

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ДП «ПРИЧОРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ
ПІДПРИЄМСТВО»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Тишкевич Д.В.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Губерник А.О.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та роль стратегічного розвитку підприємства.....	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства.....	14
1.3. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ...	23
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО».....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	39
2.2. Дослідження показників діяльності ДП «ПДРГП»	45
2.3. Аналіз чинників, які впливають на формування стратегії розвитку ДП «ПДРГП»	58
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО»	76
3.1. Визначення пріоритетних напрямків маркетингової стратегії розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу.....	76
3.2. Формування маркетингової стратегії розвитку	82
3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо впровадження стратегії розвитку	88
Висновки до розділу 3	93
Висновки.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Базуючись на цілях бізнесу, стратегія визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Великий внесок у вивчення проблеми стратегічного управління, формування і реалізації стратегії розвитку підприємства внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Клейнер, Д. Хассі, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, С.А. Попов, Л. І. Євченко та інші.

Ефективність систем управління підприємствами в сучасних умовах тісно пов'язана зі зміною стратегічних орієнтирів їх діяльності,

необхідністю забезпечення сталого і довгострокового розвитку, що є досить складною проблемою. Динамізм зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, поява технічних і технологічних новацій, інтенсивність ринкових змін вимагають оперативного маневрування економічними ресурсами, рішення нових задач, що значно ускладнює функціонування існуючих систем управління підприємствами різних галузей і потребує постійного їх удосконалення відповідно до видів економічної діяльності.

Мета роботи – вивчення напрямків розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання та вироблення методичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління.

У процесі дослідження поставлені наступні *задачі*:

1. Розкрити сутність поняття «стратегія розвитку», виділити її основні складові та дослідити особливості та роль стратегічного розвитку підприємства.
2. Вивчити основні види стратегій розвитку підприємства та класифікувати їх.
3. Розглянути процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.
4. Дослідити загальну характеристику підприємства ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство».
5. Здійснити аналіз чинників, які впливають на формування стратегії розвитку підприємства.
6. Визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу.
7. Сформулювати заходи щодо розробки стратегії розвитку ДП «ПДРГП».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та особливості розробки стратегії розвитку підприємства. Об'єктом дослідження є ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство».

Теоретико-методологічною основою дипломного дослідження є закони, законодавчі акти, сучасні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених економістів з проблем адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Методами дослідження, що використовувались під час написання роботи є:

- ✓ системний аналіз (систематизація теоретичних даних);
- ✓ порівняння, що використовувалось в процесі аналізу діяльності підприємства за кілька останніх років;
- ✓ фінансовий та економічний аналізи (аналіз господарської діяльності підприємства за основними показниками діяльності за останні 3 роки);
- ✓ методи експертних оцінок для розрахунку зваженої оцінки конкурентної сили ДП «ПДРГП» на регіональному ринку;
- ✓ теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного розвитку підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, менеджменту, маркетингу, проектного та інноваційного менеджменту та ресурси Інтернету.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці стратегії розвитку підприємства на основі залучення нових клієнтів та впровадження високопродуктивної інноваційної техніки, застосування отриманих результатів дослідження і розроблених рекомендацій в діяльності ДП «ПДРГП».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, заключення і списку літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стратегічного розвитку підприємства

В сучасних мінливих економічних умовах функціонування підприємства потребують розробки дієвих механізмів, які б забезпечували можливість ефективної роботи в умовах кризи. Кризові явища постійно ускладнюють умови функціонування підприємства тому керівництву необхідно швидко і гнучко реагувати на ці явища. Саме стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища може забезпечити йому нормальне безбиткове функціонування.

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання потребує чітко розробленої системи стратегічного управління, орієнтованої на побудову та подальше вдосконалення конкурентних переваг. Еволюційно поява теорії стратегічного управління припадає на 60-70-ті роки 20 ст. Уперше термін «стратегічне планування» з'являється в літературі західних фахівців на початку 1960-х років і означає довгострокове планування і управління, націлене на майбутнє. Напрями, що виникали в процесі становлення і розвитку стратегічного управління, обумовлюють появу великої кількості наукових шкіл, що розділяють ті або інші базисні принципи управління і що розставляють ті або інші методологічні пріоритети. Найбільш ґрунтовний аналіз шкіл стратегічного менеджменту представлений в роботах Г. Мінцберга, Б. Алстренда, Дж. Лемпела [31].

