальність і дає її співробітникам чіткі орієнтири в їх повсякденній діяльності.

Під стратегією розуміють результат довгострокового планування, що фіксується в конкретному документі. Останнім часом серед спеціалістів із стратегічного планування поширилося нове розуміння стратегії як поєднання раціонально розробленої стратегії та випадкової стратегії, яка є «результатом взаємодії планових і незапланованих дій» [31]. Таке розуміння стратегії пояснюється високою мінливістю оточення. Воно ґрунтується на тому, що майбутнє непередбачуване, визначеність умов оточення низька, надійність прогнозів не висока, а цілі організацій мобільні.

Нині в економічній літературі постає питання про два підходи до визначення стратегії, а саме: «стратегія як процес» і «стратегія як результат»

(кінцева мета). У першому випадку для визначення стратегії необхідно відповісти на такі питання:

«На якому етапі ми знаходимося?» («Початковий» для організації ситуації);

«Куди ми йдемо?» або «Ким ми хочемо бути?» (Бажана кінцева позиція для організації)?

«Коли і як можна досягти поставлених цілей?», тобто як дістатися з вихідного положення в бажане кінцеве положення.

Визначення «стратегія як результату» базується на ідентифікації мети та стратегії та пов'язане зі встановленням конкретних настанов для стратегічної діяльності. Розрізняють такі випадки.

1. Стратегія ототожнюється з позицією на ринках, із заходами щодо зміцнення конкурентної позиції та збільшення частки на «своїх ринках», боротьбою за завоювання нових ринків тощо. У цьому випадку стратегія відображається в певних показниках положення підприємства в зовнішньому оточенні і завдання полягає в пошуку шляхів ефективної адаптації до зовнішніх і неконтрольованих факторів шляхом внесення необхідних змін у внутрішньому середовищі.

2. Стратегія розглядається як модель, до якої хоче підійти компанія. Нерідко за зразок беруть успішну компанію, оцінюють її позитивні сторони та використовують її досвід.

3. Стратегія виступає як ідеальна модель компанії та реалізує «бачення» її керівників та власників.

Суть стратегії полягає в наступному:

– стратегія визначає основні напрями розвитку організації та засоби досягнення її цілей зміцнення, зростання та стійкості на основі концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;

- стратегія – це засіб налагодження взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостовірної інформації;
- стратегія постійно актуалізується протягом усього процесу діяльності, чому має сприяти налагоджена система моніторингу;
- стратегія має складну внутрішню структуру;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів та програм, що системно відображають напрями та інструменти розвитку компанії;
- стратегія – це засіб реалізації синергетичного ефекту з допомогою міжфункціональної інтеграції бізнесу;
- стратегія є основою для формування та реалізації змін в організаційній структурі компанії та виступає узагальненим ядром усіх рівнів ОСУ.
- стратегія допомагає налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль та аналіз, що послужить еталоном, та визначає успішність розробки та дозволяє оцінити досягнуті результати.

На суть стратегії впливають такі фактори:

- споживчі потреби;
- можливості та терміни впровадження необхідних нововведень;
- наявність ресурсного забезпечення підприємства;
- можливість використання власних та залучених інвестицій;
- рівень існуючого технологічного процесу та можливість його модифікації;
- вид та ступінь використання сучасних інформаційних технологій;
- людські ресурси тощо.

Недостатня увага до цих факторів призводить до формування недосконалої стратегії. Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії є:

- зосередження уваги на «вузькому колі питань», які не охоплюють всю систему взаємовідносин та характеристики організації,
- передбачення одностороннього розвитку без альтернативних стратегій, що відображають можливі зміни зовнішнього середовища;
- недостатній облік зовнішніх та внутрішніх факторів, використання необґрунтованих припущень та недостовірної інформації;
- відсутність стратегічних навичок та нездатність управління змінами як усередині, так і зовні підприємства.

Сучасні дослідники з менеджменту виділяють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція підкреслює загальну важливість стратегії організації. У цій концепції стратегія сприймається як філософія, якою має керуватися організація. У цьому випадку стратегія працює так:

- позиція підприємства – не зупинятися на досягнутому, а орієнтуватися на постійний розвиток;
- розумові процеси, «інтелектуальні вправи», що вимагають спеціальної підготовки, навичок та процедур;
- система цінностей організації, повинна бути спрямована на досягнення найкращих результатів за допомогою активізації діяльності всіх співробітників.

Стратегію можна визначити як логічну та послідовну модель поведінки, яка свідомо чи стихійно розвивається у компанії та є елементом самовизначення організації. У цьому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками організаційної культури, яка має всі її переваги та недоліки, що дозволяє більш поглиблено формулювати елементи соціальних тенденцій в усіх видах стратегій.

Організаційно-управлінський підхід до формування стратегії формується під впливом конкурентних дій, заходів та методів стратегічних дій. У рамках даного підходу, стратегія є конкретним планом управлінських дій для

досягнення цілей. Він визначає, як організація буде працювати зараз і розвиватися в майбутньому, а також ділові, конкурентні та функціональні кроки та дії, які будуть зроблені для досягнення бажаного результату.

У базовій роботі І. Ансоффа «Стратегічне управління» використовується таке поняття стратегії: по суті, стратегія – це «перелік правил прийняття рішень, які організація застосовує у своїй діяльності» [31].

Виходячи з даної трактовки, стратегія виступає своєрідною основою, навколо якої зосереджені всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегію іноді розглядають як «блеф» або «хитрий маневр», що визначає її як особливий тип інструменту для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі. Відповідно до цієї точки зору, розробивши «стратегію блефу», можна повести конкурента «темним шляхом», який веде в нікуди. В основі цього лежить суто психологічний аспект – бажання побачити, що приносить конкуренту позитивний результат.

Насправді «стратегія блефу» має лише одну мету: грати на «псевдомоделях», щоб конкурент втратив гроші та час. Знання про існування «стратегій блефу» допомагає менеджерам бути більш критичними та уважними до аналізу очевидних стратегій конкурентів, щоб сприймати їх як хитрий маневр.

Стратегія ефективна, коли кожна організація чітко усвідомлює важливі елементи своєї діяльності, такі як місія, цілі, політика, конкурентні переваги, характеристики організації компанії, ринки товарів (послуг), ресурси, структура, потенціал, організаційна культура.

Ефективність підприємства пов'язана з усвідомленням багатогранності терміну «стратегія». Тому доречно зупинитися на різних його визначеннях. Причина криється у розкритій вищій сутності та концепції стратегії.

Унікальний підхід, що складається з п'яти визначень терміну «стратегія», запропонований Г. Мінцбергом (п'ять Р).

Стратегія – це план, керівництво, віха або напрямок із сьогодення в майбутнє.

Стратегія є принципом поведінки або слідує певній моделі поведінки. Ці два визначення є повністю еквівалентними, коли організації розробляють плани для майбутнього і черпають принципи поведінки зі свого минулого. Перша стратегія називається запланованою, а друга – реалізованою. Як показує досвід багатьох компаній, не всі заплановані стратегії реалізуються. Стратегії мають бути не тільки сформульовані, а й формалізовані, тобто в реальних умовах доцільне розумне поєднання обох типів стратегій. Іншими словами, на практиці реалізується поєднання запланованої та реалізованої стратегій.

Стратегія – це розташування конкретних товарів на конкурентних ринках. Влучне визначення наведено М. Портером: «Стратегія – це створення за допомогою різноманітних дій унікальної та цінної позиції» [31].

За висловом П. Друкера «стратегія – це перспектива, тобто основна лінія поведінки організації» [31].

Прийняття стратегічного рішення означає поєднання бізнес-рішень і конкурентних дій в одне ціле. Єдність дій і підходів відобразатиме поточну стратегію компанії. Обговорення нових заходів і підходів відкриває можливі шляхи для зміни існуючої стратегії. Ефективність управління бізнесом сьогодні залежить від того, як менеджери розробляють і реалізують стратегії. Стратегія лежить в основі прийняття важливих рішень у господарській діяльності, вибору найбільш ефективних технологій і виробничих процесів з урахуванням ресурсів і витрат; визначення оптимальних обсягів виробництва; використання нових ринкових альтернатив тощо.

Як видно на рис.1.1 портфель стратегії розвитку бізнесу включає: стратегії створення конкурентних переваг, конкурентні стратегії, стратегії конкурентної поведінки.



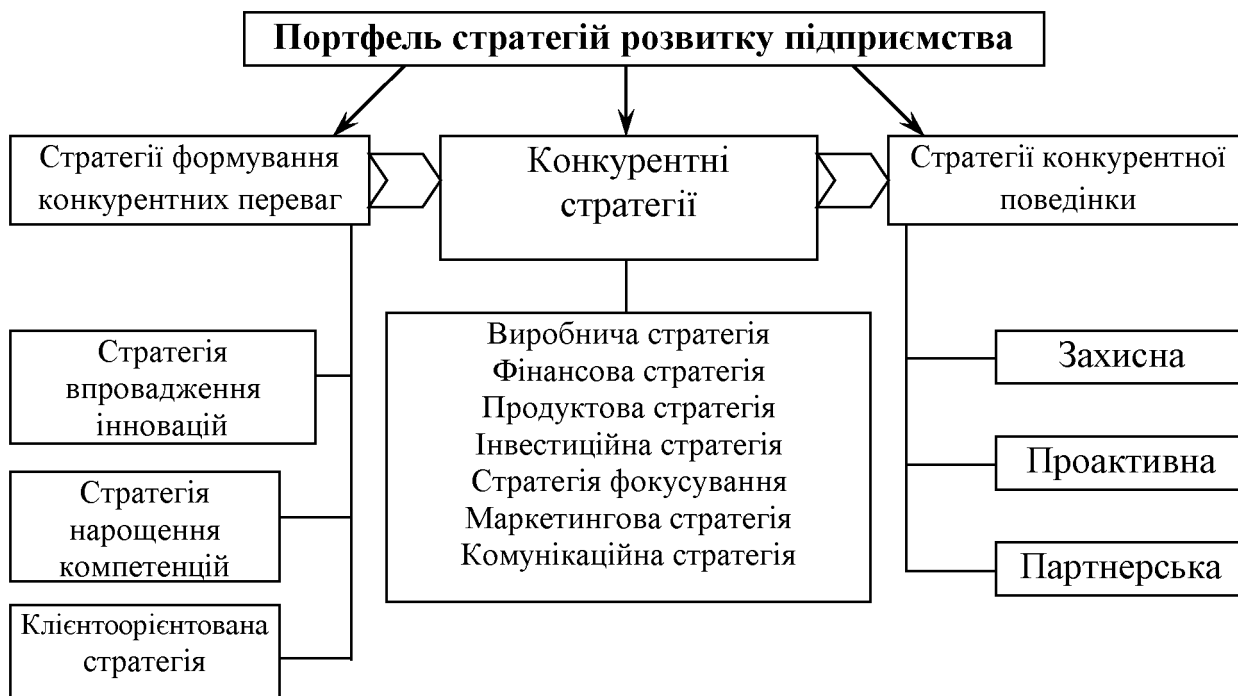


Рисунок 1.1 - Портфель стратегій розвитку підприємства

Різні стратегії розвитку бізнесу, які складають портфель стратегій, не виключають один одного, а доповнюють і підсилюють одна одну. Разом із формуванням портфеля стратегій розвитку бізнесу в сучасних умовах все більшого значення набуває здатність компанії адаптуватися до технологічних, ринкових, ресурсних та інших змін. Для цього компанія має маневрувати, використовувати та синтезувати свою конкурентну поведінку: захисну, ініціативну, партнерську, що дозволяє їй правильно розробити власний алгоритм розвитку.

## **1.2. Основні характеристики процесу стратегічного управління на підприємстві**

Трактування сутності поняття «стратегія» дає змогу стверджувати що, стратегічний менеджмент має створювати та підтримувати збалансовані відносини та взаємодії в системі «середовище-організація». Основна частина концепцій менеджменту розглядають підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з основними складовими зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, пов'язаними з суспільно-політичними та економічними інститутами держави, місцевими громадами тощо. Такий підхід «дозволяє організаціям зберігати стабільну позицію та виживати в умовах, що постійно змінюються» [52].

Кожна модель організаційного управління базується на певній концепції. Поняття менеджменту – це система ідей та принципів, що визначають мету організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємозв'язку між різними частинами внутрішньої структури та необхідний ступінь впливу навколишнього середовища на його розвиток.

Відповідно до концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначення місії та цілей організації є необхідною частиною стратегічного управління. У цьому випадку стратегії виступають інструментами успішної реалізації обраної концепції управління.

Концепція стратегічного управління базується на поєднанні цілеспрямованого та комплексного підходів до організації. Це дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалами) організації та координувати їх шляхом розробки та впровадження відповідної системи заходів. Концепція стратегічного управління базується на

стратегічному мисленні і втілюється в характеристиках його застосування. Вони залежать від взаємодії наступних факторів:

- галузь та напрямок діяльності підприємства;
- розмір підприємства (за галузевими характеристиками);
- тип виробництва, ступінь спеціалізації, концентрації та кооперації;
- особливості виробничого потенціалу;
- рівня розвитку науково-технічного потенціалу;
- стану та організації управління;
- ступеню кваліфікації трудових ресурсів тощо.

Кожне підприємство в процесі функціонування дотримується певної поведінкової стратегії і не залежить від часу та умов, в яких вона діє. Термін «стратегічний менеджмент» був введений на початку 1970-х років, щоб відрізнити повсякденне управління від управління вищого рівня. Необхідність такого розмежування виникла у зв'язку зі змінами в управлінні, і ці зміни були пов'язані із зовнішніми умовами ведення бізнесу.

Основною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, є необхідність привернення уваги вищого керівництва до зовнішнього середовища з метою реагування на його зміни.

Західні експерти мають ряд конструктивних визначень стратегічного менеджменту. Так, Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічний менеджмент «як процес визначення та встановлення відносин між організацією (фірмою) та її середовищем, що складається з досягнення обраних цілей і спроби досягти бажаного стану відносин із середовищем шляхом розподілу ресурсів, що забезпечує ефективне та ефективне функціонування організацій і відділів» [52].

Назад За словами Хіттенса, «стратегічне управління – це процес управління, спрямований на виконання місії організації шляхом управління взаємодією організації з навколишнім середовищем» [52].

Зокрема, Дж. Піро і Р. Робертсон визначають стратегічний менеджмент «як сукупність рішень і дій, що вживаються для формування та реалізації стратегій досягнення бізнес-цілей» [52].

У теоретичній літературі існує ряд визначень, які підкреслюють певні аспекти та особливості стратегічного менеджменту або його відмінність від традиційного менеджменту. Щоб зрозуміти поняття стратегічного менеджменту, його необхідно порівняти з оперативним управлінням, яке практикувалося в компаніях до появи стратегічного менеджменту. Порівняння слід проводити за такими основними характеристиками управління.

Місія або мета. Поточне управління – це виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх продажу. Стратегічне управління – це довгострокове виживання організації шляхом «встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем» [15].

Акцентування уваги управління. Операційний менеджмент – аналіз внутрішнього середовища організації, щоб знайти раціональні способи більш ефективного використання ресурсів. Стратегічне управління – це зовнішній погляд на організацію, пошук можливостей у конкурентному середовищі, моніторинг і адаптація до змін зовнішнього середовища.

Врахування часового лагу. Операційний менеджмент – орієнтація на коротко- та середньострокові перспективи. Стратегічне управління – орієнтація тільки на довгострокову перспективу.

Фактор побудови системи управління. Операційний менеджмент – управління функціями та організаційними структурами, процедурами, обладнанням і технологіями. Стратегічне управління спрямоване на людські ресурси, інформаційні системи, ринок.

Оперативне управління в системі менеджменту персоналу – це відношення до працівників як до ресурсу організації та до виконавців певних робіт і функцій.

Стратегічне управління – розглядає співробітників як основу організації, їх цінність і джерело доходу для підприємства.

Оперативне управління в системі ефективності організації – ефективність і управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональне використання виробничих потужностей. Стратегічне управління – ефективність операцій та управління визначається тим, наскільки швидко і точно організація здатна реагувати на нові вимоги ринку та зміни у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Більш детальний аналіз, що представляє точку зору дослідників щодо теоретичних підходів та концепції стратегічного менеджменту, є цікавим і необхідним для повного бачення процесу формування системи стратегічного менеджменту та наведено в додатку А.

Підсумовуючи теоретичні підходи до визначення «стратегічного менеджменту», слід зазначити, що більшість дослідників розглядають його як процес, пов'язаний з цілями компанії та тісною взаємодією з макросередовищем, що призводить до формування конкурентоспроможності організації. Підсумовуючи розглянуті характеристики стратегічного менеджменту та ці визначення, під стратегічним управлінням ми розуміємо спосіб управління організацією, бізнесом, компанією тощо, який спирається на людський потенціал як основу організації та виробничу діяльність узгоджує з потребами ринку.

Якщо розглядати інтерпретацію стратегічного управління як процесу, то необхідно зрозуміти, які підпроцеси воно включає. Оскільки ця сукупність підпроцесів (з певними залежностями і в певному порядку) формує стратегічну систему управління компанією. Цікаво, що вчені не прийшли до єдиного висновку про чітке розуміння того, що несе ця система, до того ж жоден учений навіть не дав визначення. Але деякі з них схематизують, аргументують і дуже добре посилаються на складові процеси стратегічного управління.

Система стратегічного управління на сучасних підприємствах являє собою динамічну змінну сукупність взаємопов'язаних процесів, представлених у структурній моделі цієї системи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Ключові елементи системи стратегічного управління організації

У цій структурній моделі системи стратегічного управління кожен процес управління є специфічним. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється насамперед через стратегічний маркетинговий аналіз. Завданнями даного аналізу є: загальний аналіз ринку; аналіз ринкової ситуації; спеціальні дослідження ринку; розробка стратегії проникнення на ринок; оцінка ефективності реалізації

маркетингової стратегії. Крім аналізу й оцінки ринкового середовища та факторів зовнішнього середовища, стратегічний маркетинг вивчає не лише існуючих споживачів, а й перспективних споживачів.

При аналізі макроекономічного середовища розглядаються фактори, що впливають на реалізацію стратегії [31]: структура та стан національної економіки, її основні учасники; правові та інституційні умови функціонування ринку та підприємницької діяльності, адміністративно-господарські обмеження.

Кожна компанія чи організація працює в середовищі інших компаній та організацій та в мінливому глобальному політичному, соціально-економічному та технологічному середовищі. Управління здійснюється за допомогою дій, які повинні бути спрямовані на об'єкт у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Таким чином, зовнішнє середовище є активним елементом стратегічного управління розвитком організації [2].

Зовнішнє середовище компаній і організацій вимагає аналізу та оцінки факторів, які мають прямий і опосередкований вплив на розвиток компанії, а також їх аналізу за наступними напрямками: стан і перспективи галузі, в якій працює компанія; загальні напрями розвитку глобальних соціально-економічних процесів, які значною мірою визначають стан і розвиток галузі підприємства та інших галузей національної економіки.

Специфіка діяльності організації та зовнішні умови діяльності визначають процес розвитку та зміст стратегії його розвитку та засоби досягнення мети.

Для більш детального аналізу доцільно провести порівняння точки зору науковців, які пропонують різні підходи до процесу стратегічного управління (Додаток Б).

Досліджуючи кожен з варіантів, наведених у Додатку Б, можна зробити висновок, що другий, третій і четвертий підходи засновані на класичному методі. Зокрема, М. Мескон і А. Петров розділили місію та завдання на два незалежні етапи, а також визначили, що їх слід починати з аналізу зовнішнього

середовища. Хоча така точка зору має право бути, менеджерам бажано визначити найважливіші керівні принципи в самій організації, а потім узгодити їх із зовнішнім середовищем.

Однак не враховується важливий момент: без попереднього аналізу зовнішнього середовища не можна бути впевненим, що місія компанії задовольнить споживачів і відповідатиме новим потребам, сучасному законодавству, сучасному стану національної та міжнародної економіки та боротьбі з кризами. Тут потрібно звернути увагу на сферу діяльності, наприклад, можна використовувати цю процедуру для продукції масового виробництва, адже чітко виділитися з-поміж конкурентів завжди буде важко.

