

ШИФР: СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Конкурсна робота на тему:

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства	5
1.2. Аналіз основних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств	9
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ».....	19
2.2. Організаційна характеристика підприємства	19
2.2. Характеристика системи стратегічного управління в умовах ПП «Укрпалетсистем».....	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

Актуальність дослідження. Чим вища конкуренція у галузі, тим важче підприємству буде не відставати від її основних тенденцій та напрямів розвитку. Простіше кажучи, щоб побудувати успішний бізнес у конкурентному світі, у якому функціонують сучасні підприємства, потрібно підняти планку. Інакше ви ніколи не зможете перемогти конкурентів.

Питання формування та реалізації конкурентної стратегії знайшли відображення в дослідженнях провідних науковців, зокрема Бельтюкова Є.А., Божидай І.І., Боковця В.В., Євтушенка Н.О. та інших. Незважаючи на широке коло наукових публікацій та розробок з даного питання, воно потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження наукової роботи виступає господарська діяльність ПП «Укрпалетсистем».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних аспектів теми дослідження та розробка на цій основі пропозицій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідження теоретичних аспектів теми наукової роботи;
- організаційна характеристика досліджуваного підприємства;
- характеристика системи стратегічного управління в умовах ПП «Укрпалетсистем»;
- визначення основних напрямів вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Досягнення поставлених завдань здійснювалось на основі використання загальнонаукових методів досліджень, таких як: метод наукової абстракції, метод аналізу та синтезу, монографічний метод та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних аспектів теми дослідженні, а також було визначено, що правильно визначена конкурентна стратегія є передумовою формування високого рівня конкурентоспроможності того чи іншого підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що автором запропоновано розглядати інноваційну стратегію як інструмент переорієнтації і розвитку підприємства, що визначає головний напрямок його діяльності щодо формування та реалізації інноваційної стратегії на основі: визначення стратегічних цілей та задач з їх реалізації за допомогою сучасних ефективних засобів стратегічного менеджменту; досягнення запланованих стратегічних показників внаслідок свідомого вибору, планування та прогнозування інноваційної стратегії; адаптація підприємства до результатів постійних змін у ринковому середовищі; внесення відповідних коригувань в цілі та стратегію підприємства в цілому на основі нових умов і можливостей, що виникли внаслідок мінливості зовнішнього середовища.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що розміщуються на 31 сторінці, і включає список використаних джерел, який налічує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Компанії повинні конкурувати на ринку, щоб задовольнити потреби клієнтів, створюючи унікальну цінність для клієнта. Коли компанії створюють цінність для клієнтів, вони винагороджуються майбутніми бізнес-можливостями. Компанії, які не в змозі створити цінність для клієнтів або роблять це менш ефективно, ніж конкуренти, будуть менш прибутковими і можуть з часом припинити діяльність. За словами Брюса Хендерсона, засновника Boston Consulting Group, усі конкуренти, які залишаються наполегливими протягом тривалого часу, повинні зберігати унікальну перевагу, виділяючись над усіма іншими. Саме управління цією різницею і є суттю довгострокової стратегії.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності [3].

Найуспішніші компанії сучасного світу, такі як Facebook, Google, Apple, Nike, Procter & Gamble і Toyota, зайняли провідні позиції на ринку завдяки диференційованим пропозиціям продуктів, які пропонують унікальну цінність для споживача. Конкуренція є необхідною умовою розробки стратегії. Монополії, які за визначенням мають слабку конкуренцію або взагалі її не мають, не приділяють багато часу та ресурсів розробці стратегії.

Розглянемо визначення поняття конкурентної стратегії. Так, за визначенням Бельтюкова Є.А., Некрасової Л.А. стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [3].

Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. під конкурентною стратегією розуміють модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності [12].

Божидай І.І. визначає конкурентну стратегію як динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил [5].

Аналіз підходів щодо визначень у науковій літературі поняття конкурентної стратегії дає змогу стверджувати, що в літературі відбувається ідентифікація із досліджуваним поняттям таких понять, як ділова стратегія, бізнес-стратегія, а також базова стратегія діяльності підприємства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах гіперконкуренції. Глобалізація зробила світ меншим, і компанії можуть використовувати ресурси з усього світу, щоб конкурувати. Протягом багатьох останніх десятиліть компанії зосереджувалися на зниженні витрат за допомогою аутсорсингу некритичних видів діяльності в недорогі місця, а також на перерозподілі своїх внутрішніх ресурсів, щоб забезпечити кращу цінність для клієнта за нижчою ціною. Однак підвищення ефективності операцій не

означає, що бізнес має стратегічну перевагу над іншими. Інші також намагаються зменшити витрати та одночасно стати більш ефективними. Таким чином, операційна ефективність стає необхідною, але недостатньою умовою для успішної роботи на ринку. Багато інструментів і методів операційного менеджменту, такі як Total Quality Management, Supply Chain Management, Lean Operations тощо, роблять бізнес більш конкурентоспроможним.

Слід наголосити на тому, що основні принципи стратегії залишаються незмінними, незалежно від технології чи темпу змін. Надійна стратегія починається з правильної мети, яка полягає в підтримці високої прибутковості. Якщо метою підприємства є щось інше, крім прибутку, то це створює проблеми. Буде дуже важко виграти на ринку, якщо компанія ставить перед собою нечіткі цілі, такі як:

1. Бути найбільшим гравцем у певній галузі чи ніші.
2. Швидке зростання.
3. Прагнення стати технологічним лідером.

Потрібно знати відповідь на таких п'ять важливих запитань, щоб сформулювати стратегію з високою прибутковістю:

1. Яка місія підприємства?
2. Хто є клієнтом?
3. Що дійсно важливо для клієнта?
4. Яку вигоду клієнт отримує від рішення підприємства?
5. У чому конкурентна перевага підприємства?

Нарешті, стратегія повинна мати безперервність та послідовність. Стратегія полягає в тому, яких клієнтів обслуговує підприємство та яку цінність забезпечує. Позиціонування на найвищих рівнях – це місце, де наступність має бути найсильнішою. Інакше організації буде важко зрозуміти, що таке стратегія, а клієнтам буде складно знати позицію компанії.

Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна

стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [5].

За словами професора Майкла Портера з Гарвардської школи бізнесу, лідера думок у галузі корпоративної стратегії, суть стратегії полягає у виборі виконувати діяльність не так, як конкуренти. Стратегія окреслює територію, на якій компанія прагне бути унікальною.