Беручи до уваги проведений автором аналіз етапів становлення стратегічного управління, а також систематизуючи результати дослідження даного питання Л.Г. Зайцевим і М.І. Соколової [14], можна виділити основні причини, що визначили його виникнення:

- організація повинна мати можливість виявлення проблем, головне джерело яких має знаходитися поза її межами, і систему механізмів для

своєчасного їх вирішення, адже має прагнення до досягнення в майбутньому певного результату;

- передчасне виявлення і відповідна реакція на можливості і загрози функціонування організації з боку зовнішнього середовища;

- зміщення основної управлінської мети в бік недопущення загроз, небезпек і мінімізацію втрат, яких неможна уникнути;

- розвиток потенціалу організації має відбуватися у відповідності з наявними можливостями і стратегічними завданнями, що за рахунок розробки цілей і своєчасного їх корегування, забезпечить їй стійкі ринкові позиції;

- поточне управління організацією є продовженням і основою для конкретизації процесу стратегічного управління і повинне здійснюватися в рамках діючої стратегії.

У поняття стратегічного управління І. Ансофф [7] вкладав «діяльність зі стратегічного управління, пов'язану з формуванням цілей і завдань підприємства і підтримкою ряду відносин між підприємством та її оточенням, які роблять можливим досягнення ним своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють підприємству залишатися чутливим до зовнішніх умов».

У своїх роботах А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд [38] розглядають стратегічне управління як безперервний процес, що знаходиться в постійному русі, а зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації вимагають відповідного коректування стратегії. Процес стратегічного управління постає як циклічний процес, метою якого є: визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямів його розвитку, тобто визначення цілей і довгострокових перспектив розвитку; перетворення загальних цілей на конкретні напрями роботи; грамотна реалізація вибраного плану для досягнення бажаних результатів; ефективна реалізація обраної стратегії; оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив до довгострокових головних напрямів

діяльності, в ціль, в стратегію або в її реалізацію в рамках отриманого досвіду, умов, які змінилися, нових ідей або нових можливостей.

Всі численні варіанти визначень стратегічного управління акцентують увагу на вивченні тих або інших аспектів цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів:

- ✓ аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;
- ✓ цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення;
- ✓ діяльнісний підхід, що ставить основною задачею діяльність з реалізації стратегії.

У сучасній літературі останнім часом все частіше зустрічаються спроби пояснити суть стратегічного управління за допомогою четвертого підходу - змістовного операційного визначення. Даний підхід описує стратегічне управління як структурований певним чином процес дій для досягнення деякої заздалегідь визначеної мети, спирається на відомі методологічні принципи.

Стратегія виступає центральним елементом стратегічного управління. Етимологічно поняття « стратегія» походить від грецького strategia (stratos - військо і ago - веду), за допомогою якої описували найважливішу частину військового мистецтва. В економічній сфері діяльності під стратегією розуміють довгострокові плани підприємства, спрямовані на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей.

Стратегія - це комплексний план щодо визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів , необхідних для досягнення цих цілей [42, с.5]. Процес реалізації стратегії може бути розділений на два етапи: процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами; процесу стратегічного управління - реалізація

певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин.

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [6]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [23]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [32]. Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області, таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [32].

І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення

щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [7].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища [36]. Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Так, Дж. Джонсон та К. Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [32].

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції. Таким чином, за цим підходом стратегія

підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість. Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [40].

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [10].

П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу - допущення, на основі яких організація створюється та управляється. Для цього треба мати чотири складові: допущення про середовище, в якому діє бізнес, місія і ключові компетенції повинні відповідати реальності; допущення у всіх трьох указаних областях повинні відповідати одна одній; теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації; теорія бізнесу повинна регулярно піддаватися тестуванню [14]. Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства. Узагальнення думок відомих теоретиків і практиків менеджменту щодо сутності стратегії розвитку

підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Деякі визначення поняття «стратегія», що відображають
характер розвитку підходів до стратегічного управління**

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгостро-кових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків щодо розміщення ресурсів	А. Чандлер 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають переглядові до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати чи почне освоювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над супротивниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, бізнесо-вого і функціонального рівнів	І. Ансофф 1965 р.; Д.Стейнер 1977 р.	При розробці стратегії варто виділяти корпоративні, бізнесові і функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М.Мінцберг 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які є основою для контролю за досягненнями ефективності стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам	-	Стратегія здобуває соціальну спрямованість і розглядається з погляду корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку головних конкурентних переваг організації	М. Хамель 1989 р.	Основу конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон 1995 р.	Стратегія одночасно є упередженою і реактивною (адаптованою)

(складено автором на основі [12])

З наведених визначень можна зробити висновок, що розробка стратегії спрямована, насамперед, на адаптацію організації до змін зовнішніх умов. Отже, під стратегією варто розуміти формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, відповідність внутрішніх можливостей

підприємства умовам зовнішнього середовища, розробку комплексу заходів, що забезпечують їхнє досягнення.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Будь-яка загальна стратегія розвитку базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, характеристик самого підприємства.