Узагальнюючи всі вищезазначені підходи, пропонуємо окремі етапи (елементи) процесу стратегічного управління компанією для розробки індивідуальної стратегії. При їх розробці враховувалися не лише попередні підходи, а й суттєві функції управління, за допомогою яких реалізується процес управління, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Таким чином, правильний розвиток елементів (етапів) справжнього процесу стратегічного управління полягає в наступному:

- формування стратегічної концепції управління бізнесом;
- аналіз мікро- та макросередовища, а також внутрішнього середовища для виявлення сильних і слабких сторін компанії з метою визначення стратегічних альтернатив (бажано за допомогою SWOT-аналізу);
- визначення основного об'єкта діяльності - місії підприємства;
- формування мети організації по відношенню до місії (за допомогою методу дерева цілей);
- вибір та обґрунтування загальної стратегії та похідних продуктів на всіх рівнях;
- формування допоміжних підсистем та їх чіткий зв'язок з обраними стратегіями;



- забезпечення постійного моніторингу реалізації стратегії;
- аналіз результатів та контроль зміни, враховуючи неточності та недоліки, переглядаючи стратегії та встановлюючи нові контрольні показники.

Не зважаючи на те, що стратегічне управління є ключовим фактором виживання в умовах складної конкуренції, на практиці неодноразово спостерігається відсутність стратегії у підприємницькій діяльності, що призводить до поразок у конкурентній боротьбі та банкрутства. Визначено, що «відсутність стратегічного управління проявляється у двох формах» [51]:

Перша форма полягає в тому, що організації планують свою діяльність на основі того, що середовище не змінюється зовсім або не змінюється якісно. Складаються такі перспективні плани, в яких регламентовано, що і коли проводити в майбутньому, або в перший момент прийняти рішення на довгострокову перспективу.

Стратегічне управління від моменту до моменту визначає, що потрібно зробити організації зараз, щоб досягти бажаного стану в майбутньому, виходячи з того, що середовище та умови діяльності організації будуть змінюватися. Стратегічний напрям визначає і реалізує дії в сьогодні, які дають компанії певне майбутнє, але не планує і не описує, що вона повинна робити в майбутньому. При цьому стратегічне управління характеризується не тільки визначенням бажаного стану в майбутньому, а й виробленням здатності реагувати на зміни навколишнього середовища з метою досягнення бажаної мети в майбутньому. Інакше, при відсутності стратегічного підходу до управлінської діяльності, створюється конкретний план дій на сьогодні та майбутнє, який базується на відомому кінцевому стані та інформації, якщо бізнес-середовище фактично не змінюється.

Другий підхід має на увазі, що в тактичному або оперативному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів компанії. При такому підході виходить, що організація не може досягти своєї

мети, оскільки її досягнення залежить від побажань і потреб партнерів і клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Однак на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей організація може визначити лише обсяг продукції та вартість її виробництва. Скільки товарів буде закуплено і яку ціну визначить ринок, такий підхід не дає змоги визначити.

Різноманіття підходів до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння переваг, які випливають із концепції. Їх реалізація можлива, якщо сама організація стратегічно орієнтована. Це означає, що керівництво мислить стратегічно, використовує систему стратегічного планування і щоденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Переваги стратегічного управління включають:

- звести до мінімуму негативний вплив поточних змін і «майбутньої невизначеності»;
- здатність враховувати й орієнтуватися на об'єктивні фактори (зовнішні та внутрішні), що формують зміни;
- здатність отримувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- можливість оцінки досягнутих результатів в порівнянні із поставленими цілями, зазначеними у вигляді планових завдань;
- здатність управляти системою стимулів для розвитку гнучкості та адаптивності організації та її окремих підсистем до змін;
- забезпечити динаміку змін шляхом прискорення конкретних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- формування потенціалу та побудова системи зовнішніх зв'язків, які сприяють позитивним змінам та досягненню майбутніх цілей;
- здатність побудувати змістовну послідовність дій для реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Непередбачувана ринкова динаміка, численні політичні рішення та закони, скорочення національних ресурсів та зростаюча агресивність зовнішнього середовища, особливо у фінансовому секторі, створюють перешкоди для стратегічної орієнтації національних організацій. У цих умовах велику увагу слід приділяти успішному застосуванню на практиці ідей і технологій управління стратегічним розвитком.

Крім очевидних переваг, стратегічне управління характеризується певними недоліками та обмеженнями, які свідчать про те, що цей тип управління не є універсально застосовним у всіх ситуаціях для вирішення проблем, що виникають. Тому слід звернути увагу на ці проблеми та недоліки стратегічного управління.

За своєю природою стратегічний менеджмент не може дати точної та детальної картини перспектив розвитку підприємства. Бажаний стан підприємства – це не детальний опис його внутрішнього та зовнішнього стану, сформований стратегічними методами управління, а якісне бачання, яким ви б хотіли його бачити, «яку позицію займати на ринку, яку мати організаційну структуру, в які ділові групи входити і т.і.» [23]. Усе це разом має визначити, чи витримає бізнес у майбутньому конкуренцію.

Стратегічне управління не можна звести до набору встановлених процедур і шаблонів. Не існує описової теорії, яка рекомендувала б розв'язувати конкретні проблеми чи ситуації. Як показує практика, стратегічний менеджмент – це певна економічна та управлінська ідеологія, що сприймається кожним підприємцем по-різному. Безсумнівно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем для аналізу проблем і вибору стратегії, а також для реалізації стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Загалом, стратегічний менеджмент – це симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва спрямовувати організацію до стратегічної мети, високого професіоналізму та креативності менеджерів, які

забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем, оновлюють організацію та її продукти, реалізують поточні плани.

Для реалізації процесу стратегічного управління компанією потрібні значні зусилля, час і ресурси. Стратегічне планування має бути реалізовано, на відміну від довгострокових планів, які необхідно виконувати за будь-яких обставин. Стратегічний план повинен бути гнучким і реагувати на зміни в організації та за її межами. Розробка такого плану вимагає значних зусиль і витрат, а також створення спеціальних служб, які контролюють довілля. Моніторинг, маркетинг і зв'язки з громадськістю мають першочергове значення і вимагають значних додаткових витрат.

Помилки в стратегічному управлінні значно посилюють негативні наслідки. В умовах, коли за короткий проміжок часу створюються абсолютно нові продукти, різко змінюються інвестиції, з'являються нові можливості для бізнесу, втрати за неправильні прогнози, а отже, і помилки в стратегічних рішеннях стають катастрофічними для організації. Особливо трагічними є наслідки помилкових прогнозів, безальтернативний шлях функціонування організації або впровадження неадаптованої стратегії.

Стратегічне управління часто зосереджується на стратегічному плануванні, але виконання стратегічного плану є важливим. А це передбачає створення організаційної культури, яка дозволить реалізувати стратегію створення систем мотивації та організації праці, а також гнучкої організації виробництва. У стратегічному управлінні процес реалізації працює в протилежному від планування напрямку. Тому в принципі організація не може перейти до стратегічного управління, якщо є передумови та можливості для створення підсистеми реалізації конкретної стратегії.

Щоб бути успішним, недостатньо знати теоретичні основи стратегічного менеджменту. Іноземні конкуренти використовують ті ж основні методи та підходи, що й українські лідери, але, на відміну від українців, досягають

більшого успіху завдяки професіоналізму, старанності та дисциплінованості, з якою вони розробляють та реалізують стратегії.

Усвідомлення ролі стратегічного управління, гарантує:

- забезпечення того, щоб організація зосередилася на ключовому аспекті свого бізнесу;
- здатність керівників більш чітко реагувати на зміни, нові можливості та загрозливі тенденції;
- можливості оцінити капітальні інвестиції та кадрові альтернативи, змістовний перерозподіл ресурсів на стратегічно значущі та високоефективні проекти;
- шляхи поєднання рішень керівників усіх рівнів влади щодо формування та реалізації стратегії;
- формування середовища, яке сприятливе для активного лідерства та протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивної реакції на ситуацію, що змінилася.

Останнє має на меті заохочувати активне управління та веде до кращих довгострокових результатів. Динаміка розвитку українських підприємств показує, що успішними були підприємницькі компанії, а не ті, які просто реагували або чинили опір змінам.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічного управління на підприємстві**

Стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей організації економічно ефективним способом, заснованим на конкурентних перевагах та відповідній реакції на зміни зовнішнього

середовища.

До стратегічного управління застосовуються такі підходи: системний, інтегрований, інтегративний, маркетинговий, функціональний, динамічний, репродуктивний, нормативний, лідерський, поведінковий, ситуативний.

Стратегічне управління базується на сукупності принципів: науковості, комплексності, оптимальності, економічності, адаптивності, безперервності стратегічних і тактичних планів, гнучкості, різноманітності, надійності, обсягу, наявності резервів, врахування вузьких місць, звуження, бюджетування, соціальної орієнтація.

Методологія стратегічного управління займається просуванням та оцінкою варіантів довгострокового стратегічного розвитку компанії, і така оцінка альтернатив вважається однією з найбільш складних і важливих завдань стратегічного менеджменту. Методологія стратегічного управління полягає у вирішенні організаційних проблем за допомогою системного підходу, щоб зробити управління ще більш ефективним.

Методологія стратегічного управління базується на економіці (економічна теорія, фінанси та кредит, маркетинг, бухгалтерський облік, статистика тощо), системному, ситуаційному та кібернетичному підходах до вирішення проблем, дослідницькій діяльності з пошуку стратегій вирішення, теорії рішень та теорії організації, і прогнозування. Методологія стратегічного управління використовує також досягнення таких наук, як психологія та соціальна психологія, соціологія, антропологія. Методологія стратегічного управління передбачає використання системи методів дослідження, сукупності правил і конкретних процедур вирішення управлінських завдань для забезпечення ефективного функціонування підприємства та його розвитку, включаючи метод експериментування, опитування, тестування та інші засоби. та методи отримання інформації від експертів, методи моделювання.

Методологія стратегічного менеджменту зосереджується на таких

принципах стратегічного управління, як: науковість, єдність спрямованості, акцент на домінуючому розвитку, ефективність та прибутковість, підпорядкування інтересів персоналу спільним інтересам, пропорційність, мотивація працівників, розподіл праці, корпоративність та інші [41].

Динамічне та невизначене середовище, що піддається швидкій якісній перебудові, ставить перед собою нові завдання, вирішення яких на основі безпосереднього використання зарубіжного досвіду стикається з труднощами. Належне функціонування підприємства в цьому середовищі потребує не стільки оптимізації економічних і фінансових показників, скільки мобілізації зусиль для адаптації до змін, які не завжди передбачувані у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Відсутність фінансових ресурсів на підприємствах викликає необхідність ретельного вивчення питання мобілізації всіх внутрішніх резервів, повного та повного використання потенціалу підприємства. Мобілізація ресурсів можлива лише на основі розкриття творчого потенціалу всього трудового колективу компанії, оскільки стратегічні рішення приймаються та реалізуються багатьма зацікавленими сторонами.

Методологія та методичне забезпечення (у тому числі економіко-математичні методи) стратегічного управління підприємством в умовах перехідної економіки є актуальною науковою проблемою народногосподарського значення. Стратегія – це якісна послідовність дій і станів, які служать досягненню мети. Процес складання стратегії розвитку бізнесу включає етапи аналізу середовища і стану бізнес-потенціалу, складання цілей розвитку, складання критеріїв досягнення цілей, постановку цілей, визначення та розподіл доступних ресурсів для досягнення цілей розвитку, виявлення факторів ризику та розробка заходів для їх нейтралізації. Ці дії зазвичай виконують спеціалісти з різних функціональних відділів. Фахівці, які займаються розробкою стратегії, розглядають проблеми компанії з різних сторін: економічної та фінансової, промислової, ринкової, соціальної та політичної.

На перший погляд, це економічні, фінансові та виробничі стратегії; наступний підхід – це урахування позиції підприємства на ринку, яку займає компанія; третій – з реалізацією можливостей управління; четвертий – з реалізацією інтересів власників та ключових менеджерів організації.

Важливими елементами в розробці стратегії є позиціонування продукції компанії на ринку та маркетингова стратегія. Недоліком такого підходу є концентрація стратегічного маркетингу на суто якісних методах, який не завжди дозволяє перенести накопичені методи західного менеджменту в українську економіку.

Фінансовий аналіз та фінансовий менеджмент є важливою частиною стратегічного та антикризового менеджменту компанії. Фінансове обґрунтування є одним із найважливіших критичних факторів, необхідних для отримання кредитів та інвестицій.

Фінансовий аналіз дозволяє своєчасно виявити основні проблеми компанії, вирішення яких потребує не тільки фінансовий менеджмент, а й усі заходи стратегічного та антикризового управління підприємством. Крім фінансового аналізу підприємства, необхідно провести економічний аналіз, особливо в нестандартних умовах української економіки. Методи фінансового менеджменту використовуються успішно і є корисними, але вони є лише частковими та допоміжними методами стратегічної підготовки.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у забезпеченні виконання найважливішої вимоги управлінських рішень – наукового обґрунтування варіантів таких рішень, які забезпечують максимальні довгострокові економічні результати при мінімальних вкладеннях ресурсів.

Охарактеризуємо, яким має бути стратегічний аналіз компанії. По-перше, як частина системи управління, він служить основою для виявлення недоліків і резервів господарської діяльності, підвищення ефективності використання економічних ресурсів, пошуку нових резервів зниження витрат і збільшення



виробництва, а також підвищення економічного потенціалу та комерційної вартості підприємства. По-друге, як носій інформації аналіз повинен збирати результати всіх інших управлінських функцій на основі фактів їх прояву, обробляти та публікувати нову інформацію про стан підприємства та його місце у зовнішньому середовищі, сприяти розвитку системи управління та контролю. [35].

З положень змісту організації аналітичної роботи, основними цілями організації стратегічного аналізу є:

- дизайн процесу аналізу: регламентація цілей аналізу, завдань, функцій; засоби та методи вирішення завдань та проведення процедур;
- відповідальність за безперервність, комплексність аналітичних досліджень; взаємодія у процесі аналізу менеджерів різного рангу;
- забезпечення ефективності аналізу, його подальше вдосконалення та розвиток;
- підвищення якості аналітичної інформації та ефективності її використання з метою стратегічного управління;
- раціональна організація роботи виконавців економічних та аналітичних відділів, зокрема за рахунок автоматизації аналітичних процесів, що сприятиме скороченню термінів проведення аналітичних досліджень;
- забезпечення формулювання конкретних висновків за результатами аналізу, пропозицій щодо вибору стратегії, що відповідає змінам ринкової кон'юнктури та стратегічному потенціалу компанії [48].

Проте стратегічний аналіз у системі управління не виконує своєї ролі самостійно, а пов'язаний з іншими функціями управління. У зв'язку з тим, що у системі ринкових відносин функції системи управління наповнюються новим змістом, доцільно розглядати стратегічний аналіз у взаємозв'язку з іншими функціями управління (табл. 1.1).

Ми вважаємо, що стратегічний аналіз є рушійним фактором системи управління для розробки стратегії розвитку бізнесу, ефективним способом виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів, основою для розробки планів на основі фактичних даних і стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1.1

## Зв'язок стратегічного аналізу з функціями управління

Функція управління	Прямий зв'язок	Зворотній зв'язок
Планування	За допомогою планування визначаються напрями та зміст діяльності компанії, прогнози можливих напрямків розвитку та стратегічні плани, чітко визначення яких впливає на реалізацію та результати «стратегічного аналізу».	Жодне планування неможливе без аналізу зовнішнього середовища. Зокрема, підприємство має визначити, яких реальних результатів воно може досягти, свої сильні та слабкі сторони, стан зовнішнього середовища
Організація	Організаційна структура як вираз організації на підприємстві постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналіз та оцінка існуючих організаційних структур є безперервним процесом.	Результати стратегічного аналізу визначають організаційну структуру компанії в майбутньому.
Мотивація	При використанні мотиваційних інструментів слід чітко проаналізувати, чи підходять вони для підвищення ефективності та всього виробничого процесу в цілому.	Поточна стратегія розвитку компанії відображає перспективи на майбутнє та спонукає співробітників до підвищення продуктивності праці.
Контроль	Контроль дозволяє керівництву контролювати виконання стратегічних управлінських рішень	Жоден контроль неможливий без стратегічного аналізу використання економічних ресурсів підприємства за звітний період.
Координація та регулювання	Певною мірою координація чи регулювання роботи передбачає використання методів стратегічного аналізу, оскільки визначає часову та просторову узгодженість дій державних органів і посадових осіб, а також між системою в її сукупності та зовнішнім середовищем.	Добре організована робота зі стратегічного аналізу є одним із головних факторів впливу на ефективне виконання завдань такої функції управління, як координація.

Методи аналізу стратегічного управління дещо відрізняються від методів інших видів аналізу. Різниця залежить від особливостей стратегічного аналізу.

Оскільки останнє охоплює проблеми глобального розвитку бізнесу, необхідні аналітичні методи для прийняття довгострокових управлінських рішень з ключових питань.

Методи стратегічного аналізу, які отримали широке практичне застосування представлено на рис. 1.3.

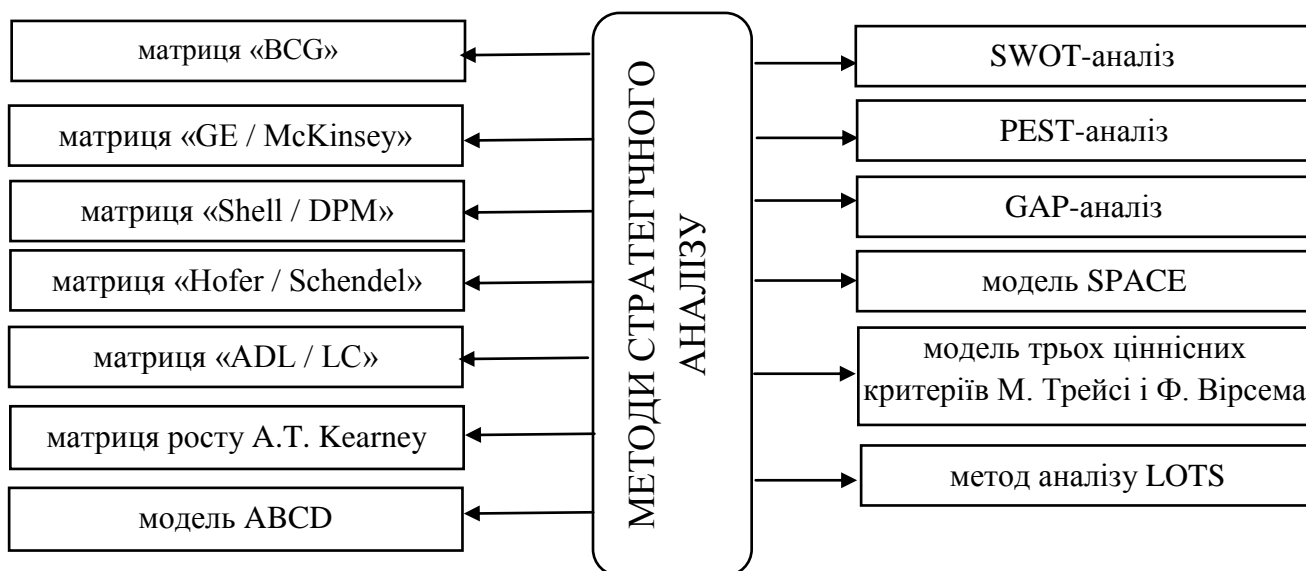


Рисунок 1.3. Основні методи стратегічного аналізу

Серед найпоширеніших методів аналізу стратегічного управління дослідники називають SWOT-аналіз. На думку Л.М. Киш, для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні (сильні та слабкі сторони фірми) та зовнішні (можливості та загрози) фактори, оцінити їх важливість та порівняти [31].

Таблиця SWOT-аналізу була представлена на Гарвардській конференції з бізнес-політики в 1963 році. Ця матриця надає керівникам бізнесу структуроване поле інформації, у якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати рішення.

Зовнішній аналіз, окрім оцінки ринкової кон'юнктури, має також включати такі сфери, як економіка, політика, технології, міжнародний статус та соціокультурна поведінка, тобто проводиться за моделлю GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: уряд; економія; технологія; компанія.

Процедури внутрішнього огляду можуть і повинні включати оцінку унікальності ресурсів і технологій, ключових елементів управління, організаційної культури тощо.

SWOT-аналіз як інструмент управління має певні характеристики, серед яких виділяємо такі: це початкова фаза стратегічного планування для більшості операційних компаній; є невід'ємною частиною процесу розробки стратегії; зосереджено увагу на факторах, які суттєво впливають на конкурентну позицію компанії та її конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); включає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну оцінку (бальну оцінку) факторів макросередовища, найближчого оточення та внутрішнього середовища компанії [18].