Переглядаючи стратегію, менеджменту організації слід пам'ятати, що стратегія не змінилася, але зміни змінилися. Зміни приносять можливості. З іншого боку, зміни можуть заплутати. Необхідно чітко визначити сегменти клієнтів. Цінність для споживача має бути переконливою. Перемагати стане легше з чітким напрямком, чітко визначеними клієнтськими сегментами та високою цінністю для клієнтів.

Існує тонкий баланс між змінами та безперервністю. Безперервність стратегічного напрямку та безперервні зміни, які неухильно вдосконалюються у тому, як ви виконуєте, абсолютно узгоджуються одне з одним. Насправді вони взаємопідсилюють один одного. Здатність постійно й ефективно змінюватися стає легшою завдяки безперервності високого рівня. Чим точніше топ-менеджмент розбирається у визначенні стратегії, у боротьбі з компромісами, тим краще він зможе визначити нові можливості, які підтримують ціннісну пропозицію організації. Інакше розібрати важливе серед величезної кількості технологій дуже важко.

Менеджери вищої ланки винаходять стратегію з членами команди, які визначають за допомогою нової діяльності те, що іншим ще належить відкрити. Керівник також має переконатися, що всі розуміють стратегію, яка визначає відмінності компанії. Як відзначив Майкл Портер, стратегія полягає в тому, щоб бути іншим. Кожен працівник має розуміти, що це не просто ще одна компанія, а це компанія, яка приносить світу щось нове та відмінне.

1.2. Аналіз основних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін. [3].

Науковцями запропоновано виділяти наступні етапи розробки конкурентної стратегії [12]:

- 1 етап: Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.
- 2 етап: Структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.
- 3 етап: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив.
- 4 етап: Зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи.
- 5 етап: Реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій.
- 6 етап: Контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану.
- 7 етап: Аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії – накопичення досвіду.

Досвід найбільш економічно розвинених і конкурентоспроможних країн світу показує, що одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня. Єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства у дослідників не існує, як немає і єдиного алгоритму [3].

Бізнес може перевершити своїх конкурентів, лише якщо він зможе створити стійку конкурентну перевагу, тобто відмінність, яку він зможе зберегти. Конкурентну перевагу можна отримати завдяки багатьом підходам, наприклад чудовому дизайну продукту, високоякісній репутації, управлінню

ланцюгом постачання, новим способам охоплення споживача, таким як стратегія Amazon.com лише для використання Інтернету або стратегія прямого зв'язку зі споживачем Dell. Усі конкурентні переваги є тимчасовими, оскільки, як тільки компанія досягає досконалості в одній сфері, інші поспішають копіювати її особливості, таким чином послаблюючи її диференціацію. Наприклад, Apple Macintosh був першим комп'ютером, орієнтованим на масовий ринок, який мав графічний інтерфейс користувача та мишу. Невдовзі його скопіювали клони IBM і Microsoft, таким чином розмиваючи диференціацію Apple. Навіть сьогодні Apple продовжує лідирувати в інноваціях користувацького інтерфейсу, таких як дотик і жести на iPhone, iPod Touch і iPad. Однак такі конкуренти, як RIM Blackberry, Nokia і LG, вже почали копіювати це нововведення.

Стратегія передбачає навмисний вибір іншого набору заходів, щоб надати клієнту унікальну суміш цінностей. Наприклад, Amazon був одним з перших у сфері електронних продажів і швидко зайняв унікальне місце в свідомості споживачів як авторитетний постачальник в Інтернеті. Він не мав присутності звичайного магазину. Він залишився вірним своїй стратегії лише в Інтернеті, тоді як багато конкурентів перейшли до гібридного фізичного магазину та веб-присутності.

Стратегічний вибір зазвичай не оцінюють і не вибирають як незалежні конструкції. Вони часто пов'язані зі стратегічними моделями, які визначають конкретне стратегічне позиціонування та вимагають певної комбінації стратегічних виборів. Проте діловий світ переповнений великою кількістю стратегічних моделей.

Проаналізуємо найпопулярніші з них.

1. Загальні стратегії Майкла Портера. Розглянемо три основні підходи вибору конкурентної стратегії згідно з Майклом Портером. Ці три підходи є прикладами «загальних стратегій», оскільки їх можна застосовувати до продуктів або послуг у всіх галузях промисловості та до організацій будь-якого розміру. Вперше вони були викладені Майклом Портером у 1985 році в

його книзі «Конкурентна перевага: створення та підтримка високої продуктивності».

Портер виокремив такі загальні стратегії: лідерство у витратах (без надмірностей), диференціація (створення унікальних бажаних продуктів і послуг) і фокус (пропозиція спеціалізованих послуг у ніші ринку). Потім він розділив стратегію фокусу на дві частини: фокус на витратах і фокус на диференціації.

Стратегія лідерства у витратах. Загальні стратегії М. Портера – це способи отримання конкурентної переваги – іншими словами, розвиток «переваги», яка забезпечує компанії продажі та забирає їх у конкурентів. Є два основні шляхи досягнення цього в рамках стратегії лідерства за витратами:

- збільшення прибутку за рахунок скорочення витрат, встановлюючи середні ціни в галузі;
- збільшення частки ринку за рахунок встановлення нижчих цін, водночас отримуючи прийнятний прибуток від кожного продажу, оскільки зменшили витрати.

Стратегія лідерства за витратами полягає саме в цьому – вона передбачає бути лідером з точки зору витрат у галузі чи на ринку. Просто перебувати серед виробників з найнижчими витратами не зовсім добре, оскільки компанія залишає себе відкритими для атак з боку інших виробників з найнижчими витратами, які можуть знизити ціни компанії і, отже, блокувати її спроби збільшити частку ринку.

Тому менеджерам потрібно бути впевненим, що компанія може досягти та зберегти позицію номер один, перш ніж вибрати шлях лідерства за витратами. Компанії, які досягли успіху в досягненні лідерства за витратами, зазвичай мають:

1. Доступ до капіталу, необхідного для інвестування в технології, які зменшать витрати.
2. Дуже ефективну логістику.

3. Базу з низькими витратами (робоча сила, матеріали, обладнання) і спосіб стійкого скорочення витрат нижчий, ніж у інших конкурентів.