З погляду обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій підприємства, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом [7]:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);

- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

- функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну

важливість).

Диференціюючи конкурентні стратегії залежно від підходу до зростання фірми, можна виділити наступні групи стратегій:

- 1) стратегія концентрованого зростання,
- 2) стратегія інтегрованого зростання,
- 3) стратегія диверсифікованого зростання.

Конкретними типами стратегій першої групи є: стратегія посилення позиції на ринку, при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції; стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже вироблюваного продукту; стратегія розвитку продукту, що передбачає рішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, що реалізовується на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії другої групи передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур. Виділяються два основні типи:

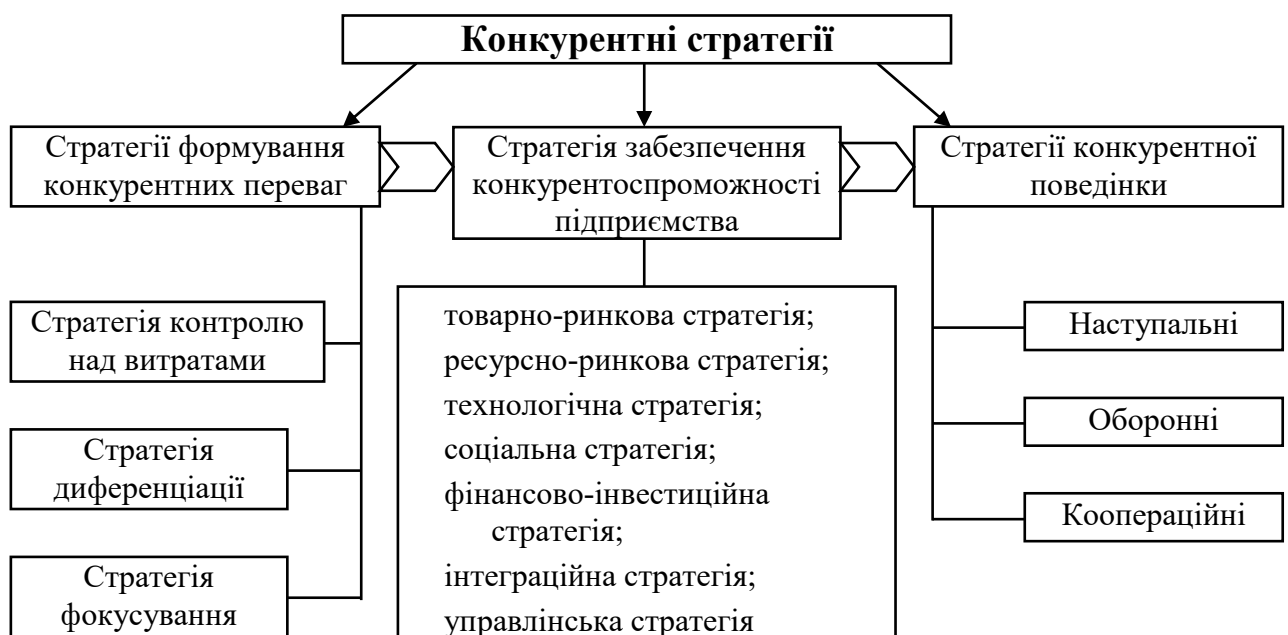
- ✓ стратегія зворотної вертикальної інтеграції, направлена на зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання;
- ✓ стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед, виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу.

Стратегіями третьої групи є: стратегія центрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні пов'язаних з існуючим бізнесом додаткових можливостей для виробництва нових продуктів; стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології; стратегія конгломеративної диверсифікації, що полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних

з вже вироблюваними видами нових продуктів, які реалізуються на нових ринках.

Стратегії четвертої групи передбачають недолік в постійному взаємозв'язку між стратегією, структурою і культурою компанії, які в більшості випадків неефективні. Реакції на тиск і зміни довкілля передбачають поступову зміну стратегії.

Залежно від стартових умов і переваг конкуренції виділимо наступних типів базових стратегій: зниження собівартості продукції, диференціація продукції, сегментація ринку, впровадження новин, орієнтації на потребу ринку. Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (див. рис. 1.1).



(складено автором на основі [16])

Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства

У процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегії, які можна

класифікувати за наступними ознаками.