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки порівняно з іншими методами. Його головна перевага – простота і можливість витратити невеликі гроші на його виконання, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Це також систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; вміння визначати конкурентні переваги компанії та формувати стратегічні пріоритети, регулярно діагностувати ринок і ресурси компанії. Недоліками SWOT-аналізу, які необхідно враховувати, є: нездатність розглянути всі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози; суб'єктивність вибору та визначення пріоритетів зовнішніх і внутрішніх факторів; погана адаптація до постійно мінливого середовища.

Тому проведення SWOT-аналізу є важливим для впровадження стратегічного управлінського аналізу, оскільки його методологія є ефективним, доступним і недорогим способом оцінки стану проблеми та управлінської

ситуації на підприємстві, дозволяє систематизувати проблемні ситуації; дає краще розуміння структури ресурсів, на які можна покладатися для покращення ефективності та розвитку компанії в майбутньому; дає можливість моніторингу загального стану зовнішнього бізнес-середовища; дозволяє виявляти та використовувати новий потенціал швидше, ніж конкуренти; формує вибір найкращого шляху розвитку та уникнення небезпек; дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення.

Іншим поширеним методом стратегічного аналізу, який ефективно використовується в бізнес-аналізі, є GAP-аналіз.

Центральним поняттям методології GAP-аналізу є концепція стратегічного відхилення, яка відноситься до відхилення від цільового стану компанії в порівнянні з поточним станом, визначеним стратегічними цілями, а також від бажаного шляху розвитку на основі очікуваної або фактичної стратегії. Бажаний шлях розвитку може бути визначений: потенціалом ринку, який включає «загальний або гіпотетичний попит на продукцію; станом найкращих виконавців у конкурентному середовищі, що відбивається на фінансових результатах; сучасною тенденцією розвитку бізнесу» [10].

Залежно від типу зазорів розрізняють:

- зовнішні стратегічні відхилення, зумовлені впливом зовнішніх факторів макросередовища (економічних, політичних, соціально-демографічних, правових тощо);
- внутрішні стратегічні прогалини, пов'язані з неефективною внутрішньою структурою фінансових можливостей (брак інформації, людських ресурсів, організації та ресурсів);
- змішані відхилення внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Усі види виявлених відхилень підлягають стратегічному аналізу. Вони можуть бути пов'язані з «результатами бізнес-стратегії, сегментами ринку,

продуктами (потребами), іміджем компанії чи її продукції, маркетинговою діяльністю підприємства, маркетинговою конкуренцією» [10].

Таким чином, шляхом виявлення недоліків у діяльності компанії, метод GAP-аналізу дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні та прийняти ефективні управлінські рішення щодо їх усунення, тому без нього управлінський аналіз практично неможливий. Використання методів стратегічного аналізу в управлінському аналізі дає змогу не тільки вивчати поточний внутрішній стан компанії, але й аналізувати можливі зміни зовнішнього середовища, приймати управлінські рішення на майбутнє, здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги та тривалий час.

### **Висновки до першого розділу**

1. Суть стратегії виявляється: а) у визначенні напрямів розвитку, виживання та довгострокового зростання, концентрації зусиль на певних пріоритетах; б) у спосіб взаємодії організації із суб'єктами зовнішнього середовища; в) у визначенні шляхів досягнення позитивного синергетичного ефекту через міжфункціональну інтеграцію в діяльності організації; г) через постійне оновлення даних про зміни зовнішнього середовища, отриманих за допомогою системи моніторингу; д) у зміні організаційної структури та створенні ефективної системи обліку, контролю, аналізу та мотивації. На сутність стратегії впливають такі фактори: потреби клієнтів, можливості та частота нововведень, наявність необхідних ресурсів, можливість використання власних та залучених інвестицій, людські ресурси, поточний рівень існуючих технологій, використання сучасної інформації.

2. Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії є: а) зосередженість на обмеженому колі питань, які не охоплюють усіх виробничих відносин і стратегічних цілей; б) неврахування альтернативних стратегій та можливих змін

оточення; в) визначення стратегії та тактики; г) використання неповної, недостовірної та несвоєчасної інформації та створення необґрунтованих припущень; д) відсутність стратегічного мислення в управлінні та невміння керувати стійкістю до негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3. Стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці балансу відносин і взаємодій у системі «оточуючої організації». Крім того, організація вважається відкритою системою. Концепція стратегічного менеджменту базується на стратегічному мисленні менеджерів і ґрунтується на поєднанні цілеспрямованого та комплексного підходів до організації. Відповідно до цієї концепції, стратегічний менеджмент включає не тільки визначення місії та цілей, але й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, розробку стратегічних планів, проектів та інших програм.

4. Переваги стратегічного менеджменту: а) зменшують негативні наслідки змін зовнішнього середовища та «невизначеності майбутнього»; б) здатність зосередитися на факторах, що впливають на зміни; в) вміння побудувати обґрунтовану послідовність дій для реалізації обраної стратегії; г) забезпечити діяльність шляхом реалізації стратегічних планів, заснованих на аналізі, регулюванні та контролі. До проблем і недоліків стратегічного менеджменту належать: а) невизначеність майбутнього цільового стану організації та неможливість його точного й детального опису; б) відсутність описової теорії, яка давала б рекомендації щодо вирішення проблемних ситуацій; в) необхідність значних інтелектуальних зусиль, ресурсів і часу для розробки та впровадження системи стратегічного управління; г) високий рівень ризику в стратегічних рішеннях (стратегічний вибір має фатальні наслідки для організації); д) при здійсненні стратегічного управління увага часто приділяється стратегічному плануванню, але найважливішою ланкою ланцюга стратегічного управління є

реалізація обраної стратегії.

5. Використання методів та інструментів, відповідних етапам стратегічного аналізу, дає змогу виявляти зміни факторів зовнішнього середовища та швидко та гнучко реагувати на них, порівнювати можливі напрямки розвитку компанії та визначати найбільш перспективні, налагоджувати зв'язки між компаніями та можливі напрямки стратегії. послуги, визначити найбільш привабливі для компанії сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності компанії та її положення на ринку по відношенню до конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної бізнес-одиниці, з метою реалізації стратегічного управлінського рішення щодо остаточний вибір і реалізація стратегії розвитку компанії. Стратегічний аналіз – це метод вивчення та адаптації потоку інформації, що виникає в результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, до реалізації стратегічних цілей компанії. Без хорошого стратегічного аналізу ефект стратегічного корпоративного управління не буде досягнутий. Цей факт підтверджується тим, що стратегія управління потребує інформації про стратегічне положення компанії на ринку та специфіку обраної стратегії.



## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»**

Підприємство об'єднання громадян «Всеукраїнський реабілітаційно-відновлювальний спортивний центр Національного комітету спорту інвалідів України» (далі ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ») представляє собою унікальний фізкультурно-спортивний комплекс, що забезпечуватиме не тільки реалізацію тренувального процесу та підготовки спортсменів до змагань (паралімпійців, дефлімпійців, олімпійців та неолімпійців), а також проведення комплексної фізичної культури, втілення спортивної реабілітаційної програми для людей з обмеженими можливостями (ураженнями опорно-рухового апарату, порушеннями зору, слуху та розумового і фізичного розвитку).

Територія центру розташована у місті Дніпро. Територія ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» містить територію головного центру, який має площу 42 га і розташований на півострові посеред Дніпра, а також майданчик для навчально-тренувального центру з водних видів спорту та веслування на Дніпрі.

Територію головного центру умовно поділяють на такі функціональні зони:

- спортивна зона (блок критих басейнів, спортивний корпус, спортивно-оздоровчий легкоатлетичний стадіон, критий ігровий майданчик для активного відпочинку, відкриті спортивні майданчики для різних видів спорту, майданчики для тренажерів на відкритому повітрі);

- територія реабілітації (лікувальні, діагностичні та реабілітаційні корпуси, реабілітаційні корпуси, пристосування);
- житлова зона (житлові будинки для спортивних команд для занять осіб з інвалідністю, котеджі для індивідуального проживання);
- територія руху (під'їзди доріг, стоянки);
- місцева зона відпочинку (громадський парк із тихими куточками, вело- та пішохідними доріжками);
- зона спеціалізованих ігрових майданчиків (майданчик фізичної активності: штучні гори для лазіння, спеціалізовані майданчики для дітей з різними вадами розвитку);
- зона дозвілля (сцена під відкритим небом для концертів, конкурсів, розваг тощо);
- зона адміністративно-господарського призначення (будівлі та допоміжні споруди: трансформаторна станція, каналізаційна насосна станція, котельня, майстерні, двір, гаражі та склади, звалища побутових відходів).

ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» у 2018-2020 рр. постійно проводили спортивні заходи з метою залучення до спорту людей з інвалідністю різного віку, зокрема: спортивні ігри та розваги, спортивні естафети, міські змагання «Повернення до життя» з плавання та легкої атлетики, відкриті міські турніри з важкої атлетики, шахів, шашок, армрестлінгу, міні-футболу та настільного тенісу.

Діти з особливими потребами міста Дніпра брали участь в обласних змаганнях у рамках програми Спартакіади «Повернення до життя» з плавання (порушення опорно-рухового апарату), спортивного орієнтування (порушення слуху), легкої атлетики (порушення слуху, порушення психічного та фізичного розвитку). Серед дітей та молоді з вадами психофізичного розвитку були організовані спортивні змагання, спортивні естафети та велопробіги. Серед сімей з дітьми-аутистами були організовані різноманітні спортивні розваги.

Всього на базі ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» у 2020 році було проведено (рис. 2.1.):

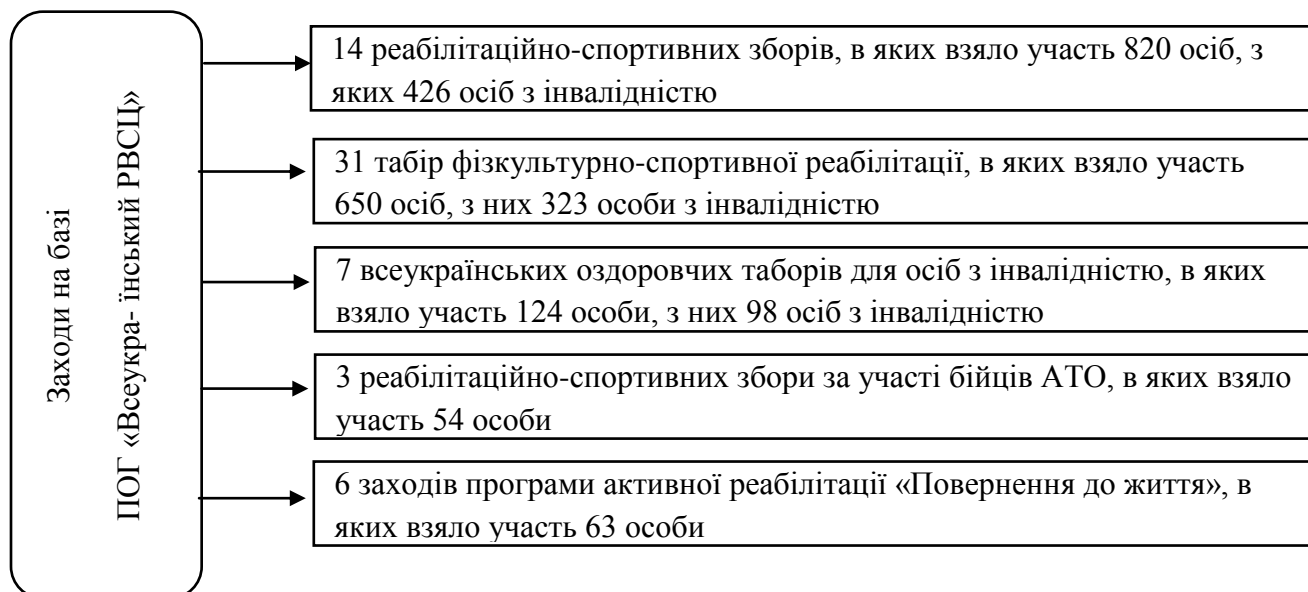


Рисунок 2.1. Обсяг заходів, проведених на базі ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» у 2020 році

У 2020 році ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» проведено 98 спортивних заходів, в яких взяли участь 1720 осіб з інвалідністю різного віку. Переможці та лауреати змагань отримали дипломи, медалі, кубки, футболки, спортивні та солодкі призи. У 2020 році на організацію навчально-тренувальних зборів, змагань та спортивних заходів для інвалідів у ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» було витрачено 29 005,9 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Видатки та бюджетні асигнування ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Рік	Кількість проведених заходів	Кількість учасників	Використано коштів, тис. грн.	Профінансовано, тис. грн.
2018	61	1562	27278,2	27250,5
2019	68	1620	28002,6	27995,3
2020	98	1720	29005,9	29003,0

Як свідчать дані таблиці 2.1 в ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» щорічно спостерігається дефіцит коштів, що свідчить про дефіцит бюджету (рис. 2.2).

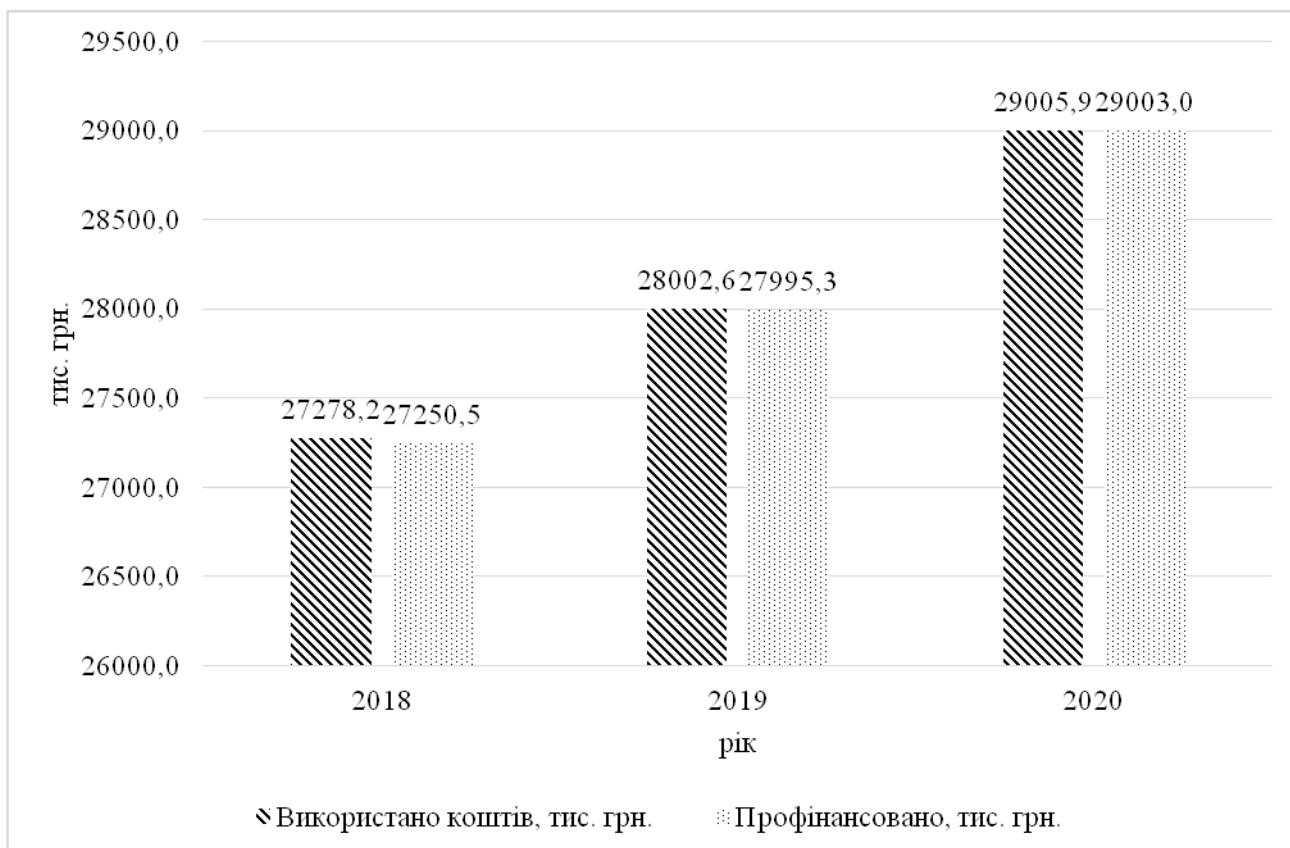


Рисунок 2.2. Динаміка рівня фінансування та використанні коштів в ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Робота ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» систематично висвітлюється в засобах масової інформації та на сайті виконавчого комітету міської ради.

Пріоритетними напрямками діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» на 2022 рік залишаються:

- забезпечити організацію та проведення фізкультурно-спортивних заходів на високому рівні для людей з інвалідністю, передбачених Єдиним календарним планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів на 2022 рік;

- організувати участь у фізкультурно-спортивних реабілітаційних заходах українських воїнів, які стали інвалідами під час виконання бойових завдань у зоні проведення Операції об'єднаних сил;

- надати підтримку функціонуванню та створенню нових районних та міських центрів фізичної культури інвалідів, клубів фізичної культури і спорту та фізичної культури та реабілітації інвалідів;
- впроваджувати організаційно-практичні заходи щодо залучення людей з обмеженими можливостями, у тому числі дітей-інвалідів, до фізичного виховання, спорту та фізичної реабілітації;
- здійснювати заходи щодо утримання мережі спортивних шкіл для дітей та юнаків з обмеженими можливостями, спортивних шкіл для дітей та юнаків з обмеженими можливостями паралімпійського та дефлімпійського резерву, а також підтримка відкриття секцій для дітей з обмеженими можливостями;
- сприяти створенню безбар'єрного доступу людей з інвалідністю до спортивно-оздоровчих закладів;
- здійснення заходів щодо покращення житлових умов спортсменів-інвалідів – членів національних збірних команд та кандидатів на участь у Паралімпійських та Дефлімпійських іграх та їх тренерів, у тому числі внутрішньо переміщених осіб на тимчасово окупованих територіях та районах дії об'єднаних сил.

## **2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»**

Метою управління спортом є забезпечення ефективного функціонування фізкультурно-спортивних організацій в сучасних ринкових умовах. Кінцевою метою управління господарською організацією, орієнтованою на фізичну культуру і спорт, є забезпечення прибутковості організації за рахунок раціональної організації праці. Проте організації у сфері фізичної культури є переважно некомерційними організаціями і більшість з них є державними, в

тому числі і ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ». Тому метою їх управління є постійне прагнення до задоволення спортивних потреб та інтереси різних груп населення, пов'язані з фізкультурно-спортивними послугами.

Загалом до ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» висуваються жорсткі організаційні вимоги, але немає обмежень щодо виділення позабюджетних коштів. ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» - неприбуткова організація.

Схема фінансування ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» визначається типовим положенням про заклади відповідного виду та виду: обсяг бюджетного фінансування; витрати; обсяг реалізації продукції (робіт, послуг); видатки за рахунок позабюджетних джерел; дохід від надання платних послуг; витрати, пов'язані з наданням платних послуг; прибуток або збиток від надання платних послуг.

На основі звітів можна отримати уявлення про чотири аспекти діяльності організації:

1. Активи та фінансове становище компанії в довгостроковій перспективі;
2. Фінансові результати, які регулярно формуються цією організацією;
3. Зміни капіталу;
4. Ліквідність підприємства.

Якщо подивитися на звітність ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» в динаміці, то можна зрозуміти, наскільки ефективно працює ця компанія в середньому;

Зміни капіталу знаходить підтвердження у звіті про зміни власного капіталу, що відображає рух усіх компонентів власного капіталу. Ліквідність підприємства визначається тим, що прибуток і гроші - це не одне й те саме. На швидкість сплати кредиторів має вплив не прибуток, а наявність коштів у необхідному обсязі та в потрібний час.

В таблиці 2.2. наведено горизонтальний аналіз активів та пасивів «ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»».

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2019 р.	
				+, -	%
Основні засоби	27452	28093	30967	2874	10,23
Нефінансові активи	27452	28093	30967	2874	10,23
Фінансові активи	0	0	0	0	-
Активи БАЛАНС	27452	28093	30967	2874	10,23
Внесений капітал	101897	102980	108728	5748	5,58
Власний капітал	27452	28093	30967	2874	10,23
Зобов'язання	0	0	0	0	-
Пасиви БАЛАНС	27452	28093	30967	2874	10,23

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням нефінансових активів. Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 10,23% (рис. 2.3.)