Найбільший ризик у реалізації стратегії лідерства у витратах полягає в тому, що ці джерела зниження витрат не є унікальними для компанії, і що інші конкуренти копіюють подібні стратегії скорочення витрат. Ось чому важливо постійно знаходити шляхи зменшення всіх витрат. Одним із успішних способів зробити це є прийняття японського Кайдзен - філософії «постійного вдосконалення».

Стратегія диференціації. Диференціація полягає в тому, щоб продукти або послуги компанії відрізнялися від продуктів або послуг її конкурентів і були більш привабливими за них. Те, як це буде зроблено, залежить від конкретної галузі та самих продуктів і послуг, але, як правило, це стосується функцій, функціональності, довговічності, підтримки, а також іміджу бренду, який цінують клієнти.

Для досягнення успіху стратегії диференціації організаціям необхідно:

1. Ефективні дослідження, розробки та інновації.
2. Здатність надавати високоякісні продукти або послуги.
3. Ефективні продажі та маркетинг, щоб ринок розумів переваги, які пропонують диференційовані пропозиції.

Великі організації, які дотримуються стратегії диференціації, повинні залишатися гнучкими в процесах розробки нових продуктів. В іншому випадку вони ризикують бути атакованими на кількох фронтах з боку конкурентів, які дотримуються стратегії фокусування на диференціації в різних сегментах ринку.

Стратегія фокусування. Компанії, які використовують стратегії фокусування, зосереджуються на певних ринкових нішах і, розуміючи динаміку цього ринку та унікальні потреби клієнтів на ньому, розробляють винятково недорогі або добре специфіковані продукти для ринку. Оскільки вони надзвичайно добре обслуговують клієнтів на своєму ринку, вони

прагнуть створити сильну лояльність до бренду серед своїх клієнтів. Це робить їхній конкретний сегмент ринку менш привабливим для конкурентів.

Як і у випадку з широкими ринковими стратегіями, все ще важливо вирішити, чи буде компанія прагнути до лідерства за витратами чи до диференціації, коли менеджер вибрав стратегію фокусування як основний підхід: фокусування зазвичай недостатньо самого по собі.

Але незалежно від того, використовує компанія фокус на витратах або фокус на диференціації, ключем до успіху загальної стратегії фокусу є необхідність переконатися, що компанія надає щось додаткове в результаті обслуговування лише цієї ринкової ніші. Саме це «щось додаткове» може сприяти зниженню витрат (можливо, завдяки знанням менеджменту компанії про спеціалізованих постачальників) або посиленню диференціації (наприклад, глибоке розуміння потреб клієнтів).

Вибір організації, яку загальну стратегію дотримуватися, лежить в основі будь-якого іншого стратегічного рішення, яке приймає менеджер, тому варто витратити час, щоб прийняти його правильно. Але все одно потрібно прийняти рішення. Майкл Портер особливо застерігає від спроб «застрахувати свої ставки», дотримуючись кількох стратегій. Одна з найважливіших причин, чому ця порада є доцільною, полягає в тому, що те, що потрібно зробити менеджеру, щоб кожен тип стратегії працював, сподобається різним типам людей. Лідерство у витратах вимагає дуже детального внутрішнього фокусування на процесах. Диференціація, з іншого боку, вимагає зовнішнього, дуже творчого підходу.

Отже, коли компанія вирішує, яка з трьох загальних стратегій їй підходить, надзвичайно важливо взяти до уваги компетенції та її сильні сторони. Пропонується дотримуватися трьох етапів, які допоможуть при виборі:

1. Для кожної загальної стратегії потрібно провести SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими компанія

може зіткнутися, якщо обере цю стратегію. Зробивши це, можна зрозуміти, що організація навряд чи зможе досягти успіху з деякими загальними стратегіями.

2. Використати аналіз п'яти конкурентних сил, щоб зрозуміти характер галузі, в якій працює компанія.

3. Порівняти SWOT-аналіз життєздатних стратегічних варіантів із результатами аналізу п'яти конкурентних сил. Для кожного стратегічного варіанту потрібно задати питання, як можна компанії використовувати цю стратегію, щоб:

- зменшити потужність постачальника або керувати ним;
- зменшити чи контролювати владу покупця/клієнта;
- вийти на перше місце в конкурентному суперництві;
- зменшити або усунути загрозу заміщення;
- зменшити або усунути загрозу нового проникнення.

Підсумовуючи, можна сказати, що на думку Майкла Портера, будь-яка з цих стратегій здатна створити конкурентну перевагу для бізнесу на даному ринку. Але слід також наголосити, що кожна стратегія неможлива для однієї фірми. Однак, якщо фірма спроможна і достатньою мірою виконує стратегію, вона може досягти конкурентної переваги на ринку.

2. Стратегія блакитного океану В. Чан Киму та Рене Моборна. Блакитні океани позначають усі галузі, які сьогодні не існують — невідомий ринковий простір, незаплямований конкуренцією. У блакитних океанах попит створюється, а не бореться за нього. Є широкі можливості для прибуткового та швидкого зростання. Є два способи створити блакитні океани. У деяких випадках компанії можуть створити абсолютно нові галузі, як eBay зробив з індустрією онлайн-аукціонів. Але в більшості випадків блакитний океан створюється з червоного океану, коли компанія змінює межі існуючої галузі.

Варто зауважити, що компанії, які перебувають у «червоному океані», змагаються за фіксовану частку ринку. Тобто вони просто намагаються збільшити свою кількість споживачів, витісняючи при цьому інші компанії. Але ж насправді основна мета бізнес-стратегії – це не конкуренція, а створення

доходу та цінності. Не менш важливим є девіз компанії, або слоган, що інтерпретує мету діяльності [28].

У створенні блакитних океанів інколи використовуються передові технології, але це не є їх визначальною рисою. Це часто вірно навіть у технологічно інтенсивних галузях.

Слід відзначити, що імперативи для стратегій червоного та блакитного океанів кардинально відрізняються. Блакитний і червоний океани завжди співіснували і завжди співіснуватимуть. Таким чином, практична реальність вимагає від компаній розуміння стратегічної логіки обох типів океанів. Наразі конкуренція в червоних океанах домінує у сфері стратегії в теорії та на практиці, незважаючи на те, що потреба компаній у створенні блакитних океанів зростає.