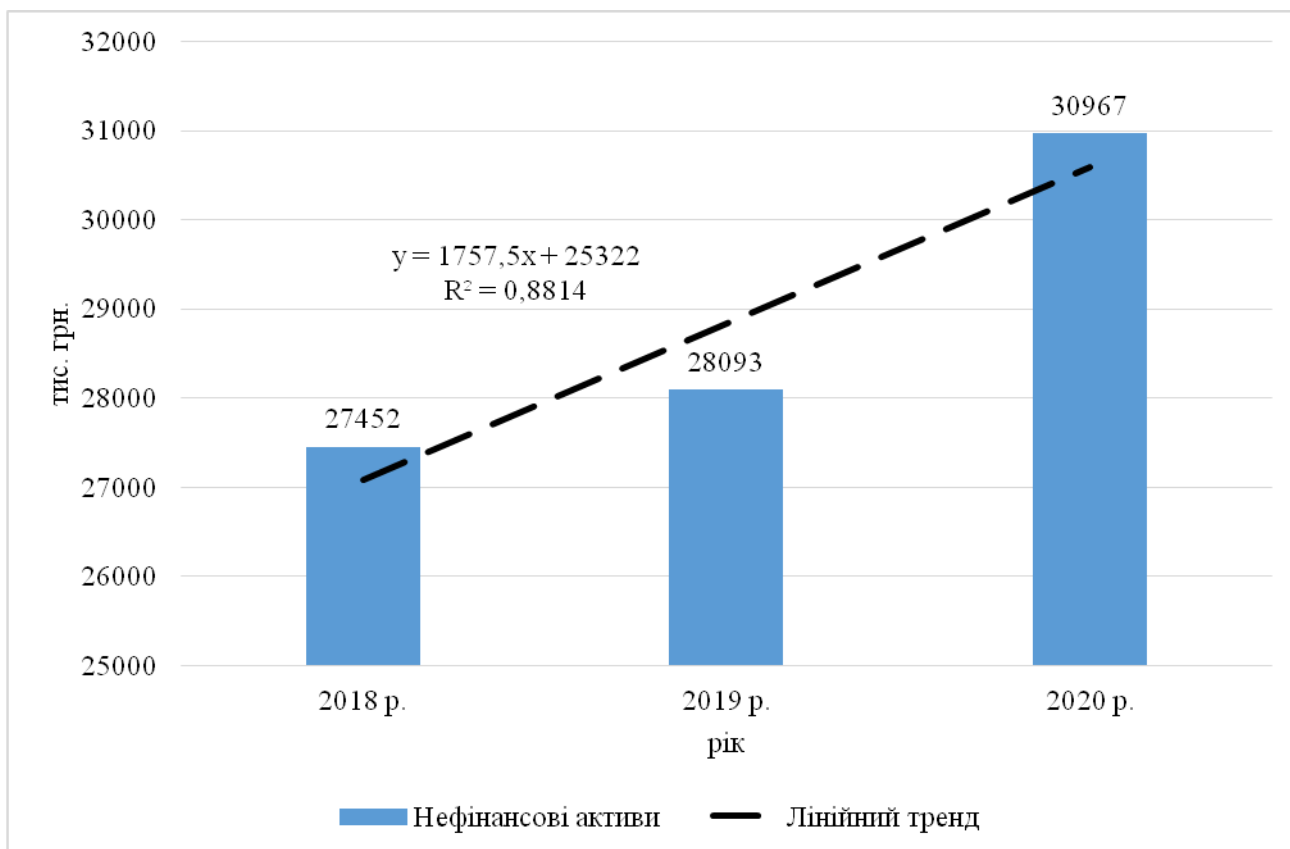


Рисунок 2.3. Аналітичне вирівнювання суми активів ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Тобто у організації збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж доходи, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Параметри лінійного тренду свідчать, що активи підприємства мають тенденцію до зростання. Щорічно даний показник збільшується на 1757,5 тис. грн., що свідчить про поліпшення державного фінансування ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+10,23%). Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня ефективності роботи організації.

Динаміка фінансових показників результатів діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансові результати діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», тис. грн.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2019 р.	
				+,-	%
Бюджетні асигнування	27250,5	27995,3	29003,0	1007,7	3,60
Всього доходів від обмінних операцій	27250,5	27995,3	29003,0	1007,7	3,60
Всього доходів від необмінних операцій	0,0	0,0	0,0	0,0	x
Всього доходів	27250,5	27995,3	29003,0	1007,7	3,60
Витрати на виконання бюджетних програм	26992,3	27560,7	27522,2	-38,5	-0,14
Інші витрати за обмінними операціями	285,9	441,9	355,7	-86,2	-19,51
Всього витрат за обмінними операціями	27278,2	28002,6	27877,9	-124,8	-0,45
Інші витрати за необмінними операціями	0,0	0,0	1128,0	1128,0	x
Всього витрати за необмінними операціями	0,0	0,0	1128,0	1128,0	x
Всього витрат	27278,2	28002,6	29005,9	1003,2	3,58
Профіцит/дефіцит за звітний період	-27,7	-7,4	-2,9	4,5	-60,94



Зростання суми доходу на 3,6% свідчить про високий рівень конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Чистий збиток організації становить 2,9 тис. грн. у 2020 р. Значне зниження цього показника порівняно з попередніми роками свідчить про підвищення ефективності роботи закладу.

Для визначення привабливості бізнесу як об'єкта інвестування доцільно порівняти рентабельність власного капіталу та прибутковість альтернативних напрямків інвестування власників. Для спрощення розрахунків ми використали дані Національного банку України щодо інфляції за 2020 рік (рис. 2.4). Таким чином, надлишковий прибуток за альтернативним інструментом прибутку власного капіталу свідчить про наявність великого незаробленого прибутку, який можна було б отримати у разі продажу акцій організації та передачі вивільнених коштів на фінансовий ринок.

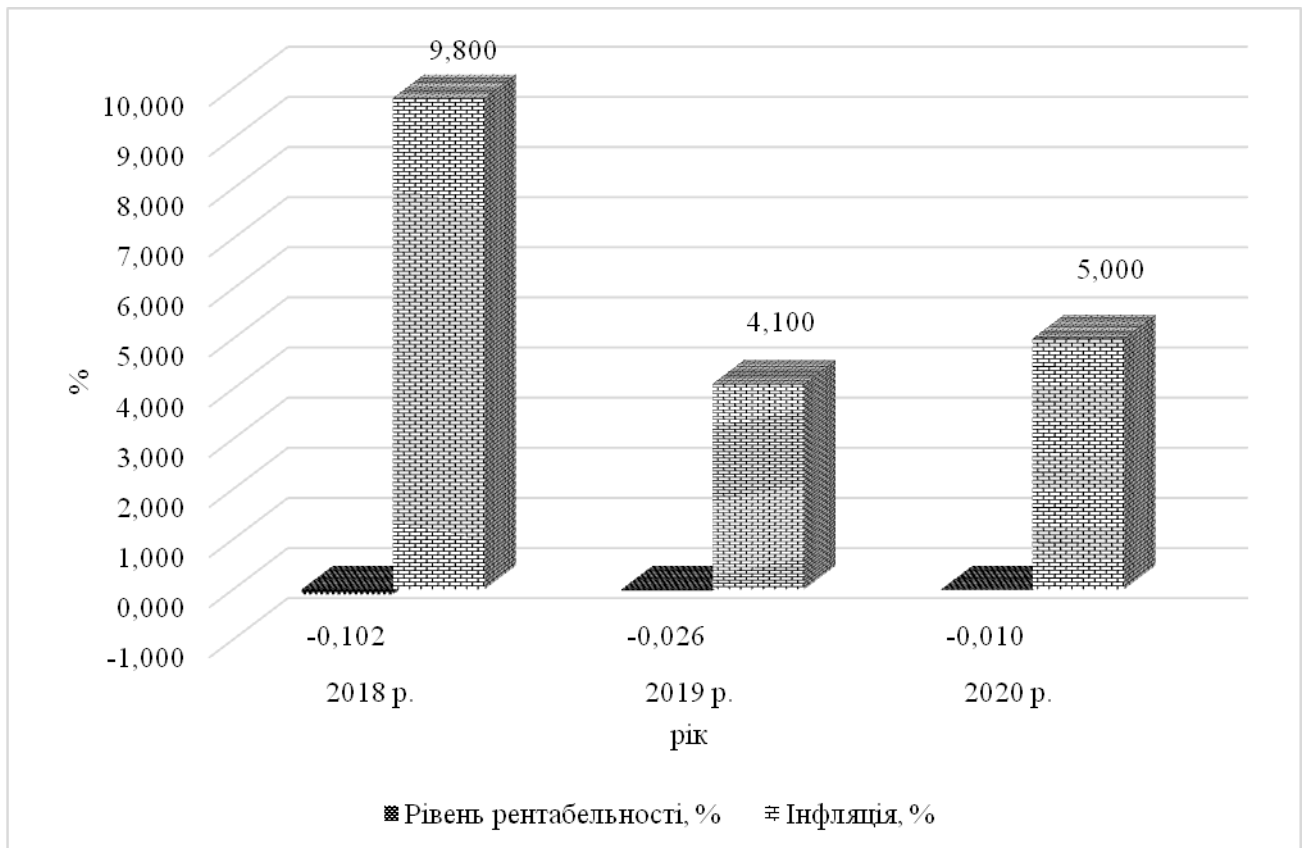


Рисунок 2.4. Динаміка рівня рентабельності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Показник рентабельності доходів демонструє від'ємні значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.

### **2.3. Організація стратегічного управління на ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»**

Стратегічне управління можна визначити як безперервний і динамічний процес аналізу макросередовища, визначення та реалізації управлінських рішень з метою створення довгострокових конкурентних переваг окремого суб'єкту управління.

Основне завдання стратегічного управління полягає у визначенні, перевірці та впровадженні стратегічних цілей і планів по їх реалізації «шляхом встановлення конкретних вимірних параметрів розвитку, що зумовлює обґрунтований вибір показників, які повністю характеризують ефективність системи управління і відповідають загальній стратегії розвитку компанії. Це основна мета будь-якої системи стратегічного управління сьогодні [14].

Доцільно зобразити процес стратегічного управління компанією наступними елементами:

1. Визначення стратегічної концепції корпоративного управління.
2. Аналіз мікро- та макросередовища, а також внутрішнього середовища з виявленням слабких і сильних сторін компанії для встановлення можливих стратегічних варіантів розвитку (більш доцільним є використання методу SWOT-аналіз).
3. Формулювання основної мети діяльності - місії компанії.
4. Визначення окремих цілей компанії відповідно до місії (за допомогою методу «дерево цілей»).

5. Вибір і обґрунтування загальної стратегії і деривативів на всіх рівнях.
6. Формування підтримуючих підсистем і їх узгодження з вибраними стратегіями.
7. Забезпечення постійного моніторингу реалізації стратегії.
8. Аналіз результатів і контроль змін з урахуванням упущень і недоліків в огляді стратегій та при встановленні нових орієнтирів.

У складних динамічних умовах сучасного бізнесу різко зросла важливість стратегічної поведінки, яка дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі. Основою дослідження є ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», який працює на українському ринку спортивних послуг. Проте сьогодні в Україні ситуація є загрозливою для здоров'я громадян, у тому числі дітей та підлітків. За останні роки різко погіршився стан здоров'я населення, особливо серед молодого покоління. Лише 6% випускників середньої школи можна вважати здоровими, близько 60% страждають на хронічні захворювання.

Для аналізу зовнішнього середовища ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» ми використовуємо PEST-аналіз. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню ситуацію у сфері організаційно-економічної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## PEST-аналіз факторів макросередовища для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Політичний фактор	Економічний фактор
зміни в податковому законодавстві; державний контроль за підприємницькою діяльністю; вплив уряду на галузь; контроль та нагляд СЕС	рівень безробіття; купівельна здатність; ціни на енергоносії; ціни на спортивні товари; ціни на комунальні послуги
Соціокультурний фактор	Технологічний фактор
соціальні цінності, пропаганда здорового способу життя; демографічні фактори; рівень індивідуальних доходів населення; нові напрями видів спорту; відношення до культури та спорту	інновації у сфері спортивного обладнання; успіхи спортивного харчування та медицини

Усі фактори, перераховані в матриці аналізу PEST, різною мірою впливають на діяльність ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ». Для подальшого функціонування організації керівництво повинно постійно контролювати вплив усіх цих факторів, зменшувати їх негативні наслідки та посилювати позитивні. На основі обраних факторів було проведено кількісний PEST-аналіз ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» (рис. 2.5).

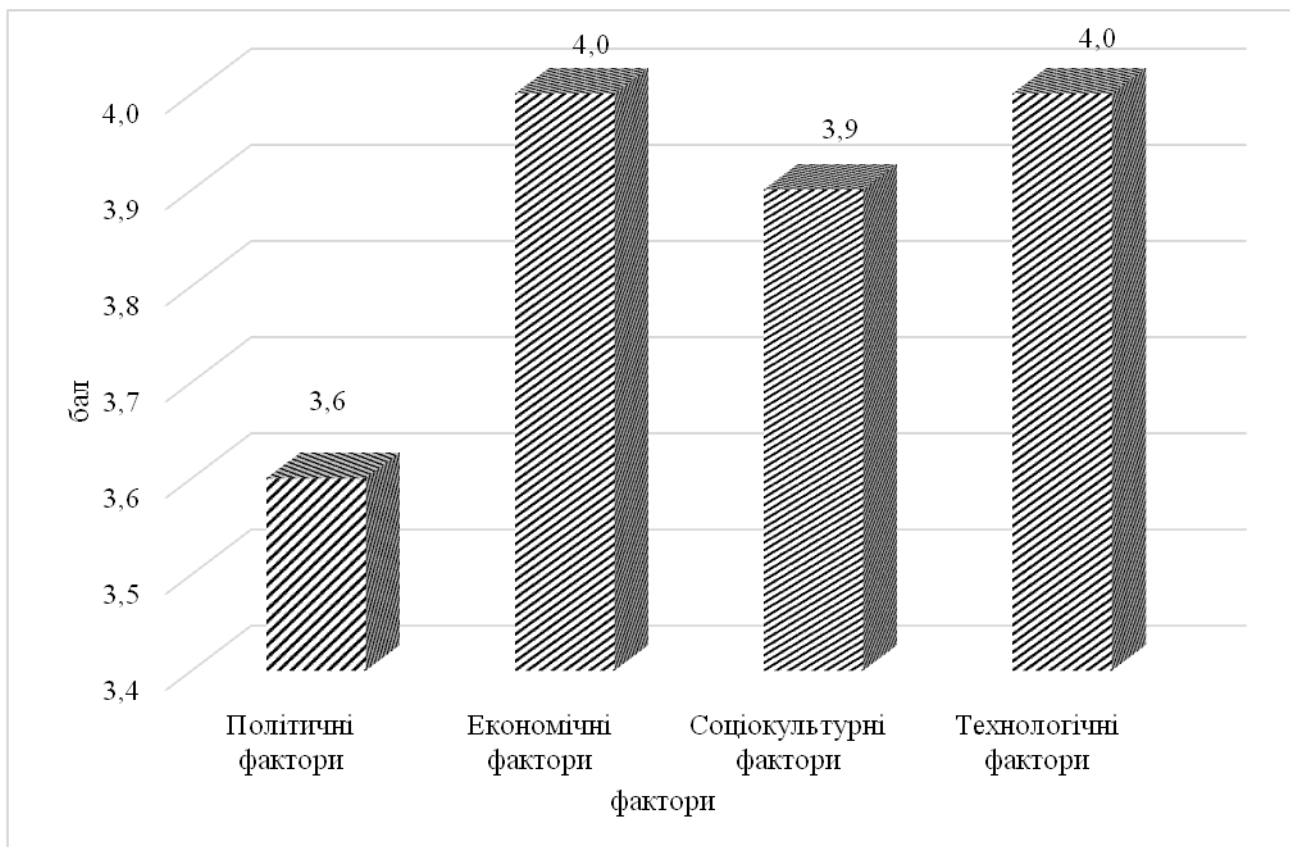


Рисунок 2.5. Результати кількісного PEST - аналізу факторів макросередовища для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Для аналізу мікросередовища ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» було складено матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про розвиток потенціалу ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ». Для цього керівництво ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» має подбати про усунення слабких сторін, вміло

використовувати можливості та сильні сторони та врахувати наявні загрози, а саме ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» повинен орієнтуватися на:

- створення та розширення бази постійних клієнтів;
- послаблення сильних сторін клубів-конкурентів шляхом покращення власних можливостей;
- повідомити про послуги ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» мешканців навколишніх мікрорайонів;
- створити позитивний імідж ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»;
- подальше збільшення кількості робочих тренерів та кількості навчальних місць;
- розробку чіткої конкурентної стратегії;
- розширення цільової групи шляхом зміни формату ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»;
- удосконалення навичок тренерів.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Strengths - сильні сторони	Weaknesses - слабкі сторони
Безкоштовні послуги або низькі ціни при достатньо високій якості послуг, що надаються; компетентний та доброзичливий персонал; кваліфіковані, досвідчені тренери; наявність душевих; забезпеченість інвентарем для проведення тренувань; добра фінансова база	не досить кваліфікований управлінський персонал; вужкий спектр послуг, що надаються; мала площа приміщення без можливості розширення; обмеженість у часі тренувань; відсутність правильної чіткої стратегії подальшого розвитку; слабка маркетингова та рекламна діяльність; мала чисельність персоналу; висока вартість обслуговування (комунальні платежі)
Opportunities - можливості	Threats - загрози
бюджетні клуби в даний час мають великі перспективи для розвитку; розвиток власної бази клієнтів; розробка ефективної стратегії розвитку клубу і її реалізація.	наявність більш сильних конкурентів; низький рівень доходів населення при зростанні цін та інфляції; зниження попиту на послуги спортивних клубів

З метою покращення управління стратегічним розвитком було проведено опитування серед споживачів послуг компанії (рис. 2.6). Відповідно до отриманих результатів ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» буде доцільним посилити маркетингову спрямованість своєї діяльності, що дозволить покращити діяльність організації в цілому.

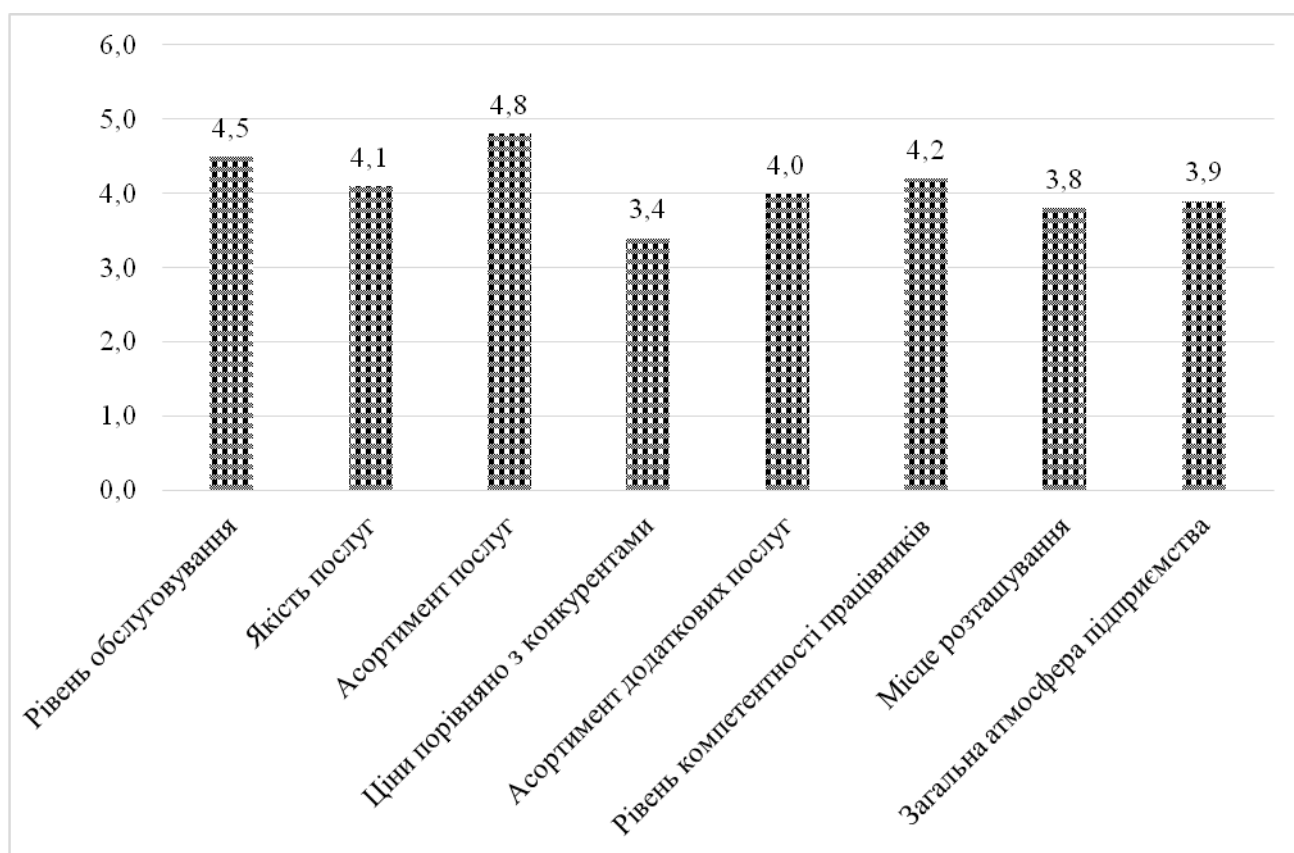


Рисунок 2.6. Усереднені оцінки за результатами опитування клієнтів

Загалом ринок спортивних послуг зараз розвивається. Його розвитку сприяють пропаганда звичок здорового способу життя та бажання людей підтримувати хорошу фізичну форму. Фітнес-індустрія – це галузь, яка швидко змінюється, і при правильному підході ви можете побудувати організацію, яка буде розвиватися та створювати рівень прибутковості, який необхідний для ліквідації дефіциту бюджету.

Наразі ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» займає досить низьку частку ринку через низку факторів, а саме: бюджетні обмеження, вузька цільова аудиторія, короткий період на ринку спортивних послуг, невелика тривалість життя, відсутність стратегії розвитку. Тому стан ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» можна звести до «знаків питання». Подальший розвиток потребує вкладень у його розвиток, а саме: розвиток та навчання тренерів, розширення інвентарю ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» тощо. При хорошому розвитку ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» є можливість заслужити отримати статус «зірки».

Для наочного уявлення про ситуацію з ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» використана модель BCG, що представлена на рис. 2.7.



Рисунок 2.7. Матриця BCG «зростання - частка ринку» для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

На рис. 2.8 продемонстровано матрицю «Привабливість галузі – конкурентна позиція» для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Стратегічні висновки матричного аналізу McKinsey очевидні: ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» потрапляє в квадранти успіху – галузі, які є дуже привабливими та мають хорошу конкурентну позицію.

Позиція «Успіх» характеризується найбільшою ринковою привабливістю та відносно сильними ринковими перевагами. Очевидно, що компанія буде безперечним лідером або одним із лідерів цього ринку, і єдиною загрозою, яка буде тяжіти на неї, може бути посилення певних позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, яка опинилася в такій ситуації, повинна бути спрямована на забезпечення свого існування значною мірою за рахунок додаткових інвестицій. Цього можна досягти шляхом підтримки позитивного іміджу організації за допомогою якісного обслуговування, додавання нових послуг тощо. Така ситуація досить характерна для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

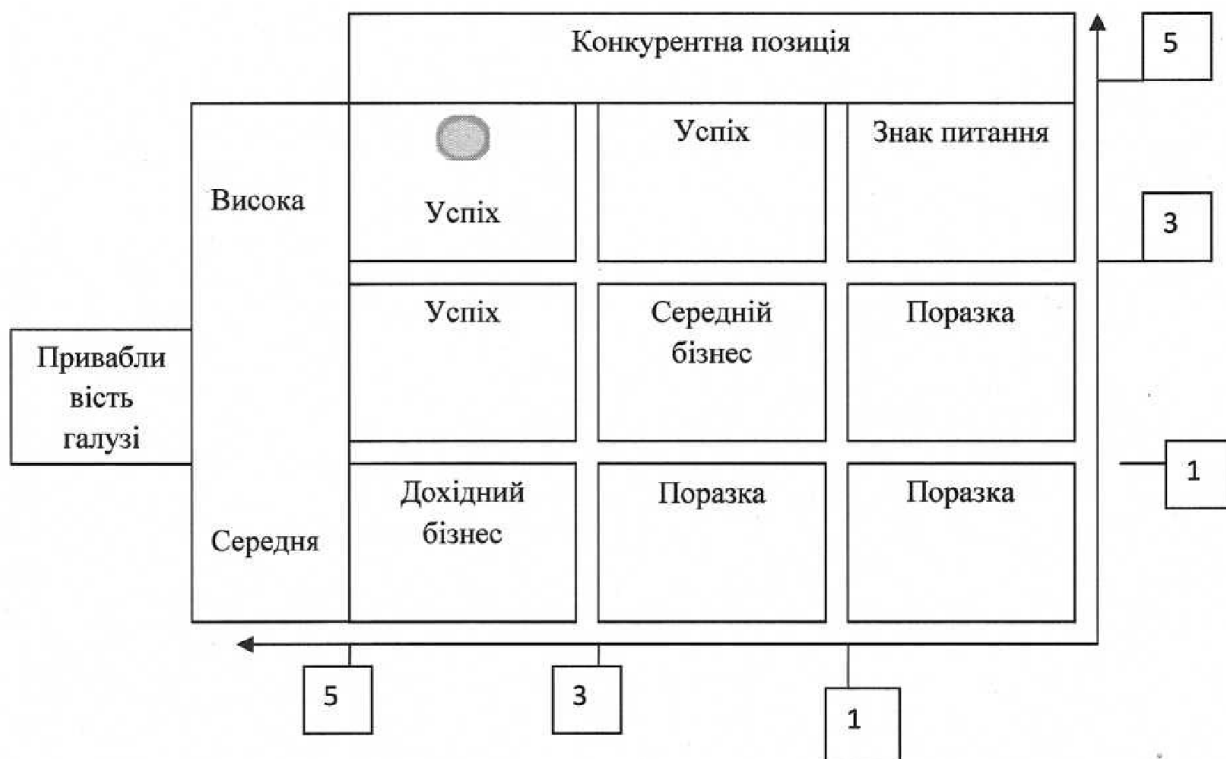


Рисунок 2.8. Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»



Проаналізувавши портфель ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», можна зробити наступні висновки:

- ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» є конкурентним на ринку;
- при правильному напрямку розвитку можливе створення та подальше розширення ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»;
- виходячи з даних матриць BCG і McKinsey, ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» має всі шанси просунути вперед і вийти на лідируючі позиції в ніші.

Місією ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» має залишатися надання якісних спортивних та реабілітаційних послуг. Наступним кроком є визначення загальних довгострокових цілей бізнесу.

Для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» можна виділити наступні стратегічні цілі:

- збільшення кількості постійних клієнтів;
- розвиток малозабезпеченого сегмента спортивного ринку;
- збільшення асортименту послуг;
- збільшення частки компанії на ринку;
- поліпшити ставлення споживачів (знання, лояльність, прихильність) до ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Були обрані стратегія зростання, конкурентна стратегія та стратегія основного бізнесу.

Вибір стратегії розвитку компанії. Стратегію зростання компанії слід вибирати за допомогою матриці І. Ансоффа.

Для подальшого розвитку ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» рекомендується стратегія проникнення на ринок, а саме:

Ринок фітнес-послуг не новий, він сьогодні дуже розвинений. Зараз у всіх містах існує велика кількість різноманітних спортивних клубів (преміальних, бюджетних, жіночих, чоловічих тощо), і ця кількість постійно збільшується за рахунок популяризації спорту.

На ринку спортивної галузі є багато різних фітнес-сфер, які дуже швидко розвиваються. Клієнти фітнес-клубів не завжди активно реагують на появу нових напрямків тренувань. У малобюджетних фітнес-клубах не вигідно проводити велику кількість тренувань у різних напрямках. Через інтерв'ю та опитування клієнтів слід визначити та розробити найвищі пріоритети.

З усіх цих причин доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок. Завдяки цьому ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» може збільшити продаж комерційних абонементів, створюючи таким чином потенційних клієнтів, які будуть користуватися послугами організації. Цього можна досягти шляхом підтримки якості наданих послуг, надання постійним клієнтам спеціальних знижок і бонусів, підвищення кваліфікації тренерів, розпитування клієнтів про клубні послуги тощо.

Для ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» необхідно розробити стратегію організації, яка займає власну нішу. Така стратегія характерна для компаній, які обслуговують невеликі сегменти ринку і не конкурують з великими компаніями. Особливістю стратегії спеціаліста є спеціалізація. Така стратегія характеризується інтересом лише до одного або кількох сегментів ринку.

ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» у м. Дніпро має орієнтуватися на таку стратегію, як концентрація з таких причин:

По-перше, зараз у м. Дніпро багато бюджетних фітнес-клубів, але не всі пропонують дуже якісні послуги. Більшість клубів засновані не професіоналами, а людьми, далекими від спорту і які прагнуть лише отримати прибуток. Питання якості обслуговування та результатів відходить на другий план. Необхідно створювати меншу кількість, але більш якісні клуби з підготовленими тренерами, які дозволять клієнтам досягати результатів. Для цього ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» необхідно дуже ретельно підбирати персонал. Наприклад, 2 професійних тренера з вищою фізичною освітою краще, ніж 5-10 тренерів без освіти та більш поверхневими знаннями;

По-друге, ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» має кілька напрямків навчання, які не користуються попитом і відвідують лише кілька людей. Необхідно визначити вищі пріоритети та приділити більше уваги їхньому розвитку. Також провести опитування клієнтів ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» щодо типу занять, які вони хотіли б пройти.

На базі тренажерного залу вирішується відразу кілька завдань: розширення цільової аудиторії, можливість досягнення різноманітних цілей клієнта за допомогою одного пристрою в одному приміщенні (схуднення, збільшення ваги, витривалість, кардіо, фітнес тощо).

Після аналізу маркетингового середовища ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» було прийнято наступні стратегії:

- стратегія зростання – проникнення на ринок;
- основна стратегія компанії – концентрація;
- конкурентна стратегія - спеціалізована стратегія.

Після того, як ці три стратегії будуть об'єднані в єдиний план розвитку ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», подальші дії вимагають від керівництва:

- створення кваліфікованої бази тренерів (шляхом найму раніше навчених або активних клієнтів клубу, з яких в майбутньому можна буде навчатися тренерів);
- створити умови для підготовки тренерів та перетворити їх із спеціалістів у професіоналів;
- надавати клієнтам клубу послуги найвищої якості та допомагати їм досягати поставлених цілей, створюючи коло постійних клієнтів.

## **Висновки до другого розділу**

1. За результатами дослідження визначено, що у 2020 році ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» проведено 98 спортивних заходів, в яких взяли участь

1720 осіб з інвалідністю різного віку. Переможці та лауреати змагань отримали дипломи, медалі, кубки, футболки, спортивні та солодкі призи. У 2020 році на організацію навчально-тренувальних зборів, змагань та спортивних заходів для інвалідів у ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» було витрачено 29 005,9 тис. грн.

2. Спостерігається посилення господарського потенціалу ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», на що вказує збільшення суми активів на 10,23%. Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня ефективності роботи організації. Зростання суми доходу на 3,6% свідчить про високий рівень конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Чистий збиток організації становить 2,9 тис. грн. у 2020 р. Значне зниження цього показника порівняно з попередніми роками свідчить про підвищення ефективності роботи закладу.

3. Для подальшого розвитку ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» запропоновано обрати стратегію фокусування. Обравши один вузький напрямок розвитку, ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» зможе зайняти позицію лідера на обраному сегменті і територіальному розташуванні, що дозволить здійснювати ефективне управління його стратегічним розвитком. Оцінка діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» дала змогу визначити, що для підвищення ефективності роботи організації доцільно використовувати наступні стратегії: стратегія зростання – проникнення на ринок; основна стратегія компанії – концентрація; конкурентна стратегія - спеціалізована стратегія. Вказані стратегії повинні бути акумульовані в єдину стратегію розвитку. Для досягнення мети стратегічного управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» повинні сформувати висококваліфікований склад тренерів та проводити систематичні роботи з підвищення їх рівня кваліфікації.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ

### ПОГ «ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ РВСЦ»

#### 3.1. Вдосконалення державної підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування

Сьогодні розвиток фізичної культури і спорту в Україні, як невід'ємної складової гуманітарного розвитку української нації, є одним із елементів державної політики в гуманітарній сфері, що потребує системного контролю трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів на підтримку фізичної культури і спорту.

Обсяг фінансування фізичної культури і спорту визначений Державною програмою наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Обсяги фінансування фізичної культури і спорту

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, млн. грн.	Зокрема за роками			
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Державний бюджет	8 806,3	2 182,6	2 004,5	2 061,0	2 558,2
Місцевий бюджет	13 651,5	2 983,6	3 277,9	3 565,4	3 824,6
Інші джерела	2 867,0	533,3	743,9	694,2	895,7
Усього	25 324,8	5 699,5	6 026,2	6 320,6	7 278,5

Слід зазначити, що важливо не аналізувати абсолютне зростання коштів державного бюджету, а виділити роль місцевих бюджетів, які вже перевищують 50% зведеного бюджету. Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком приріст склав 259,2 млн. грн., приріст фінансування лише на 7,3 %. Як бачимо, відносно

скорочення фінансування фізичної культури та спорту на міському рівні було заплановано заздалегідь на момент прийняття державної цільової програми.

Кошти, які відводяться на статтю «Інші джерела фінансування», в постанові не розкриваються та не пояснюються, тому оцінити їх зростання неможливо, а наведені абсолютні цифри не дозволяють зробити висновок про їх вплив на спортивну галузь. Тому, з огляду на результати виконання державної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року в рамках фінансування, немає підстав очікувати, що програма дасть поштовх розвитку спорту, тому що немає збільшення фінансування. Разом з тим, програмою не передбачено будівництво вкрай необхідних сучасних спортивних об'єктів у регіонах та центрів виступів для спортсменів ключових видів спорту. Це твердження підтверджується, наприклад, таким фактом. У березні 2019 року Кабмін вирішив виділити 200 млн. грн. Міністерству молоді та спорту на будівництво, реконструкцію та ремонт спортивних залів. Важливо відзначити, що ці будівлі не є тренувальним майданчиком для спортсменів, оскільки призначені для проведення змагань та розважальних заходів (концертів тощо). Таким чином, аналіз змісту та спрямованості «Постанови про затвердження Державної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту» свідчить:

- уряд не спрямовує органи місцевого самоврядування збільшувати кошти на розвиток спорту пропорційно збільшенню місцевих бюджетів;
- про збільшення коштів на будівництво спортивних споруд, наприклад, виділення 200 млн. грн. у 2019 році є скоріше місцем відпочинку для населення, без урахування необхідності створення умов для розвитку окремих пріоритетних олімпійських видів спорту в регіонах України;
- за допомогою конкретних інструментів центральний уряд мало впливає на розвиток елітного спорту в олімпійських видах спорту.

Це звичайна практика, яку можна продемонструвати в усіх подібних документах, наприклад у «Концепції реформування сфери фізичної культури і

спорту». У розділі «Спорт вищого класу» написано лише: «Пропагувати спорт вищого класу необхідно шляхом створення системи рівного доступу всіх спортивних об'єднань до державного фінансування. Такий рівний доступ має гарантуватися системою рейтингів».

Запровадження системи оцінювання має відбуватися із встановленням прозорих, вимірюваних та збалансованих критеріїв. Механізм встановлення цих критеріїв має включати будь-які дані, які дозволяють порівняти ігровий та неігровий вид спорту. Держава має забезпечити участь усіх спортивних об'єднань, збірні та спортсмени яких змагаються на міжнародному рівні, у державному фінансуванні за рейтинговою системою.

Подібні декларативні настанови можна знайти в концепції діяльності спортивних споруд, спортивних товариств, спортивних клубів тощо.

Таким чином, досі не створено організаційно-фінансових умов для розвитку не лише спорту для всіх, а й пріоритетних олімпійських видів спорту, що не сприяє участі влади та фахівців спорту на місцевому рівні.

Провести навіть найповерхневий якісний аналіз представлених даних і зробити висновки про обґрунтованість фінансування спорту з боку Міністерства молоді та спорту важко, оскільки наявна тут логіка непереконлива. Водночас міністерство, яке має працювати над вирішенням цієї проблеми, не має законодавчого впливу на муніципальне фінансування олімпійських видів спорту.

Процеси децентралізації потребували прийняття Верховною Радою Указу «Про забезпечення сталого розвитку фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади». Слід зазначити, що значна частина пунктів цього надзвичайно важливого указу носить декларативний характер.

Таким чином, аналіз показує, що прийняті нормативні акти не належать до тих, що сприяють розвитку спорту. Це пов'язано, зокрема, з тим, що вони характеризуються своєю інформативністю та відсутністю чітких правил.

Децентралізація влади створює міцніші організаційні та фінансові умови для реформування фізичної культури та спорту за європейським зразком. Якщо забезпечити необхідний вищий рівень управління, є шанс створити нову реальність у сучасному спортивному полі. Ця модель поєднувала б ресурси та можливості держави, місцевих органів влади та всіх залучених ОТГ.

Навпаки, аналіз базових документів, що регулюють сферу, показує, що ця модель наразі не може бути реалізована. Крім того, не створено законодавчу базу для розподілу та об'єктивного використання значних можливостей, які мають центри, регіони, міста та ОТГ для розвитку спорту для всіх та спорту для високих досягнень.

Тому сучасний стан державного управління у сфері спорту є критичним і перешкоджає позитивним змінам у цій важливій гуманітарній сфері. Такий негатив, безумовно, вплине на подальшу діяльність державного органу, на який покладено нагляд за розвитком спорту.

На основі теоретичних досліджень можна визначити алгоритм дій, необхідних для забезпечення організаційних заходів та фінансових інструментів сприяння розвитку спорту:

- встановлення основних пріоритетів розвитку масового спорту, встановлення чітких якісних і кількісних показників розвитку;
- чітке визначення наявних недоліків та ролі центральних та місцевих органів влади у майбутньому розвитку спорту;
- розробка та закріплення дійсно ефективних та керованих інструментів впливу на сферу спорту в майбутніх законодавчих та нормативних актах;
- продумана, якісна та повна підготовка реалізаторів запланованих у центрі та мікрорайонах нововведень до діяльності в цих нових умовах розвитку спортивної галузі.

Відповідно до законодавства Міністерство молоді та спорту як центральний орган виконавчої влади сприяє розвитку матеріально-технічної бази



Національного олімпійського комітету України, надає фінансову та організаційну підтримку Національному олімпійському комітету України та забезпечує фінансова підтримка всеукраїнських спортивних федерацій. Міністерство молоді та спорту також співпрацює зі Спортивним комітетом України у сфері розвитку неолімпійських видів спорту на основі угоди, може надавати фінансову підтримку з державного бюджету на заходи, передбачені законодавством, підготовку та участь національних збірних команд у олімпійських і неолімпійських видах спорту.

Для реалізації зазначених завдань закону розроблено заходи з розумним рівнем витрат та джерел фінансування, які включені до цільової державної соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту.

При підготовці паспорта бюджетної програми КПКВК 3401280 «Фінансова підтримка громадських організацій фізичної культури і спорту» на 2021 рік, бюджетних пропозицій та бюджетного запиту на 2022-2023 роки було переглянуто неінформативні показники, щоб уникнути ситуації, що спостерігається. А також визначені показники, які загалом характеризують без поділу на суттєві та прямі показники виконання окремих завдань, а саме: кількість організованих заходів, організаційна підтримка яких здійснюється державними органами; середні витрати центральних рад на організаційне забезпечення масового руху фізкультурно-спортивної та оздоровчої роботи серед різних груп населення, на надання оздоровчих та фізкультурно-оздоровчих послуг тощо, відкориговано ефективні показники якості, використано показники, що характеризують основні напрями діяльності всеукраїнських організацій по всій Україні та безпосередньо ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Аналіз інформаційно-довідкових документів також виявив формальну позицію Мінмолодьспорту як головного розпорядника бюджетних коштів щодо формування паспортів бюджетних програм без належного аналізу державних

спортивних субсидій та додаткового контролю за розповсюдження та використання бюджетних коштів.