3. Стратегія проривної інновації Клейтона Крістенсена. Концепція підричних інновацій була вперше розглянута Клейтоном Крістенсеном як стратегія створення та підтримання успішного росту. Вона може підривати ринки, які існують, за рахунок розширення та розвитку нових ринків і наданню нових функціональних можливостей існуючим товарам та послугам [6].

Оскільки компанії, як правило, впроваджують інновації швидше, ніж розвиваються потреби їхніх клієнтів, більшість організацій зрештою виробляють продукти чи послуги, які насправді є надто складними, занадто дорогими та надто складними для багатьох клієнтів на їх ринку. Компанії прагнуть до цих «підтримуючих інновацій» на вищих рівнях своїх ринків, тому що саме це історично допомагало їм досягти успіху: встановлюючи найвищі ціни для своїх найвибагливіших і досвідчених клієнтів на вершині ринку, компанії досягнуть найбільшої прибутковості.

Однак, роблячи це, компанії мимоволі відкривають двері для проривних інновацій у нижній частині ринку. Проривна інновація дозволяє абсолютно новій групі споживачів, які перебувають у нижній частині ринку, отримати доступ до продукту чи послуги, які історично були доступні лише споживачам із великими грошима чи високими навичками.

Характеристики руйнівного бізнесу, принаймні на початкових етапах, можуть включати: нижчу валову прибутковість, менші цільові ринки та простіші продукти та послуги, які можуть виглядати не такими привабливими, як існуючі рішення, порівняно з традиційними показниками ефективності. Оскільки ці нижні рівні ринку пропонують нижчу валову прибутковість, вони непривабливі для інших фірм, які рухаються вгору на ринку, створюючи простір у нижній частині ринку для появи нових руйнівних конкурентів.

4. Стратегія уявлення про фірму, заснована на ресурсах (RBV). Погляд на основі ресурсів (RBV) — це група теорій, які стверджують, що компанії здатні створити конкурентну перевагу за допомогою внутрішніх ресурсів фірми, які є цінними, рідкісними, не імітованими та організованими для отримання цінності.

Організації використовують внутрішні ресурси по-новому для використання зовнішніх ресурсів і, таким чином, створення конкурентної переваги, а не зосереджуються на конкурентному середовищі. Дослідження на підтримку RBV включають погляд на фірму, заснований на знаннях, динамічні можливості та погляд на відносини. Фізичні ресурси рідко пропонують конкурентну перевагу, оскільки вони зазвичай можуть бути придбані конкурентами. Нематеріальні ресурси важко імітувати, і вони зазвичай є основним джерелом стійкої конкурентної переваги. Гетерогенні ресурси - це унікальні або різні ресурси. Нематеріальні активи/ресурси (а також деякі матеріальні ресурси) відрізняються між компаніями. Це дозволяє їм застосовувати різні стратегії та перемагати один одного. Без унікальних ресурсів конкурентний ринок досяг би стану досконалої конкуренції.

Немобільні ресурси — це ті, які нелегко переходять від компанії до компанії в короткостроковій перспективі. Це не дозволяє конкурентам легко копіювати ресурси та конкурентні стратегії, використовуючи ці ресурси. Нематеріальні ресурси зазвичай нерухомі.

Структура VRIO визначає ресурси, які є цінними, рідкісними, дорогими для імітації та незамінними, і компанія організована для використання цих ресурсів.

Цінність (Valuable). Цінні ресурси дозволяють організаціям підвищувати цінність, пропоновану клієнтам. Це дозволяє диференціювати або зменшити собівартість виробництва. Ресурс, який не є цінним, є конкурентним недоліком.

Рідкість (Rarity). Рідкісні ресурси – це ті, які не можуть легко отримати кілька компаній. Нерідкі ресурси дозволяють досягти конкурентного паритету.

Імітація (Imitability). Ресурс, який важко імітувати, якщо копіювати чи замінювати конкурента дорого. Ресурс, імітація якого коштує дорого, забезпечить лише короткострокову конкурентну перевагу. Компанію можна організувати або структурувати таким чином, щоб вона могла використовувати ресурси. Навіть якщо ресурс є цінним, рідкісним, його важко імітувати, компанія повинна бути організована таким чином, щоб вона могла використовувати цей ресурс для створення конкурентної переваги.

Якщо всі ці елементи співпадають, ресурси можуть бути використані компанією для створення стійкої конкурентної переваги.

5. Стратегія, орієнтована на можливості. Надто часто ради з розвитку робочої сили обмежують себе на основі статус-кво, обмежень у ресурсах, браку можливостей та інших перешкод. Обтяжуючи себе такими бар'єрами, які вони можуть вважати нездоланими, організації робочої сили можуть стати нездатними досягти свого потенціалу як лідерів громади та рушійної сили інновацій, які сприяють регіональному зростанню та розвитку. Без можливості відкритися для нових можливостей, уявляючи те, що могло б бути, а не приймати те, що є, ради з питань трудових ресурсів можуть не максимально використати свій потенціал, щоб бути рушійною силою економіки в своїх громадах.

Орієнтований на можливості підхід до надання послуг є одним із чотирьох моделей поведінки, орієнтованих на майбутнє, визначених AWAKE. Ця поведінка була перевірена різноманітною групою спеціалістів з робочої сили з усієї країни, щоб переконатися, що вона відображає основні характеристики, пріоритети та зобов'язання, необхідні для підготовки та трансформації системи робочої сили в Америці, щоб забезпечити успіх усіх працівників і учнів. Менеджмент персоналу, орієнтований на майбутнє, має широке бачення того, чого він може досягти, і він шукає ресурси та таланти, необхідні для досягнення амбітних цілей. Він усвідомлює стратегічні можливості розширення свого впливу на всіх рівнях серед різноманітних зацікавлених сторін.

В управлінні конкурентоспроможним розвитком вітчизняних підприємств велике значення має правильність вибору їх стратегій конкуренції. Доведено, що результативність конкурентних стратегій залежить від спроможності господарюючих суб'єктів генерувати, імплементувати і реалізувати конкурентні переваги такої форми, яка відповідатиме особливостям обраних стратегій.

Необхідно зазначити, що до основних причин, що ускладнюють застосовування на вітчизняних підприємствах методів стратегічного управління, належать: відсутність навичок стратегічного управління; неможливість представлення стратегічного управління як цілісної системи; відсутність надійної стратегічної інформації для розробки стратегічних рішень; відсутність практичних рекомендації щодо розробки та реалізації відповідної стратегії; небажання керівництва змінювати напрямок діяльності підприємства [2].

Отже, конкурентна стратегія складається з бізнес-підходів та ініціатив, які вживає компанія, щоб залучити клієнтів і забезпечити вищу цінність через виконання своїх очікувань і зміцнення своєї позиції на ринку. Конкурентна стратегія включає в себе ті підходи, які передбачають різні способи створення стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

2.1. Організаційна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Укрпалетсистем» (ПП «Укрпалетсистем») - українське підприємство, що працює на ринку паливно-мастильних матеріалів України з 2003 року. У зв'язку зі зростанням продажів, керівництвом компанії було відокремлено два основні напрями роботи: оптові продажі (залізничні, бензовозні норми) та роздрібні продажі (розвиток мережі автозаправних станцій під торгівельною маркою UPG). Компанія «Укрпалетсистем» сьогодні – це розгалужена мережа власних АЗС та баз оптової торгівлі паливом, що охоплює всю територію України.

Юридична адреса підприємства: 22800 Вінницька обл., м. Немирів, вул. Леніна, 216-А. Фактична адреса підприємства: 11500 Житомирська обл., м. Коростень, вул. Б. Шосе, 20.

Крім реалізації і продажу нафтопродуктів ПП «Укрпалетсистем» реалізує в Європу, перероблені із сировини, дрова у вигляді полін. ПП «Укрпалетсистем» - одна з небагатьох фірм в Україні яка виробляє і реалізує пелета (біопаливо) з вторинної сировини. Слід відзначити, що ПП «Укрпалетсистем» знаходиться у розвинутій мережі залізничного та автомобільного транспорту, що дозволяє закуповувати нафтопродукти за низькою ціною. ПП «Укрпалетсистем» є прямим постачальником паливних матеріалів для нафтової компанії «Укртатнафта» і багатьох відомих нафтових компаній України.

Приватне підприємство «Укрпалетсистем» зареєстровано 27 березня 2003 року Коростенською міською радою. Основною діяльністю є реалізація нафтопродуктів і виробів з дерева. Підприємство має 2 власні нафтобази, які дозволяють зберігати паливо у великих обсягах. У 2007 році розроблено

проект Інститутом «Укрдіпронафаттранс» і пророблена робота з реконструкції нафтобаз для збільшення обсягу зливу. У 2015 році підписані контракти з компанією «MORAVOLES SRO» і з компанією «MULTIFLUX TRADING LIMITED».

Як вже зазначалося вище, основною діяльністю ПП «Укрпалетсистем» є роздрібна та оптова торгівля нафтопродуктами як через мережу автозаправних комплексів, так і через нових контрагентів. АЗК пропонують комплекс послуг крім продажу палива (автомийка, підкачка коліс). Одним з основних напрямків діяльності є оптовий продаж дров до Європи (Голландія, Німеччина) та виробництво біопалива з вторинної сировини. Одним з важливих напрямків діяльності є реалізація нафтопродуктів і виробів з дерева в роздріб і оптом юридичним і фізичним особам за допомогою власного автомобільного транспорту.

ПП «Укрпалетсистем» має власну базу автомобільного та залізничного транспорту (бензовози, вантажні тентовані машини, вагони). Для реалізації, зберігання, транспортування нафтопродуктів ПП «Укрпалетсистем» має все необхідне: паливо, автотранспорт, нафтобази, залізничну колію.

ПП «Укрпалетсистем» здійснює реалізацію всіляких нафтопродуктів автомобільним транспортом. Для доставки необхідна наявність договору з постачання та попередньої оплати на розрахунковий рахунок фірми ПП «Укрпалетсистем». Пріоритетність поставки для ПП «Укрпалетсистем» є найважливішим чинником для формування замовлення. Пріоритетність визначається виходячи з дати попередньої оплати на розрахунковий рахунок ПП «Укрпалетсистем».

Список нафтопродуктів для реалізації:

1. Бензин А-76.
2. Бензин А-92.
3. Бензин А-95.
4. Паливо ТС-1.
5. Бензол.

6. Газ скраплений БТ.
7. Газ зріджений СПБТ.
8. Мазут М-100.
9. Газ дистилятний
- 10.Сольвент нафтовий.
- 11.Масло Славол ОБ-300.
- 12.Масло Славол ОБ-400.
- 13.Масло И-20А.
- 14.Масло И-40А.
- 15.Масло И-50А.
- 16.Сірка комова.

ПП «Укрпалетсистем» реалізує оптом і в роздріб вироби з дерева. Підприємство виконує переробку сировини (пиловника, дрова паливні) на дрова колоті у вигляді полін упакованих в сітки по 10 кг. Дана продукція відправляється на Європу (Голландія, Німеччина). Відправка продукції сезонна. Надана для реалізації продукція:

1. Дошка хвойна необроблена.
2. Дошка суха.
3. Заготовки для європіддонів.

Конкурентоспроможність товарів ПП «Укрпалетсистем» визначається сукупністю їхніх споживчих властивостей, відмінних від товарів-конкурентів за ступенем відповідності конкретним особистим запитам і суспільним потребам, з урахуванням витрат на їхнє задоволення і одержуваних доходів.

ПП «Укрпалетсистем» не тільки зберігає свої нафтопродукти але й надає послуги по зберіганню нафтопродуктів юридичним і фізичним особам. Послуги зі зберігання надають нафтобази:

1. Вінницька нафтобаза (м. Немирів). Обсяг діючих резервів 7521 м³.
2. Житомирська нафтобаза (м. Коростень). Обсяг діючих резервів 1 000 м³.

ПП «Укрпалетсистем» має власну автомобільну та залізничну бази, які складаються з пасажирського транспорту, вантажного транспорту (тентовані

автомобілі), бензовози, вагони. В 2011 році закуплений вантажний транспорт - контейнеровози для доставки з залізниці до складу зберігання. Транспортні засоби проходять технічне обслуговування, технічний огляд, мають дозвіл на перевезення небезпечного вантажу за визначеними маршрутами. Автомобілі, які перевозять нафтопродукти та вироби з дерева, застраховані по всіх видах обов'язкового страхування.