Наприклад: щорічне формування фонду оплати праці здійснювалось на основі постійної чисельності працівників ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» та індексу зростання заробітної плати за єдиною тарифною таблицею, інші показники не враховувалися, штатні розписи були не узгоджено. Наприклад, за даними ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», у 2022 році очікується зростання фонду заробітної плати на 8,7%, при цьому до 150% (при цілі 10-15%) піде на виплати премій. При цьому Мінмолодьспорту не здійснювало досягнення показників ефективності, які потребують відповідного розмежування, і в той же час ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» при формуванні бюджетних запитів зазначає додаткову потребу у коштах на спорт та оздоровлення та масові заходи. Не було домовленості про винагороду кращих працівників ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Тому раніше таке рішення приймалося вищестоящим органом, а тепер воно виконується за рішенням головного розпорядника бюджетних коштів.

При розгляді витрат відсутність обсягу звіту, необхідного для такого аналізу, обмежувала питання комплексного аналізу діяльності громадських фізкультурно-спортивних клубів.

За результатами заслуховування та перевірки аналітичної інформації та документів громадські фізкультурно-спортивні клуби використовують бюджетні кошти виходячи з загальної кількості наявних на діяльність коштів, тобто, розподіл коштів за статтями видатків здійснюється на покриття всіх витрати, в тому числі неперіоритетні витрати, недотримання принципу економного та ефективного використання бюджетних коштів, що призводить до їх витрачання, а в деяких випадках і однойменного залучення широких верств населення до фізичної культури і спорту.

Огляд також виявив недостатню нормативну підтримку витрат ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ».

Наразі відсутні соціальні стандарти надання фізкультурно-оздоровчих послуг ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», що ускладнює порядок визначення показників діяльності КРІ громадських фізкультурно-спортивних товариств. У рамках розгляду витрат Мінмолодьспорту підготовлено проекти Закону України «Про внесення змін до Законів України», «Про державні соціальні стандарти та гарантії державних соціальних стандартів» та «Про фізичну культуру і спорт» щодо внесення національних стандартів у сфері фізичної культури і спорту та національних соціальних стандартів надання послуг суб'єктами у сфері фізичної культури і спорту, зареєстрованих Верховною Радою України (реєстраційний № 5325 від 02.04.2021 р.), що додатково дозволить встановити стандарт надання спортивно-розважальних послуг, який буде розвиватися.

Статистичний звіт Мінмолодьспорту № 2-ФК (річний) «Звіт про фізичну культуру і спорт» (розділ III «Фінансування фізичної культури і спорту») дозволяє ознайомитися з даними всіх джерел фінансування, у тому числі позабюджетних. Однак ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» не надають усієї цієї інформації, що унеможлиблює проведення загального аналізу фінансових ресурсів з метою більш ефективного використання бюджетних коштів з урахуванням фінансових ресурсів, отриманих з інших джерел.

Враховуючи вищевикладене, результати аналізу витрат виявили ряд проблем, які потребують вирішення:

- значна частина законів, що визначають процес використання бюджетних коштів та велика кількість результативних показників;
- відсутність нормативних актів, у тому числі статистичних показників, за результатами яких можна приймати рішення щодо вирішення проблемних питань;
- відсутність належного контролю за діяльністю громадських фізкультурно-спортивних товариств та формуванням показників їх фінансового забезпечення з державного бюджету;

- відсутність КРІ (результатів діяльності) від громадських фізкультурно-спортивних товариств;

- відсутність конкурентного середовища для фінансової підтримки.

Для вирішення виявлених питань та належної реалізації обраного варіанту досягнення цілей розгляду витрат Мінмолодьспорту необхідно здійснити наступні дії:

- забезпечення планування витрат відповідно до принципів, на яких базується бюджетна система (ефективність та ефективність, справедливість та неупередженість), а також обґрунтованість витрат «з першої гривні», що передбачає детальні розрахунки в рамках класифікації економіки. код. Видатки, враховуючи як кількісні, так і вартісні фактори, що впливають на рівень видатків у плановому та наступних планових бюджетних періодах;

- систематичний контроль за виконанням бюджетної програми КПКВК 3401280 «Фінансова підтримка громадських фізкультурно-спортивних клубів»;

- вирішити питання про оптимальне комплектування ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» для виконання окремих завдань та розміру премій;

- вирішити проблему декларування позабюджетних коштів громадських фізкультурно-спортивних клубів.

З метою зміни підходу до розподілу коштів між одержувачами бюджетних коштів та напрямів використання існує декілька варіантів досягнення мети перевірки витрат на ефективне використання бюджетних коштів.

Опис варіанта 1. Розподіл бюджетних коштів між громадськими об'єднаннями фізичної культури і спорту з урахуванням існуючої системи та окремих показників діяльності.

Основними цілями реалізації запропонованого варіанту є:

Розробка критеріїв результативності (КРІ) надання фізкультурно-оздоровчих послуг, проведення заходів з розвитку олімпійського руху,

проведення заходів з розвитку неолімпійських видів спорту залежно від особливостей кожного громадського об'єднання фізкультурно-спортивної сфери.

Планування видатків бюджету по кожному ПОГ за визначеними результатами виконання.

Реалізація цієї опції дозволяє чітко планувати витрати бюджету, прогнозувати результати та контролювати їх досягнення.

Упорядкування та систематизація роботи з поширення та фінансування фізкультурно-спортивної діяльності щодо залучення населення до занять фізичною культурою та спортом, забезпечення поступового оновлення підходів до уникнення ризиків, пов'язаних із недостатньою інституційною спроможністю громадських об'єднань до радикальних змін, підвищення якості кількісні та якісні показники бюджетної програми.

Крім того, реалізація цих завдань створить правову та організаційну основу для подальшого вдосконалення реалізації державної спортивної політики щодо фінансового забезпечення громадських фізкультурно-спортивних клубів. Показники чітко сплановані відповідно до цілей програми та стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 року № 1089.

Виконання завдань, визначених варіантом, здійснюється в межах видатків, передбачених державним бюджетом на відповідний рік у рамках бюджетної програми 3401280 «Фінансова підтримка громадських організацій фізичної культури і спорту» Міністерства молоді та спорту.

Ризики впровадження та шляхи їх зменшення.

Кожне громадське об'єднання фізичної культури і спорту має різне коло завдань, що не дозволяє встановити однаковий рівень КРІ для всіх.

Розробка стандартів та окремих КРІ є трудомістким процесом, що робить їх нечутливими до можливих змін у законодавстві.

Не вся діяльність громадських об'єднань, які отримують фінансову підтримку та законодавством яких передбачає здійснення окремих повноважень, підпадає під визначення КРІ.

Відсутність звітності, яка об'єктивно підтверджує досягнення КРІ.

Відсутність стимулів для вдосконалення КРІ та мінімізації витрат.

Можливості попередження ризиків: часткове запобігання індивідуальним ризикам можливе шляхом покращення статистичної звітності громадських фізкультурно-спортивних товариств.

Дії, які потрібно вжити. Розробка критеріїв ефективності (КРІ). Внесення змін до договорів про співпрацю з громадськими об'єднаннями фізичної культури і спорту з метою обов'язкового узгодження їх структури та штатного розпису з Міністерством молоді та спорту.

Опис варіанта 2. Запровадження конкурсних умов надання фінансової підтримки громадським фізкультурно-спортивним клубам відповідно до порядку проведення конкурсу на визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства та для реалізації яких надається фінансова підтримка.

Основним завданням реалізації запропонованого варіанту є правове регулювання конкурсу за порядком проведення конкурсу на визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, реалізація яких потребує фінансового забезпечення затверджено постановою Ради Міністрів від 12 жовтня 2011 р. N 1049.

Реалізація запропонованого варіанту може сприяти створенню конкурентного ринкового середовища для громадських фізкультурно-спортивних товариств для організації спортивно-масових заходів та оздоровлення.

Фінансово-економічне обґрунтування варіанту. Виконання завдань, визначених варіантом, здійснюється в межах видатків, передбачених державним

бюджетом на відповідний рік за бюджетною програмою 3401280 «Фінансова підтримка громадських організацій фізичної культури та спорту» Мінмолодьспорту.

Ризики впровадження та шляхи їх зменшення. Не всі заходи можуть брати участь у змаганнях, оскільки певні повноваження щодо здійснення діяльності в певних сферах делеговано НОК та ВКУ відповідно до чинного законодавства, у тому числі міжнародного.

Система конкурсного відбору може спонукати до неналежного створення громадських фізкультурно-спортивних організацій та їх подальшого утримання за рахунок бюджетних коштів.

Слабка інституційна спроможність громадських фізкультурно-спортивних товариств, які беруть участь у фізкультурних змаганнях та оздоровчих заходах (відсутність досвіду та підготовки).

Порушення цілісності процесу, в тому числі у разі зміни умов проведення змагань на національному рівні.

Методи запобігання (мінімізації) ризику: Попередження ризику 2 можливе шляхом встановлення критеріїв та умов допуску до відбору громадських об'єднань фізичної культури і спорту.

Дії, які потрібно вжити. Розроблення та подання нормативно-правового акту про зміни до порядку проведення конкурсів на визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, на реалізацію яких виділятиметься фінансування, затвердженого Кабінетом Міністрів України від 12 квітня 2019 р. жовтень 2011 р. №1049.

Розробка змін до Положення 294 та внесення їх на розгляд уряду.

Внести зміни до показників ефективності проходження програмного бюджету. Розробка форм звітності громадських фізкультурно-спортивних організацій у рамках їх діяльності.

Опис варіанта 3. Комплексний розподіл бюджетних коштів між громадськими об'єднаннями фізичної культури і спорту на базі КРІ та запровадження конкурсних умов для здійснення індивідуальних заходів, спрямованих на залучення населення до занять фізичною культурою і спортом.

Завдання спрямовані на реалізацію варіанту:

Основними цілями реалізації запропонованого варіанту є:

- розбивка витрат на діяльність, яка може фінансуватися без КРІ, та діяльність, що потребує розвитку КРІ, за різними напрямками;
- аналіз та чітке розмежування видів діяльності, які мають бути здійснені на основі результатів відбіркових процедур.

Запропонований варіант врахування результатів аналізу витрат дозволить створити конкурентне середовище для громадських спортивних клубів, контролювати та розраховувати ризики, оперативно аналізувати та управляти фінансовими ресурсами. Також це може забезпечити чітку реалізацію державної політики щодо надання фізкультурно-оздоровчих послуг.

Реалізація завдань, визначених варіантом, здійснюється в межах видатків, передбачених держбюджетом на цей рік за бюджетною програмою 3401280 «Фінансова підтримка державних органів фізичної культури і спорту» Мінмолодьспорту.

Розробка стандартів та окремих КРІ – це тривалий і трудомісткий процес, а тому не реагує на можливі термінові зміни законодавства.

Відсутність звітів, які б об'єктивно підтверджували ефективність КРІ.

Відсутність стимулів для перевищення КРІ.

Створення громадських об'єднань для отримання бюджетних коштів.

Можливості уникнення (мінімізації) ризиків: часткове уникнення індивідуальних ризиків можливе шляхом розробки індивідуального впровадження КРІ або систематичного контролю за їх виконанням, у тому числі на правовому рівні; Встановлення критеріїв та умов допуску до конкурсного



відбору громадських фізкультурно-спортивних організацій з урахуванням положень Національної стратегії розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затвердженої Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. N2 487.

Дії, які необхідно вжити. Проаналізувати видатки громадських об'єднань фізичної культури і спорту для їх подальшого розподілу за відповідними напрямками використання.

Внести до договорів про співпрацю з державними органами фізичної культури і спорту зобов'язання щодо узгодження їх структури та штату з Міністерством молоді та спорту, а також визначення критеріїв діяльності (KPI).

Визначити етапи впровадження запропонованих змін (перший із запровадженням показників ефективності KPI, другий із запровадженням конкурсного відбору).

Розроблено та подано на розгляд уряду закон, який регулює механізм організації конкурсу на фінансову підтримку фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів.

Порівняння варіантів регулювання конкурсного механізму фінансового забезпечення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів представлено в таблиці. 3.1. Кожен варіант фінансується в межах видатків, передбачених Державним бюджетом на відповідний рік Мінмолодьспорту.

Порівняння варіантів врегулювання механізму проведення конкурсу з надання фінансової підтримки на проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів

Критерії порівняння	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Сильні сторони	Проведення чітких вимірюваних показників роботи в розробці КРІ громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування	Створення конкуренції для різних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту	Врахування специфіки в розробці КРІ громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування. Створення конкуренції для різних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту

Слабкі сторони	Відсутність конкуренції між громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивного спрямування. Тривала за часом процедура розробки та впровадження КРІ. Також тривала за часом процедура здійснення об'єктивної оцінки та аналізу виконання показників КРІ у тому числі в динаміці за роками	Механізм конкурсного відбору за єдиним підходом не враховує необхідність виконання окремими громадськими об'єднаннями повноважень, передбачених безпосередньо їм згідно з чинним українським та міжнародним законодавством	Визначення оптимального співвідношення розподілу бюджетних коштів між напрямами витрат з різними формати участі і співробітництва з громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивного спрямування (з КРІ і без КРІ, участь у конкурсі)
Ризики	Тривала за часом процедура розробки та впровадження КРІ. Не вся діяльність громадських об'єднань, які отримують фінансову підтримку, та яким законодавством встановлено виконання окремих індивідуальних повноважень, підлягає визначенню КРІ. Відсутність звітності, яка об'єктивно підтверджує досягнення КРІ	На сьогоднішній день відсутнє належне конкурентне середовище серед громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування та низька інституційна спроможність таких організацій до проведення спортивно-масових та фізкультурно-оздоровчих заходів. Створення громадських об'єднань заради їх подальшого утримання за рахунок бюджетних коштів (у подальшому може кваліфікуватися як шахрайство). Тривала за часом процедура проведення конкурсів у разі зміни загальних порядків та процедур.	Тривала за часом: процедура розробки та впровадження КРІ; процедура розробки документів для впровадження в повному обсязі всіх визначених завдань; процедура здійснення об'єктивної оцінки та аналізу виконання показників КРІ, у тому числі в динаміці за роками

Опрацювавши вищевикладені матеріали, ми прийшли до висновку, що доцільно взяти за основу, починаючи з 2022 року, третій варіант досягнення цілей огляду витрат з поетапним впровадженням запропонованих механізмів розподілу бюджетних коштів.

### **3.2. Оптимізація інформаційного забезпечення в системі стратегічного управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»**

В ринкових умовах необхідно створити систему інформаційної підтримки для надання даних про тенденції ринку і сприяння прийняттю обґрунтованих і раціональних управлінських рішень. Сучасне управління вимагає актуальних даних, орієнтованих на стратегічні цілі. Тому ІТ-підтримка стратегічного управління – одна з необхідних завдань для сучасних компаній.

Інформаційно-аналітична підтримка стратегічного управління це система, яка поєднує всі інші структурні одиниці компанії в єдине ціле, дає змогу сприймати процес стратегічного управління як безперервну серію управлінських рішень, дія яких направлена на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Визначимо особливості інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту:

1. збір інформації (визначення окремих одиниць інформації або комплексу, встановлення видів інформації, яка необхідна для вирішення завдань управління);

2. інформаційна структура і моделі її трансформації. Правила складання показників, документів, накопичення і розподілу одиниць інформації, перетворення одиниць інформації до потреб користувачів;

3. характеристики інформаційного потоку (кількісні оцінки інформаційного потоку – обсяг, інтенсивність, визначення способів отримання інформації, побудова моделей документообігу; джерела інформації, інтенсивність оновлення та ін.);

4. якісні показники інформації (своєчасність надходження, актуальності, повноти, надійності, ефективності);

5. методи трансформації інформації (методи відбору, надання, поширення інформації серед споживачів, методи розрахунку показників, моделі постачання інформації за окремими підрозділами компанії і в системі управління в цілому).

Щоб мати можливість приймати управлінські рішення, інформація повинна бути надійною, оперативною, повною, цінною, правильною, всебічною і, перш за все, повинні бути визначені інформаційні та аналітичні рівні стратегічної підтримки управління бізнесом: визначення необхідної інформації; вибір джерел виходячи зі стану навколишнього середовища; збір і передача даних для обробки; оцінка достовірності та актуальності даних; виявлення потенційних загроз та ін.

Основними завданнями організації інформаційного забезпечення та аналітичного супроводу при розробці стратегії розвитку бізнесу є:

- визначення першочерговості інформаційних функцій;
- оптимізувати витрати на зберігання і передачу інформації та забезпечити повне використання інформаційних ресурсів;
- оптимізувати інформаційне забезпечення логістичних процесів;
- надавати множинні прогнози показників розвитку;
- створити багаторівневу номенклатуру даних, необхідну для відстеження розвитку компанії;
- сформувати структурований набір аналітичних звітів для забезпечення підтримки прийняття рішень;
- створення інформаційних систем та нормативно-інформаційних баз даних;
- створення систем для забезпечення об'їму цільової інформацією;
- впровадження елементів системи управління знаннями та бази даних ситуаційного управління;
- забезпечення гнучкості операційних процесів, через інформаційну прозорість і послідовність рішень;

- планування і прогнозування розвитку та вдосконалення системи бухгалтерського обліку та аналізу;
- розвиток потенційних можливостей для обміну інформацією в режимі реального часу між компанією і підрядниками.

Параметри трансформації і використання інформації, що акумулюють значення терміну «інформаційне забезпечення», набувають концептуальне значення в сучасних умовах динамічного економічного розвитку. З точки зору стратегічного управління інформаційна підтримка – це перш за все процес, який задовольняє потреби користувачів в інформації, необхідної для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Організація потрібного рівня інформаційної підтримки можлива тільки при зваженій підтримці, включаючи управлінську та технічну підтримку. Найбільш важливою з них є перша, яка включає: визначення кількості і характеру інформації, необхідної менеджерам на різних рівнях; забезпечення ефективної системи зберігання інформації; зрозуміла настройка параметрів і налаштувань системи обміну інформацією; надійні методи захисту існуючої інформації; відповідну інформацію для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Технічна допомога включає технічну підтримку, засоби зв'язку і комп'ютерне обладнання.

Враховуючи всю важливість інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, необхідно визначити складові, які впливають на прийняття рішень, від яких залежатиме розвиток підприємства (рис. 3.1).

Таким чином, інформація є одним з найважливіших ресурсів для реалізації стратегічного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління сучасних компаній – це комплекс показників і даних, які характеризують оточення компанії і сприяють формулюванню рекомендацій для досягнення встановленої мети.



Рисунок 3.1. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Комплексне використання і вивчення різних джерел інформації і їх поєднання дозволяють комплексно вивчити всі аспекти економічної діяльності та виявити можливі ресурси, резерви і сценарії розвитку бізнесу. При реалізації цілей і завдань бізнес-одиниці необхідно враховувати інформаційні ресурси та аналітичне забезпечення стратегічного управління у вітчизняних компаніях, оскільки їх характеристики і особливості допоможуть прийняти правильне стратегічне управлінське рішення.

Сама по собі інформаційна підтримка не є фактором успіху. Якщо ми припустимо можливості сучасних інформаційних технологій і спробуємо

використовувати їх неналежним чином, то майже напевно отримаємо не ефективну бізнес-стратегію. Носій інформації лише сприяє досягненню конкурентних переваг. Технологія поширена, але конкурентоспроможні формули, засновані на швидкості реагування та модернізації виробництва, зустрічаються рідко. Оперативність дій вимагає ініціативи та відповідальності керівника, робочих груп, які об'єднують спеціалістів різних професій, які мають спільну інформаційну базу та працездатні [34].

Поглиблене використання та вивчення різноманітних джерел інформації, а також їх поєднання, дозволяє ґрунтовно вивчити всі аспекти господарської діяльності та виявити ресурси, резерви та можливі сценарії розвитку бізнесу (рис. 3.2).

Параметри перетворення та використання інформації, акумулюючи значення терміна «носій інформації», набувають концептуального значення в сучасних умовах динамічного економічного розвитку. З точки зору стратегічного управління, інформаційна підтримка – це насамперед процес задоволення потреб користувачів в інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень. Організація хорошого інформаційного стенду можлива лише за належної підтримки, особливо в діловому та технічному плані. Найважливішим є перший, який включає: визначення обсягу та структури інформації, необхідної керівникам різних рівнів; забезпечення ефективної системи збору інформації; чітке визначення параметрів і налаштувань системи обміну інформацією; використання надійних методів захисту доступної інформації; використання відповідної інформації для інформування та прийняття стратегічних рішень. Технічне забезпечення інформаційного забезпечення включає засоби зв'язку та комп'ютерну техніку.

Раціональні рішення в системі стратегічного управління можуть не отримати підтримки громадськості через недостатню обізнаність та освіченість реформаторів або через поширене невірне уявлення та маніпулятивний вплив.



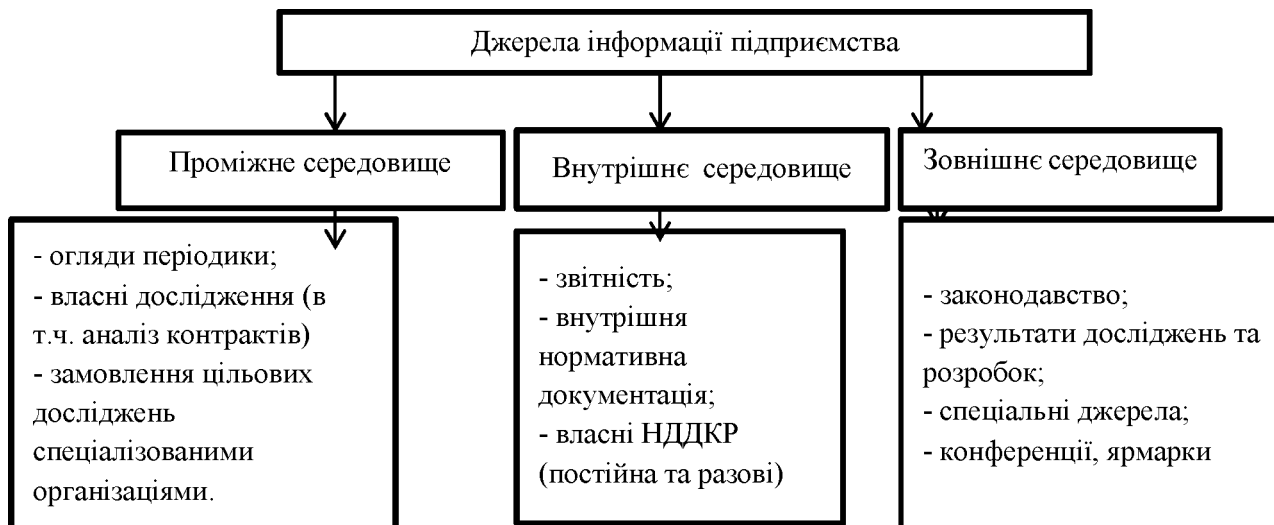


Рисунок 3.2. Джерела інформації ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

Оскільки реалізація стратегії повинна здійснюватися лише при системному і методичному виконанні всіх завдань і суворому дотриманні плану, носій інформації, включаючи інформаційне забезпечення процесу реалізації, має бути основною передумовою для його сприйняття громадськістю. Інакше всі переваги стратегії можуть бути зведені нанівець або неправильно витлумачені.

Інформаційне забезпечення – це елемент стратегічного управління, що забезпечує базову структуру багатовекторних інформаційних потоків для інформування всіх суб'єктів стратегічного управління та його середовища, а також є ресурсом реалізації обраної стратегії на певному етапі та за певних умов.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління передбачає процес спрямування потоку інформації від об'єкта стратегії до суб'єкта з метою отримання вихідної, проміжної та ситуативної інформації про стан настроїв об'єкта, а також відповіді на конкретні тактичні дії.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління полягає, зокрема, у створенні потоків інформації у визначеному стратегією інформаційному

просторі з метою уникнення невизначеності та сумнівів у діях усіх учасників стратегічного процесу та споживачів його результатів.

Весь процес інформаційного забезпечення стратегії поділяється на етапи, порядок яких буде розглянуто більш детально.

Першим кроком є визначення цільової групи. Ефективність будь-якого інформаційного носія безпосередньо залежить від специфіки цільової групи, на яку спрямовано вплив інформації. Цільова група – особа або група людей, які сприймають інформаційне повідомлення про стратегічну ініціативу, якій адресований цей інформаційний матеріал. Існує кілька ключових характеристик цільової аудиторії. Перш за все, необхідно розрізняти первинні та вторинні цільові групи. Первинна аудиторія – це аудиторія, яка отримує інформацію безпосередньо з відкритих джерел, таких як ЗМІ, інтернет-портали, первинні джерела. Первинна аудиторія передає інформацію, отриману з первинних джерел, тій частині аудиторії, яка не змогла отримати інформацію з первинних джерел. В результаті такого розповсюдження-ретрансляції формується вторинна аудиторія. Виходячи з цієї градації, в психології існує щось на кшталт двоетапної моделі процесу переконання. Потім порівнюємо свою реальну, очікувану та потенційну аудиторію. Справжня аудиторія – це споживачі певної групи ЗМІ. Потенційні цільові групи – це люди, які після ряду редакційних дій можуть увійти в реальну цільову групу: збільшити тираж, площу розповсюдження, зробити масову рекламу, представити нові теми та заголовки. Цільова аудиторія – це ті сегменти та групи населення, на які розрахована медіа-компанія і які бажають бачити своїх споживачів.

Вважається, що в кожному суспільстві кожної соціальної групи з інертною більшістю є ряд активних і авторитетних особистостей, які визначають групову свідомість, до думки яких прислухаються. Відповідно до моделі двох швидкостей переконання, на совість цих лідерів необхідно впливати. Завдяки сформованій соціально-психологічній ролі вони стають носіями та репетиторами

ідей, отриманих із ЗМІ. Витоки цієї теорії лежать у західних розробках теорії реклами. Він був розроблений пізніше і його оновлена концепція отримала назву багаторівневий інформаційний потік. Емпірично встановлено, що процес міжособистісного спілкування всередині групи не є завершеним. З іншого боку, у лідерів думок є інші лідери думок, які звертаються до них за інформацією та порадою (аудиторія ЗМІ).

Другим кроком є визначення та визначення пріоритетів проблем та очікувань аудиторії. Це найважливіший етап інформаційного забезпечення, суть якого полягає в тому, щоб інформаційні повідомлення відповідали очікуванням цільової групи.

Створення системи проблемного рейтингу дасть змогу визначити пріоритетність та ранжування соціальних проблем, суспільно-політичні настрої громадян, ефективність діяльності органів виконавчої та місцевого самоврядування, правильність прийнятих рішень.

У свою чергу, розробка та впровадження системи оцінки органів державної влади, яка враховує ступінь досягнення стратегічних цілей, якість державних послуг та ефективність реалізації стратегічних документів, дає змогу об'єктивно визначити успіхи та дефіцити уряду та контролюють правильність стратегічних дій.

Найбільш важливими для реалізації стратегічних ініціатив мають бути такі оцінки: соціальні; соціальні очікування; пропозиції щодо політики; соціальні мотиви; доцільність необхідних управлінських рішень; ефективність управлінських рішень; ефективність стратегічних ініціатив.

Рейтинг можна розглядати не лише як якісну ознаку, а й як кількісно вимірний параметр. Наприклад, розрахунок рейтингів компаній слід проводити не тільки за всіма параметрами та показниками, а для кожної групи показників одного параметра: рентабельності, ефективності управління, ділової активності, ліквідності та стабільності ринку, розміру та концентрації, платоспроможності. .

Такий підхід до оцінки за всіма параметрами дозволить виявити резерви підвищення конкурентоспроможності та спрямувати управлінські рішення на покращення тих параметрів, за якими конкуренти мають перевагу. При оцінці суспільно-політичних настроїв, особливо при оцінці проблем, можна виділити такі кількісні показники: кількість громадян, яких торкнулася проблема, фінансова складова окремих проблем тощо.

Залежно від оцінки проблем та очікувань цільової групи ми визначаємо, для якої з цільових груп відповідна стратегічна ініціатива є найбільш прийнятною, тобто, оцінюючи соціальні проблеми, ми можемо визначити, які з них найбільш актуальні для конкретної цільової групи. групи, які теми є найактуальнішими, мають найбільшу вагу та значення у поданні інформації. Наприклад, якщо стратегічна ініціатива стосується тренувань для пенсіонерів за цільовою групою 65 років і старше, то ця тема буде найбільш актуальною та популярною, і тому ця група цільової групи отримає інформаційну підтримку. Використання оцінки проблем і очікувань дозволяє адаптувати інформаційні повідомлення до чітко визначеного набору аудиторій, значно підвищуючи ефективність цього інформаційного впливу.

Створення та коригування рейтингів – це постійне оновлення інформації, отриманої в результаті спостереження за громадською думкою. Регулярність подібних заходів дає змогу простежити динаміку змін суспільно-політичних настроїв суспільства, місцевих громад та територіальних громад. Все це можна зробити за допомогою оціночної моделі моніторингу громадської думки, використання якої дозволяє визначити стан громадської думки щодо існуючих проблем і розробити кращий шлях їх вирішення.

Третій крок – визначення каналів збору та поширення інформації. Канал поширення інформації, а також його рейтинг для кожної з цільових груп відіграє не меншу роль, ніж зміст самого повідомлення, яке через нього передається. Ефективність просування залежить від загального рейтингу каналу, на якому

вона транслюється. Тобто ефективність інформації залежить спочатку від каналу, через який вона передається - на радіо, на телебаченні, в Інтернеті, у газетах - а потім від персоніфікації цього каналу, тобто від його особистої оцінки.

Кожна група цільової групи використовує свої найбільш зручні та популярні інформаційні канали. Сьогодні телебачення залишається найпоширенішим каналом отримання інформації про стратегічні урядові ініціативи. Відповідно, кожна група цільової аудиторії має найбільш зручний і цікавий канал отримання інформації, а отже, і найзручніший для отримання необхідної інформаційної програми, будь то новини, документальні фільми, ток-шоу тощо.

Під час спілкування про стратегічний менеджмент команда стратегічної ініціативи повинна використовувати канал, який найкраще підходить для певної аудиторії. Крім того, важливо враховувати терміни виходу програми через можливу зайнятість цільової аудиторії та неможливість отримання необхідного повідомлення. Однак цю складність можна легко вирішити, видавши такі повідомлення в різний час у різних програмах.

Також варто розглянути не тільки найрейтинговіший канал електронної пошти, а й канали, які зайняли 2 і 3 місця в рейтингу. Таким чином, можна спланувати періодичність інформаційної підтримки для кожної групи цільової групи через різні канали комунікації та скласти успішний медіа-план.

Для друкованої продукції характерне поєднання складніших інформаційних (інтерв'ю, доповіді) та аналітичного (листування, коментарі) жанрів. Тижневики віддають перевагу аналітичним жанрам (коментар, огляд, стаття, листування). Ми знаємо, що прочитана інформація, як правило, швидко відновлюється в пам'яті в потрібний момент.

Четвертий крок – реалізація стратегічної інформації. На цьому етапі підготовлені інформаційні повідомлення поширюються через заздалегідь визначені канали відповідно до проблем і очікувань цільової групи.

П'ятий крок – вивчення реакції на стратегічну інформацію. Кожне інформаційне повідомлення має певний вплив на цільову групу. Це повідомлення може як підкріпити позитивне ставлення до стратегічної ініціативи, так і викликати негативну реакцію або залишити ставлення до цієї ініціативи незмінним. Щоб визначити ефективність такого впливу, необхідно вивчити реакцію населення на таке повідомлення. Наприклад, за допомогою каналу зв'язку, такого як соціальні мережі, реакцію цільової групи можна легко визначити за коментарями чи оцінками щодо того, що повідомлення подобається чи не подобається. Однак при використанні традиційних комунікаційних каналів, таких як телебачення та письмова преса, необхідно періодично проводити соціологічні дослідження суспільно-політичного ставлення до стратегічної ініціативи. Соціологічні методи дослідження, такі як анкетування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи, особисте спілкування з лідерами думок тощо. може бути використаний. Однак на цьому етапі після визначення реакції може виявитися, що стратегічна інформаційна мета досягнута і громадська думка свідчить про повне і точне розуміння, підтримку стратегічних ініціатив та відсутність маніпулятивного впливу на них. У цьому випадку перехід до попереднього етапу здійснюється з метою циклічного продовження стратегічного забезпечення «Інформаційно-моніторинг» до тих пір, поки не буде визначено, що інформація не досягла мети або схожа на неї.

Громадська думка у сфері державного управління показує, з одного боку, суспільно-політичну ситуацію в країні, переваги та недоліки організації влади, проблеми, що існують у суспільстві та очікування громадян щодо вирішення цих проблем, а з іншого характеризують важливий інструмент стратегічного державного управління.

Оскільки позиції громадян мають включатися владою в процес прийняття управлінських рішень, держава має, з одного боку, гарантувати свободу

вираження поглядів громадськості, а з іншого — постійно відслідковувати та реагувати на зміни суспільних настроїв.

Спостереження за громадською думкою є способом зближення держави і суспільства, оскільки органи державної влади, знаючи реальні проблеми суспільства, здатні більш ефективно здійснювати стратегічне планування та приймати управлінські рішення. При цьому суспільство, хоча й перебуває в пасивному стані, вже не залишається осторонь державного управління, оскільки держава, усвідомивши соціальні проблеми, просто змушена буде їх враховувати, принаймні, підвищувати власний рейтинг.

Результатом моніторингу думок стане створення та коригування рейтингової системи, яка визначатиме пріоритетність та рейтинг соціальних питань, суспільно-політичні настрої громадян, ефективність діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, правильність прийнятих рішень.

Шостий крок на початку циклу подолання – це розробка ситуаційного плану подолання. Ситуаційний план коригування створюється, якщо коригувальні звіти не можуть привести до бажаного результату. Такі ситуації виникають, коли змінюється рейтинг завдань, а на перший план виходять завдання, які посіли найнижчі місця в рейтинговій системі або виникли спонтанно.

У цьому випадку група стратегічного планування готує тексти корекційних звітів, а також, залежно від ситуації, визначає періодичність і канали їх розповсюдження.

На цьому етапі готуються звіти про корекцію. У рамках даної стратегічної ініціативи можна мати найкращу змістовну інформацію, але результат її використання залежить від компетентності користувача. Тому в процесі стратегічного менеджменту важливо використовувати систему колегіального прийняття рішень, проводити рефлексії, за потреби залучати

компетентних спеціалістів, щоб інформація для цільової групи була підготовлена відповідно до потреб і вимог.

У стратегічному управлінні інформаційні потоки можуть бути повчальними, направляючими та коригуючими. Формування інформаційних потоків сприяє формуванню громадської думки, створює певні інформаційні умови для її формування та розвитку. При цьому суб'єкт стратегічного управління виконує функцію інформатора, аналітика та інтерпретатора щодо стратегічних ініціатив, що сприяє формуванню громадської думки. Супутні інформаційні потоки характеризуються підтримкою рівня усвідомлення явища, щодо якого сформувалася та існує громадська думка. Тема стратегічного менеджменту також час від часу інформує громадськість про актуальні теми, підтримує обізнаність щодо процесу реалізації стратегії та запобігає «зів'янню» інформації. Потоки корекційної інформації мають на меті спростування існуючої громадської думки, яка містить недостовірні знання, отримані шляхом маніпулятивного впливу груп інтересів, а також недостовірну інформацію про стратегічні ініціативи. Коригувальні стрічки містять контраргументи, інформаційні повідомлення, які суперечать громадській думці з метою руйнування існуючих переконань і стереотипів щодо стратегій. Суб'єкт стратегічного управління тепер має бути координатором формування громадської думки. Якщо ця громадська думка формувалася на основі недостовірних даних, то необхідно її спростувати та змінити існуючі переконання експертів.

На восьмому етапі отримані повідомлення коригуються відповідно до очікувань аудиторії. Коригувальні повідомлення повинні бути написані таким чином, щоб вони максимально відповідали очікуванням цільової групи, інакше вони можуть не досягти мети або можуть бути проігноровані цільовою групою.

Відповідність очікуванням означає, що ступінь сприйняття стратегічної інформації значною мірою залежить від відповідності її змісту потребам /



очікуванням цілей, а не від її обсягу. Іноді аудиторія може годинами отримувати ту чи іншу інформацію, не запам'ятовуючи її і не реагуючи емоційно, але варто згадати те, що викликає інтерес і захоплення – коефіцієнт запам'ятовування інформації відразу ж різко зростає. Це відбувається, коли аудиторія потребує інформації про те, що її цікавить, відповідає її очікуванням. Тому тема стратегічного менеджменту має надавати інформацію в контексті, який представляє інтерес і відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії. Часто цей інтерес викликаний запитом середовища або подіями, що відбуваються в ньому, коли сама ситуація породжує потреби цільової групи.

Особливу увагу слід звернути на важливість ситуативної релевантності, коли кожна інформаційна можливість відповідає очікуванням цільової аудиторії, залучення лідерів думок та ситуативної своєчасності новинної інформації. Як зазначалося раніше, інформація має найефективніший вплив на громадськість, коли вона відповідає їхнім потребам.

Для ефективної реалізації стратегії команда стратегічного планування повинна надати інформаційний продукт, який викликає інтерес і не буде проігнорований чи забутий протягом короткого часу з урахуванням потреб та очікувань цільової групи. змінити або покращити ставлення до стратегічних ініціатив. Однак, оскільки мова йде про потік інформації при реалізації стратегії, варто наголосити на принципі стратегічного змісту, який підкреслює, що інформація є стратегічною лише за умови, що містить елементи, що впливають на кінцеву мету стратегії. Розрізняють три класи стратегічної інформації: високий, до 100% – ця інформація є найбільш цінною і потребує спеціальної обробки та захисту; середні, від 40 до 70%; низька - 40% і нижче. Іншими словами, інформація, яка містить інформацію, яка може вплинути на стан об'єкта стратегічного управління в майбутньому і використання якої сприяє реалізації стратегії, називається стратегічною.

Кожна інформація має свою цільову групу, а це означає, що різні групи людей сприймають і запам'ятовують її по-різному. Тут виникає принцип індивідуального сприйняття, згідно з яким тривалість «згасання» пам'яті стратегічної інформації тим чи іншим об'єктом стратегічного впливу залежить від його соціального статусу, рівня освіти та інтелекту, а також від кількості обробленої інформації. Його розум з часом.

Щодо ослаблення знань та набутої інформації, слід зазначити, що лише 10% прочитаного згадується через три дні після вивчення текстового матеріалу. Коли людина отримує багато інформації, мозку потрібен деякий час, щоб її обробити, і чим довше цей процес триває, тим більше втрачається потік інформації. Тому необхідно публікувати інформацію, дозовану з певною періодичністю, у доступній та прийнятній формі для кожної цільової групи відповідно до її характеристик.

Дев'ятий крок – затвердження коригуючих заходів. Після розробки тестів коригувальних дій, процесу їх тестування, тобто надсилання повідомлень визначеним цільовим групам для коригуючих дій.

Десятим кроком є вироблення відповіді на коригування. На цьому етапі здійснюється повторний моніторинг реакцій цільової групи та окремих соціальних груп на інформацію коригувального змісту з метою визначення повноти досягнення запланованого групою стратегічного планування результату. Цей етап може бути п'ятим, якщо мета не досягнута або досягнута лише частково.

Запропонована модель відображає послідовність етапів процесу інформаційного забезпечення стратегічного управління (виділено чорними стрілками в моделі), де вхідними є процес визначення цільової групи, потім визначення її проблем і очікувань, пріоритетні канали збору та Розповсюдження інформації серед цільової аудиторії, а потім вивчення реакції на ці інформаційні повідомлення.