2.2. Характеристика системи стратегічного управління в умовах ПП «Укрпалетсистем»

В складних умовах господарювання ПП «Укрпалетсистем» повинно розробити стратегію своєї господарської діяльності на найближчу, так і довгострокову перспективу, реалізація якої забезпечить йому виживання, конкурентоздатність та стабілізацію фінансового стану. Рішення цієї задачі передбачає визначення нових підходів до обґрунтування прогнозів господарсько-фінансової діяльності підприємства, його виробничого та соціального розвитку.

При розробці та обґрунтуванні економічної стратегії виникає необхідність зміни пріоритетів, що в свою чергу обумовлює необхідність зміни технології обґрунтування показників, що прогножуються. Ця проблема вирішується в рамках системи стратегічного планування.

На думку керівництва ПП «Укрпалетсистем», процес планування має зосереджувати команду керівництва підприємства на плануванні не лише зростання ринку та продуктів (послуг), але й на плануванні розвитку інфраструктури (ресурси, операційні системи, управління системами та організаційна культура), які необхідні для сприяння стабільному успіху.

На ПП «Укрпалетсистем» процес стратегічного планування відбувається за наступними етапами:

Етап 1. Аналіз середовища:

- визначення цільового ринку (клієнтів), сильних сторін та обмеження щодо задоволення потреб ринку;
- визначення сильних сторін та обмежень ключових конкурентів;
- визначення ключових ринкових тенденцій, загроз та можливостей, які вони представляють.

Етап 2. Організаційна оцінка:

- визначення сильних сторін та обмежень підприємства на кожному рівні організаційного розвитку.

Етап 3. Стратегічне вирішення проблемних питань:

- визначення та робота над вирішенням конкретних стратегічних проблем, визначених шляхом аналізу зібраної інформації про середовище та внутрішні можливості підприємства.

Етап 4. Стратегічний бізнес-план. Цей план складається з наступних компонентів:

- визначення (концепція) бізнесу: заява з одного-трьох речень, яка відповідає на запитання: «Яким бізнесом ми займаємося?»; тобто визначення меж, в яких підприємство працюватиме, і забезпечення фокусу;
- формування заяви про стратегічну місію: широка заява про те, чого підприємство хоче досягти протягом періоду планування (зазвичай 3-5 років). Заява про стратегічну місію має містити конкретні цілі (наприклад, дохід, частка ринку, прибутковість, розширення, бренд тощо), за якими можна оцінити ефективність, і дату (через 3-5 років), до якої ці цілі мають бути досягнуті;
- визначення основної стратегії: визначає, як підприємство змагатиметься, щоб «виграти гру» на своєму ринку. Основна стратегія ПП «Укрпалетсистем», має відображати фактори, які відрізняють або будуть відрізняти підприємство від тих, з ким вона конкурує за клієнтів;

- визначення ключових сфер результатів: сфери діяльності підприємства, в яких продуктивність має вирішальний вплив на досягнення загальної стратегічної місії. У дуже реальному сенсі ключові сфери результатів є критично важливими факторами успіху;
- визначення мети: широкі заяви про те, чого підприємство хоче досягти в довгостроковій перспективі (тобто до кінцевої дати виконання стратегічної місії). У певному сенсі мета відображає стратегію, яку підприємство приймає щодо кожної сфери ключових результатів;
- визначення цілей: конкретні вимірювані результати, яких підприємство хоче або повинно досягти до визначеної дати, щоб досягти прогресу в досягненні конкретної цілі. Цілі мають відповідати концепції «SMART»:
 - конкретні (**Specific**) – підприємство має визначити конкретний результат;
 - вимірювані (**Measurable**) – цілі, за якими можна оцінити прогрес;
 - підзвітні (**Accountable**) – хтось із команди несе відповідальність за кожну ціль – і дійсні (**Actionable**) – можна вжити заходів щодо цілей;
 - реалістичні (**Realistic**) – має бути висока ймовірність того, що ціль може бути досягнута до встановленого терміну – та орієнтовані на результат (**Results-Oriented**) – результати, яких потрібно досягти, проти дій, які необхідно вжити;
 - визначені у часі (**Time-Dated**) – має бути конкретна дата виконання.

Етап 5. Бюджетування. На цьому етапі керівництво ПП «Укрпалетсистем» визначає, як фінансові ресурси будуть інвестовані, щоб допомогти підприємству досягти свого плану. Цей етап включає переведення загального стратегічного плану у фінансові терміни. Слід зазначити, що

розробка стратегічного плану та бюджету є повторюваним процесом – може статися, що підприємству знадобиться скорегувати свій стратегічний план залежно від фінансових ресурсів, доступних для його підтримки. Бюджетування є відповідальністю фінансової служби ПП «Укрпалетсистем».

Етап 6. Огляд керівництва. Керівництво ПП «Укрпалетсистем» проводить зустріч тривалістю від половини до повного дня кожного кварталу, під час якої:

- огляд прогресу щодо реалізації цілей;
- відзначає успіхи щодо досягнення цілей;
- визначає будь-які проблеми або очікувані проблеми щодо досягнення цілей і розробляє плани вирішення цих проблем;
- обговорює та працює над вирішенням будь-яких інших питань, які можуть вплинути на ефективність ПП «Укрпалетсистем». До них належать нові можливості чи загрози, які представляє ринок, а також зміни у внутрішній діяльності підприємства.

На основі проведеного дослідження, ми дійшли висновку, що в сучасних умовах найбільш доцільною для ПП «Укрпалетсистем» є стратегія «обмежений ріст». Ця стратегія розвитку має бути такою, яка принесе підприємству максимальне зростання з найменшими ризиками та зусиллями. Вона включає в себе окремі пріоритетні стратегії, а разом вони утворюють систему конкретних стратегій, що забезпечують реалізацію визначальної стратегії «обмежений ріст». Ці стратегії мають назву політики підприємства по найбільш важливим напрямкам діяльності підприємства.

По підприємству ПП «Укрпалетсистем» цими пріоритетними стратегіями обрано:

- стратегію забезпечення – що формує систему матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- стратегію виробництва – що визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничо-технологічного процесу;

- стратегію просування та збуту – що сприяє створенню найбільш ефективної системи і каналів реалізації перевезення;
- асортиментну стратегію - що сприяє формуванню найбільш ефективного асортименту виробництва продукції;
- цінову стратегію - що є умовою ефективності виробничої та комерційної діяльності та задоволення споживчого попиту.

Розробка стратегії діяльності ПП «Укрпалетсистем» дозволяє приймати ефективні маркетингові та управлінські рішення у всіх сферах діяльності підприємства з тим, щоб реалізувати стратегічну ціль функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність адаптації операцій до бізнес-середовища, що розвивається, та динамічно змінюваних вимог клієнтів і зростаючої культури, орієнтованої на співробітників, означає, що сучасні організації повинні постійно прагнути отримати конкурентну перевагу.

Сучасні підприємства підштовхують до «нової норми» цифрової бізнес-практики. Компанії та працівники, які складають поточні бізнес-процеси, постійно шукають нові методи їх оцифрування та вдосконалення.

Модернізація - це вдосконалення або модернізація існуючого коду та фізичної інфраструктури (машин, процесів тощо) для покращення якості продукції та забезпечення споживчої цінності для досягнення бізнес-цілей. Це також дає можливість брати участь у активній конкуренції та отримувати конкурентні переваги. Кожен бізнес робить це постійно, щоб вижити, розширюватися та досягати успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Вважаємо це актуальним і для нашого підприємства.

Особливого значення в контексті дослідження даного питання набуває питання формування ефективної інноваційної стратегії ПП «Укрпалетсистем».

Керівництво підприємства має розглядати інноваційну стратегію як інструмент переорієнтації і розвитку ПП «Укрпалетсистем», що визначає головний напрямок діяльності підприємства щодо формування та реалізації інноваційної стратегії на основі: визначення стратегічних цілей та задач з їх реалізації за допомогою сучасних ефективних засобів стратегічного менеджменту; досягнення запланованих стратегічних показників внаслідок свідомого вибору, планування та прогнозування інноваційної стратегії; адаптація підприємства до результатів постійних змін у ринковому середовищі; внесення відповідних коригувань в цілі та стратегію підприємства

в цілому на основі нових умов і можливостей, що виникли внаслідок мінливості зовнішнього середовища.

Управління інноваційною стратегією в умовах ПП «Укрпалетсистем» полягає не тільки у розробці стратегічного плану розвитку та контролю над його виконанням, а й у постійному корегуванні та вдосконаленні стратегії, тобто має як теоретичне, так і практичне значення.

В контексті цього розглянемо п'ять найважливіших, на нашу думку, елементів успішної стратегії модернізації. Розуміння цих ключових компонентів може створити план, який допоможе ПП «Укрпалетсистем» працювати на випередження.

1. Менеджери мають ставити чіткі цілі. Слід розуміти, що модернізація програм підприємства може бути тривалим процесом, що включає численні завдання. Встановлення чітких послідовних цілей може гарантувати, що персонал підприємства зосередиться на правильних налаштуваннях у належному порядку під час процесу, який інакше може зайняти багато часу. ПП «Укрпалетсистем» можуть досягти своїх довгострокових цілей модернізації, зосередившись на своїх ресурсах та діях на відповідних етапах. Цілі також визначають критерії ефективності. Вони дають змогу часто оцінювати ефективність зусиль підприємства і, якщо необхідно, вживати коригувальні дії, щоб усі зусилля не відставали від плану та були реалізовані вчасно.

2. Аналіз ресурсів. Створюючи дорожню карту модернізації, важливо, щоб менеджери ПП «Укрпалетсистем» переконалися, що потрібні люди виконують правильну роботу. Дуже важливо на цьому етапі менеджерам оцінити здібності членів технічної групи. Це дасть змогу переконатися, що вони призначені для найбільш релевантного та відповідного робочого потоку. Зрештою, це створить сприятливе середовище, яке дозволить швидше розвиватися.

3. Стабілізація лідерства. Менеджери ПП «Укрпалетсистем» мають розробити системну стратегію значних організаційних змін, що

гарантуватиме, що бізнес-цілі підприємства не будуть під загрозою під час процесу, а натомість будуть пріоритетними.

4. Впровадження змін. Керівництво підприємства має розуміти, що для кожного оновлення потрібен менеджер проєкту, команда, робочий процес і бюджет.

5. Бути гнучкими та орієнтованими на споживача. Менеджери підприємства повинні шукати способи якнайшвидшого отримання вигоди при здійсненні модернізації. Але разом з тим, вони мають уникати підходу «великого вибуху», який поступово розвивається до випуску єдиної всеосяжної системи, для досягнення результатів якого можуть знадобитися місяці. Їм доцільно розділити дорожню карту модернізації на окремі блоки доставки з регулярним випуском корисних функцій. Також доцільно підтримувати орієнтований на користувача підхід до гнучкості, звертаючи увагу на відповіді клієнтів і персоналу та оперативно реагуючи на їхні відгуки у своїх проєктах.

Формування механізму стратегічного інноваційного розвитку потребує розуміння особливостей інноваційної стратегії, системи факторів, що на неї впливають, чіткого усвідомлення її місця і ролі у реалізації загальної стратегії підприємства.

Отже, у сучасних умовах інноваційний стратегічний розвиток є невід'ємною складовою у плануванні діяльності підприємства, орієнтованого на успіх. Інноваційні стратегії надають ПП «Укрпалетсистем» багато переваг, у тому числі фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, ресурсні перспективи, а також унікальні можливості здійснення діяльності за рахунок творчого підходу до створення нововведень. Від управління інноваційними стратегіями залежить ефективність результатів та позиціонування фірми на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Конкурентна стратегія складається з бізнес-підходів та ініціатив, які вживає компанія, щоб залучити клієнтів і забезпечити вищу цінність через виконання своїх очікувань і зміцнення своєї позиції на ринку. Конкурентна стратегія включає в себе ті підходи, які передбачають різні способи створення стійких конкурентних переваг.

Основною діяльністю ПП «Укрпалетсистем» є роздрібна та оптова торгівля нафтопродуктами як через мережу автозаправних комплексів, так і через нових контрагентів. АЗК пропонують комплекс послуг крім продажу палива (автомийка, підкачка коліс). Одним з основних напрямків діяльності є оптовий продаж дров до Європи (Голландія, Німеччина) та виробництво біопалива з вторинної сировини. Одним з важливих напрямків діяльності є реалізація нафтопродуктів і виробів з дерева в роздріб і оптом юридичним і фізичним особам за допомогою власного автомобільного транспорту.