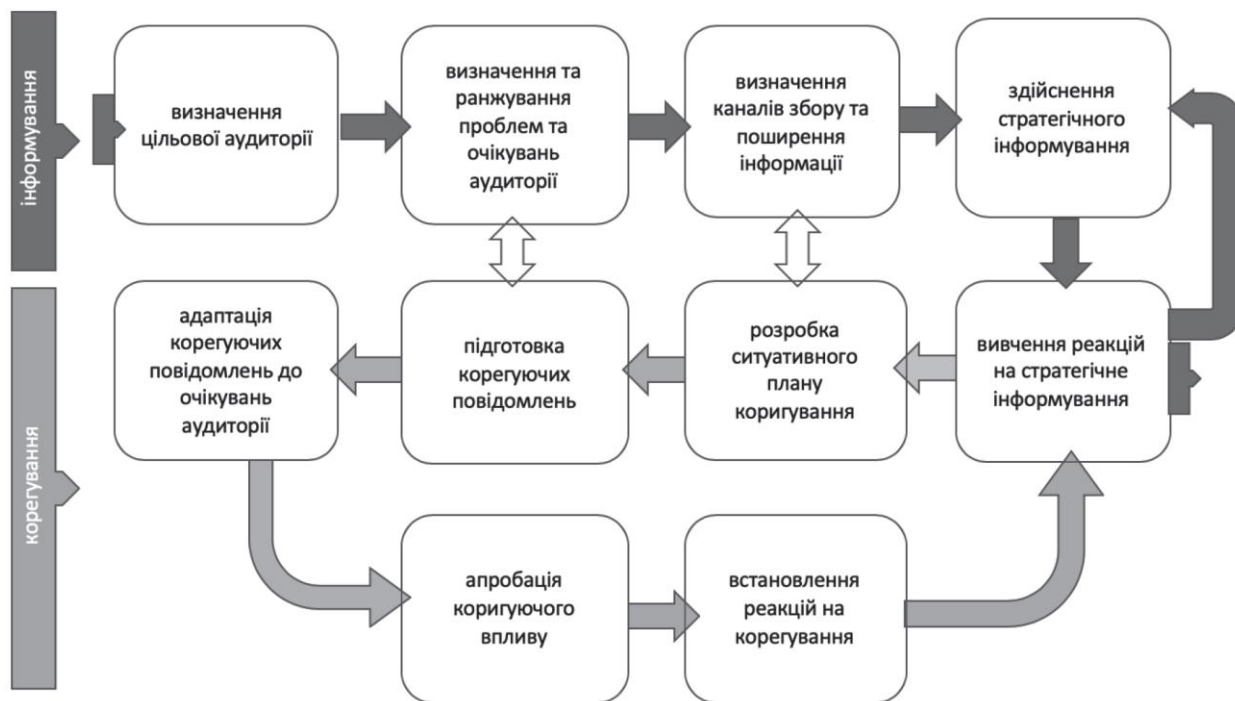


Рисунок 3.3. Модель інформаційного супроводу стратегічного процесу  
ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

На даному етапі встановлюється, наскільки процес інформаційного забезпечення досяг мети, тобто наскільки добре формується громадська думка, якщо мета досягнута, то відбувається або перехід на попередній крок і подальша інформація, або вихід з моделі, якщо мета досягнута і інформаційна кампанія завершена. Якщо мета досягнута частково, переходимо до фази корекційного циклу, де необхідно налаштувати коригувальні інформаційні заходи, створити скоригований ситуаційний план, а потім видати коригувальні повідомлення (виділені світлими стрілками). Ці дві фази враховують проблеми та очікування цільової групи та її уподобання щодо каналів поширення інформації (позначені в моделі прозорими стрілками). Наступним кроком є адаптація до проблем і очікувань, порушених на попередньому кроці, потім перевіряється коригувальна дія та визначається реакція на коригування. На етапі визначення відповідей на

коригування повертається до вивчення відповідей на стратегічну інформацію, і якщо результат інформаційних взаємодій задовольняє групу стратегічного планування, то завдання стратегії та інформаційної кампанії виконані.

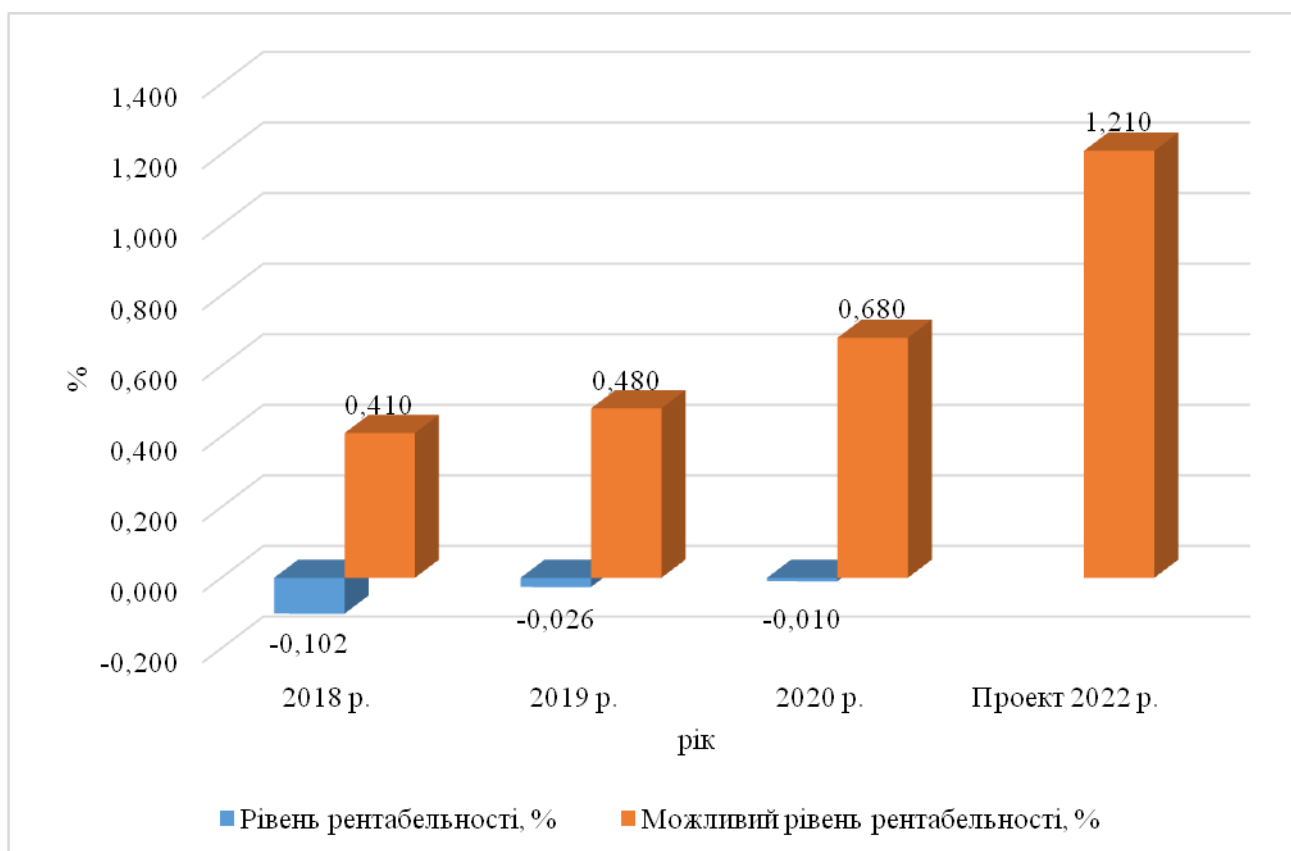


Рисунок 3.4. Прогнозований приріст рівня рентабельності в ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ»

З реалізацією заходів, запропонованих у ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ», дефіцит бюджету буде ліквідовано, а в організації буде достатньо коштів для ефективної роботи (рис. 3.4).

Отримані результати свідчать, що використання запропонованих заходів забезпечить приріст доходів, а відповідно і рентабельності діяльності. Ліквідується дефіцит бюджетних асигнувань, та забезпечиться безперебійне залучення і раціональне використання бюджетних коштів.

## Висновки до третього розділу

1. Пропонується на основі КРІ здійснити комплексний розподіл бюджетних коштів між громадськими фізкультурно-спортивними товариствами та запровадити конкурсні умови для проведення індивідуальних заходів, спрямованих на залучення населення до занять фізичною культурою та спортом. Основними цілями реалізації запропонованого варіанту є: розподіл витрат на заходи, які можна фінансувати без КРІ, та на заходи, що потребують розвитку КРІ в різних сферах. Аналіз та чітке розмежування видів діяльності, мають бути здійснені за результатами процедур відбору. Запропонований варіант врахування результатів аналізу витрат дозволить створити конкурентне середовище для громадських фізкультурно-спортивних клубів, контролювати та розраховувати ризики, а також своєчасно аналізувати та управляти фінансовими ресурсами. Також це може забезпечити чітку реалізацію державної політики щодо надання спортивних та медичних послуг.

2. Зазначено, що інформація є одним із найважливіших ресурсів для реалізації стратегічного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняними підприємствами – це сукупність показників і даних, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та сприяють формуванню рекомендацій для досягнення обраної мети. При реалізації цілей і завдань суб'єкт господарювання повинен враховувати джерела інформації та складові інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління вітчизняними підприємствами, оскільки їх специфіка та характеристики допоможуть прийняти правильне управлінське рішення.

3. Формулювання процесу підтримки стратегічної управлінської інформації теоретично обґрунтовує послідовність раціональних дій суб'єкта реалізації стратегії та може вказати умови, за яких можливе досягнення бажаного

результату відповідно до стратегічного плану. Запропонована модель графічно показує послідовність етапів процесу підтримки стратегічної управлінської інформації та дозволяє зрозуміти, на якому етапі відбувається перехід до циклу виправлення викривленої інформації або під впливом інших новинних повідомлень маніпулюється громадська думка. Дана модель дозволяє створити умови для більш позитивних результатів інформаційного супроводу стратегічного управління.

## ВИСНОВКИ

1. Концепція стратегічного менеджменту базується на стратегічному мисленні менеджерів і ґрунтується на поєднанні цілеспрямованого та комплексного підходів до організації. Відповідно до цієї концепції, стратегічний менеджмент включає не тільки визначення місії та цілей, але й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, розробку стратегічних планів, проектів та інших програм. Використання методів та інструментів, відповідних етапам стратегічного аналізу, дає змогу виявляти зміни факторів зовнішнього середовища та швидко та гнучко реагувати на них, порівнювати можливі напрямки розвитку компанії та визначати найбільш перспективні, налагоджувати зв'язки між компаніями та можливі напрямки стратегії. послуги, визначити найбільш привабливі для компанії сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності компанії та її положення на ринку по відношенню до конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної бізнес-одиниці, з метою реалізації стратегічного управлінського рішення щодо остаточний вибір і реалізація стратегії розвитку компанії. Стратегічний аналіз – це метод вивчення та адаптації потоку інформації, що виникає в результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, до реалізації стратегічних цілей компанії.

2. За результатами дослідження визначено, що у 2020 році ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» проведено 98 спортивних заходів, в яких взяли участь 1720 осіб з інвалідністю різного віку. Переможці та лауреати змагань отримали дипломи, медалі, кубки, футболки, спортивні та солодкі призи. У 2020 році на організацію навчально-тренувальних зборів, змагань та спортивних заходів для інвалідів у ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» було витрачено 29 005,9 тис. грн. Спостерігається посилення господарського потенціалу ПОГ «Всеукраїнський

РВСЦ», на що вказує збільшення суми активів на 10,23%. Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня ефективності роботи організації. Зростання суми доходу на 3,6% свідчить про високий рівень конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Чистий збиток організації становить 2,9 тис. грн. у 2020 р. Значне зниження цього показника порівняно з попередніми роками свідчить про підвищення ефективності роботи закладу.

3. Для подальшого розвитку ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» запропоновано обрати стратегію фокусування. Обравши один вузький напрямок розвитку, ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» зможе зайняти позицію лідера на обраному сегменті і територіальному розташуванні, що дозволить здійснювати ефективне управління його стратегічним розвитком. Оцінка діяльності ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» дала змогу визначити, що для підвищення ефективності роботи організації доцільно використовувати наступні стратегії: стратегія зростання – проникнення на ринок; основна стратегія компанії – концентрація; конкурентна стратегія - спеціалізована стратегія. Вказані стратегії повинні бути акумульовані в єдину стратегію розвитку. Для досягнення мети стратегічного управління ПОГ «Всеукраїнський РВСЦ» повинні сформувати висококваліфікований склад тренерів та проводити систематичні роботи з підвищення їх рівня кваліфікації.

4. Пропонується на основі КРІ здійснити комплексний розподіл бюджетних коштів між громадськими фізкультурно-спортивними товариствами та запровадити конкурсні умови для проведення індивідуальних заходів, спрямованих на залучення населення до занять фізичною культурою та спортом. Основними цілями реалізації запропонованого варіанту є: розподіл витрат на заходи, які можна фінансувати без КРІ, та на заходи, що потребують розвитку КРІ в різних сферах. Аналіз та чітке розмежування видів діяльності, мають бути здійснені за результатами процедур відбору. Запропонований варіант



врахування результатів аналізу витрат дозволить створити конкурентне середовище для громадських фізкультурно-спортивних клубів, контролювати та розраховувати ризики, а також своєчасно аналізувати та управляти фінансовими ресурсами. Також це може забезпечити чітку реалізацію державної політики щодо надання спортивних та медичних послуг.

5. Формулювання процесу підтримки стратегічної управлінської інформації теоретично обґрунтовує послідовність раціональних дій суб'єкта реалізації стратегії та може вказати умови, за яких можливе досягнення бажаного результату відповідно до стратегічного плану. Запропонована модель графічно показує послідовність етапів процесу підтримки стратегічної управлінської інформації та дозволяє зрозуміти, на якому етапі відбувається перехід до циклу виправлення викривленої інформації або під впливом інших новинних повідомлень маніпулюється громадська думка. Дана модель дозволяє створити умови для більш позитивних результатів інформаційного супроводу стратегічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2003. 128 с.
5. Бліщук К. М. Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2. С. 119-131.
6. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8). (дата звернення 05.01.2022).
7. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 23-29.
8. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
9. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
10. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.

11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2011. 296с.
12. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації : монографія. Харків : АДВАТМ, 2009. 436 с.
13. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
14. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія. Харків; 2011. 432 с.
15. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
16. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Економіка будівництва і міського господарства. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
17. Гречкосій І.Д., Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 74-87.
18. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №4 (22), 2017. С. 5-11.
19. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С. 58-64.
20. Джоббер Д. Принципи і практика маркетингу : навч. посіб. / Д. Джоббер ; пер. з англ. М. : вид. дім «Вільямс», 2000. 688 с.
21. Ершова Н.М., Скрипник В.П. Экономико-математические методы и модели принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска : монография. Днепропетровск : ПГАСА, 2011. 349 с.

- 22.Євсєєва О.О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні. Бізнес-інформ. 2013. 1. С. 46-51.
- 23.Журба М.А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. Актуальні проблеми держави і права. 2017. С. 51-57.
- 24.Зюськин А.А. Оценка эффективности управленческих решений : монография. Санкт-Петербург: издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 148 с.
- 25.Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 118-124.
- 26.Клебанова Т.С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.
- 27.Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2010.291 с.
- 28.Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.
- 29.Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
- 30.Кононова О.Є., Власенко Ю.Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58(1). С. 42-48.
- 31.Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.

- 32.Коробкін Г.Т. Інформаційне забезпечення в системі стратегічного управління підприємства. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернетконференції 28-29 жовтня 2021 р. : В 2 т. Том 1. Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С. 19-22.
- 33.Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
- 34.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ.2-е европ. изд.М., СПб, К. : Изд. дом «Вільямс». 1999.1056 с.
- 35.Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
- 36.Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
- 37.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко.К. : КНЕУ, 2006.152 с.
- 38.Лягодієнко В.В., Кіщяк І.Т., Лягодієнко В.В., Шевчук С.П., Кіщяк Ю.І. Державне та регіональне управління: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2013. 310 с.
- 39.Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). . 145-148.
- 40.Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.
- 41.Маляревський Ю.Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.

42. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 672 с.
43. Олейникова О.О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5(2). С. 36-39.
44. Ольховая І.О., Сазонова С.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 79-83.
45. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.
46. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.
47. Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління. 2020. № 1. С. 103-109.
48. Приходько В, Ахметов Р, Томенко О, Табінська С. Використання спортивного рейтингу в якості інструмента державного управління розвитком спорту в Україні. Спортивний вісник Придніпров'я. 2019. №1. С. 53-63.
49. Приходько В., Томенко О., Матросов С. Стратегічні проблеми державного управління розвитком сфери спорту в Україні. Спортивна наука та здоров'я людини. 2021. № 1. С. 73-83.
50. Приходько В.В. Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів: монографія. Дніпро; 2018. 464 с.
51. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р. Постанова Кабінету Міністрів України, № 115, від 1.03.2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF>

- 52.Ромяно О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 1. С. 58-62.
- 53.Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26). (дата звернення 02.12.2021).
- 54.Сичова М.О., Коробкін Г.Т. Сутність та роль стратегічного управління в розвитку підприємства. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 103-106.
- 55.Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 349 с.
- 56.Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.
- 57.Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019. № 6. С. 161-177.
- 58.Соловйов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2013\\_1-%282%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29) 21. (дата звернення 05.11.2021)
- 59.Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах Східна Європа:

- економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2020\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_17). (дата звернення 05.09.2021).
60. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
61. Томчук О. Ф. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
62. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19.
63. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 45-49.
64. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 482-494.
65. Шатіло О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 199-204.
66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
67. Яценко О. В. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. Modern economics. 2020. № 23. С. 239-245.



## Теоретичні підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Зміст поняття
Процесний підхід: стратегічне управління – це сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національному господарстві.	
Дж. М. Хіггінс	- процес управління організацією через її взаємодію з навколишнім середовищем, спрямований на досягнення місії.
Д. Шендел, С.В. Хофе	- процес досягнення цілей і встановлення бажаних взаємозв'язків із зовнішнім середовищем з наявними ресурсами для ефективного та ефективного функціонування організації в цілому та її підрозділів зокрема.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	- це безперервний процес, який забезпечує розвиток організації шляхом встановлення цілей, розробки стратегії, розробки стратегічних планів, оцінки корпоративної діяльності, впровадження стратегії та адаптації її до змін.
З.С. Шершньова, С.В. Оборська	- це багатогранний, управлінський, формально-поведінковий процес, що передбачає формування та реалізацію стратегій, досягає цілей шляхом встановлення балансу між підприємством в цілому, його частинами та зовнішнім середовищем.
В.А. Кузнєцова	- процес прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі стратегічних рішень на основі зіставлення ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та ризиками макросередовища.
А. П. Міщенко	- процес забезпечення стабільності підприємства в умовах, що постійно змінюються, на основі пошуку конкурентних переваг та створення ефективних стратегічних позицій.
Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	- це динамічний процес планування та аналізу, вибору стратегії, розробки планів та 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 встановлення цілей, яка забезпечує зв'язок між зовнішнім середовищем та можливостями організації, залишаючись відкритим для макровимог.
О.С. Віханський	- це система управління підприємством, заснована на людському капіталі, яка спрямовує виробництво на потреби споживачів, швидко реагує та вносить зміни, необхідні для створення конкурентних переваг і довгострокового виживання.
Б.А. Чуб	- діяльність спрямована на вигідне досягнення довгострокових цілей організації, заснованих на отриманні конкурентних переваг та активній взаємодії із зовнішнім середовищем.
С.А.Попов	- це сукупність рішень, дій, пов'язаних з вибором і реалізацією стратегій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей.
Системний підхід: стратегічне управління - система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації.	
Б.М. Мізюк	Системний підхід: Стратегічне управління – це система, яка допомагає реалізувати довгострокові плани організації.

Елементи процесу стратегічного управління підприємством за різними  
науковцями

№	Автори	Зміст
1.	О. Віханський	5 елементів: дослідження навколишнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та моніторинг виконання.
2.	М. Мескон А. Петров	9 кроків: вибір місії, визначення цілей, аналіз середовища, визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління та планування, реалізація та контроль планів, оцінка стратегії.
3.	С. Попов	7 елементів: аналіз зовнішнього середовища, внутрішня діагностика сильних і слабких сторін, визначення місії та цілей організації, розробка + оцінка + вибір альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації, розробка конкурентної стратегії з планом дій, реалізація стратегії, оцінка та зворотний зв'язок.
4.	З. Шершньова С. Оборська, Ю. Ратушний	8 елементів, деякі з яких є більш конкретними: концепція компанії, 4 види аналізу (ретроспективний + зовнішнє середовище + внутрішнє середовище + конкурентоспроможність компанії), діагностика сильних і слабких сторін, прогноз внутрішнього середовища, формування мета компанії, вибір бізнесу + функціональна стратегія), розробка системи планів розвитку бізнесу + проектів + програм, формування допоміжної підсистеми (організаційна + фінансова + інформаційна + соціально-психологічна), стратегічний менеджмент.
5.	О. Коробейніков, В. Колесова, А. Тріфілова	3 етапи: навчання, впровадження та контроль.