При розробці та обґрунтуванні економічної стратегії виникає необхідність зміни пріоритетів, що в свою чергу обумовлює необхідність зміни технології обґрунтування показників, що прогнозуються. Ця проблема вирішується в рамках стратегічного планування. На думку керівництва ПП «Укрпалетсистем», стратегічне планування є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також основу для ухвалення рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільше підхожі шляхи дій. Формальне планування

сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію.

Керівництво підприємства має розглядати інноваційну стратегію як інструмент переорієнтації і розвитку ПП «Укрпалетсистем», що визначає головний напрямок діяльності підприємства щодо формування та реалізації інноваційної стратегії на основі: визначення стратегічних цілей та задач з їх реалізації за допомогою сучасних ефективних засобів стратегічного менеджменту; досягнення запланованих стратегічних показників внаслідок свідомого вибору, планування та прогнозування інноваційної стратегії; адаптація підприємства до результатів постійних змін у ринковому середовищі; внесення відповідних коригувань в цілі та стратегію підприємства в цілому на основі нових умов і можливостей, що виникли внаслідок мінливості зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах / І.В. Амеліна // Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008 - №2(26). - С. 65-71.
2. Ареф'єва О.В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства / Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.В. - URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_109-117.pdf.
3. Білявський В.М. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства / Білявський В.М., Литвин Д.В. // Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.). – С. 747-750.
4. Гаміє А.М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства / Гаміє А.М. // Європейський вектор економічного розвитку. - 2015. - №1 (18). – С. 51-57.
5. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
6. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Жилінська Л.О., Розумчук О.О. - URL: <http://www.chumachenko-readings.org/download/2014/7-Zhilinskaya.pdf>.
7. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції / Забродська Г.І., Забродська Л.Д. // Молодий вчений. - 2017. - № 4.4 (44.4). – С. 55-59.
8. Завадяк Р.І. Сучасні моделі організаційного розвитку підприємства / Завадяк Р.І., Молнар О.С., Венесаар У. - URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22659/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%86%20%D0%9C%D0%9E%>

[D0%94%D0%95%D0%9B%D0%86%20%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3.pdf](#).

9. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / Занора В. // Галицький економічний вісник. -2019. - № 6 (61). – С. 69-78.
- 10.Зламанюк Т.В. Аналіз сучасного стану теорії та методів управління організаційним розвитком маркетингових підрозділів підприємства / Зламанюк Т.В. - URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11261-411-0005>.
- 11.Іващенко А.Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства / Іващенко А.Г. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2020. - Том 19. - Вип. 2 (45). – С. 283-297.
- 12.Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання / Коваленко Н.В. // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. – 2019. - Том 30 (69). - №4. – С. 69-77.
- 13.Коренюк Л.В. Управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом / Коренюк Л.В., Чернявський М.В. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15696/1/Korenyuk_L.pdf.
- 14.Коробка С.В. Управління організаційними розвитком малого підприємства / Коробка С.В. // Науковий погляд: економіка та управління. – 2021. - № 3 (73). - С. 28-32.
- 15.Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал / Левковець О.М. // Економічна теорія та право. – 2020. - №4 (43). – С. 46-71.
- 16.Леонов С.В. Методичний підхід до побудови системи оцінки організаційного розвитку підприємства / Леонов С.В., Васильєва Т.А.,

- Швіндіна Г.О. // Науковий вісник Полісся. – 2017. - №3(11). - ч. 2. – С. 51-56.
- 17.Лизньова А.Ю. Організаційні зміни в системі управління розвитком підприємств / Лизньова А.Ю., Власенко М.О. - URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monograph_y/5_Lyznyova.htm.
 - 18.Мельник С.Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / Мельник С.Г. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - № 6. - Т. 2. – С. 46-51.
 - 19.Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / Миколайчук І.П., Кандагура К.С. // Проблеми економіки та управління. – 2019. – Вип. 4. – С. 112-120.
 - 20.Ноняк М.В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств / Ноняк М.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. – Вип. 29. – С. 103-107.
 - 21.Ноняк М.В. Особливості та критерії оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств / Ноняк М.В. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 1 (24). – С. 121-126.
 - 22.Офіційний сайт компанії Viseven. – URL: <https://viseven.com.ua/>.
 - 23.Підвальна О.Г. Управління організаційним розвитком організацій / Підвальна О.Г., Швець А.Г. // Економічні відносини. Маркетинг і менеджмент. – URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm.
 - 24.Піраміда організаційного розвитку бізнесу. - URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/piramida-organizacijnogo-rozvytku-biznesu.html>.

25. Про організаційний розвиток простою мовою. Посібник для практиків.
– Київ, 2017. – 84 с. – URL:
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Demystifyin
gUa.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Demystifyin
gUa.pdf).
26. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства /
Ралко О.С. – URL:
[https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20
of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%2
0of%20enterprise.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20
of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%2
0of%20enterprise.pdf).
27. Судомир М.Р. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-
методологічні аспекти / Судомир М.Р. // Збірник наукових праць
Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні
науки). – 2013. - №4(24). – С. 218-221.
28. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій
[Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. –
Електрон. дані. – Х.: ХДУХТ, 2019. – URL:
[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_uprav
linnya_organiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_uprav
linnya_organiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf).
29. Федірець О. (2021). Сутність та принципи формування організаційно-
економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери
/ Федірець О. / Економіка та суспільство. - 2021. – Вип. 28. – URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/536/514>.
30. Федірець О.В. Формування механізму управління розвитком
підприємств агропродовольчої сфери / Федірець О.В. // Український
журнал прикладної економіки. – 2021. – Том 6. – № 1. – С. 322 – 329.
31. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства / Хвостіна
І.М. // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. - №1. – С. 30-33.
32. Швіндіна Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах
стратегічного розриву / Швіндіна Г.О. // Вісник СумДУ. Серія
«Економіка». – 2017. - № 1. – С. 60-64.

- 33.Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством / Шматько Н.М. // Вісник економічної науки України. – 2020. - №2. – С. 58-62.
- 34.Шматько Н.М. Структура та складові механізму організаційного розвитку підприємства / Шматько Н.М. - URL: <https://www.proquest.com/openview/cdd975e8b7c0067e648ea7d26629c63b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035679>.
- 35.Parkhomenko N. Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment / Parkhomenko N. // Management and entrepreneurship: trends of development. – 2022. - 1(19). - pp.20-27.
- 36.The Greiner Curve. – URL: <https://www.mindtools.com/aks7u4n/the-greiner-curve>.