1. В залежності від масштабу розробки виділяють загальну (генеральну) стратегію діяльності, що являє собою процес розробки найбільш узагальнюючих концептуальних основ подальшого розвитку підприємства, і допоміжні (підтримуючі) стратегії, у ході яких визначаються заходи і програми, необхідні для досягнення основної стратегічної мети.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій, як маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. В залежності від виду ресурсів, якими здійснюється управління, розробляються допоміжні стратегії формування і використання трудових ресурсів, основних фондів і матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу й інших необхідних підприємству ресурсів.

4. В залежності від рівнів прийняття стратегічних рішень виділяють корпоративну, бізнесову (ділову) та функціональну стратегію.

5. За функціональним принципом можуть виділятися наступні допоміжні стратегії: товарна, взаємодії з ринками ресурсів, управління доходами, витратами і прибутком, стимулювання персоналу, інвестиційна, управління активами (постійними і що змінюються), запобігання банкрутству, управління ризиком.

5. В залежності від термінів реалізації стратегії, можуть бути короткострокові (до року), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові стратегії (до 10- 15 років).

6. В залежності від темпів розвитку виділяють стратегії росту, обмеженого росту, стабільності та скорочення.

Найбільш розповсюдженою є стратегія "обмеженого росту", для якої характерне встановлення цілей від досягнутого рівня. Така стратегія характерна для підприємств, які в основному задоволені своїм станом, прибуткові й ефективні. Організації часто вибирають цю альтернативу тому,

що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії.

Стратегія "росту" передбачає щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, і пов'язана з певним ризиком.

Стратегія "стабільності" орієнтована на забезпечення стабільного стану підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів і характеру зміни ринку діяльності підприємства. Найбільш типовими альтернативами є "пауза" – свідоме припинення збільшення обсягів збуту; "обережне просування" – продовження розпочатих програм в очікування успіху); "без змін" – збереження ситуації; "зняття прибутку" – припинення перспективних і поточних інвестицій в продукт).

Стратегія "скорочення" приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді і загрозі банкрутства. У межах даної стратегії можливі наступні альтернативи: ліквідація підприємства; стратегія "збору врожаю", стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат .

7. В залежності від способів забезпечення розвитку стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікованому чи інтегрованому підходові.

Подальший розвиток підприємства може забезпечуватися за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші) — стратегія концентрованого розвитку; за рахунок диверсифікованості діяльності й освоєння нових ринків збуту — стратегія диверсифікованого розвитку; за рахунок створення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами — стратегія інтегрованого розвитку.

Стосовно різних напрямків діяльності, видам ресурсів можуть використовуватися різні стратегічні моделі розвитку або забезпечуватися їх

" поєднання" — комбінаційний підхід.

8. В залежності від стадії життєвого циклу на якій знаходиться підприємство, стратегії, що розробляються, можуть забезпечувати "народження підприємства", його "дитинство" і "юність", перехід на стадію "ранньої зрілості", "повну зрілість" або стадію "старіння".

9. В залежності від способів досягнення конкурентних переваг — стратегія лідерства за витратами (цінами), стратегія диференціації, стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші).

Визначення стратегії розвитку для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво підприємства сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують на підприємстві тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій. Однак це не означає, що неможливо провести деяку типологізацію стратегій управління. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, у які вписуються стратегії. Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи до розробки стратегії поведінки підприємства на ринку [36].

Перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва (або цін). Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Підприємства, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати високий рівень організації виробництва і постачання, відповідну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також ефективну систему розподілу продукції. Для отримання найменших витрат виробництва, звичайно, необхідно домагатися зниження собівартості і таким чином можна отримати конкурентні переваги за рахунок ефекту

масштабу виробництва. Маркетинг при даній стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли: попит є еластичним за ціною; у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню; є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами; покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця; найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- 3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.
- 4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Другий підхід до розробки стратегії пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції і називається стратегією диференціації. У цьому випадку підприємство повинне здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію даної фірми навіть якщо вона дорожча. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу. *Диференціація може проявлятися:* у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними

гасителями тощо); різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо); забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін та ін.); інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо); широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої); надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів); технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам); завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування та ін.); унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Третій підхід відноситься до фіксації відповідного сегменту ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті і називається стратегією фокусування. У цьому випадку підприємство досконально з'ясовує потреби сегменту ринку у відповідному типі продукції. У цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе і поєднання цих двох підходів. Однак обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що підприємство повинне будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів відповідного сегмента ринку. Тобто, повинне у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб конкретних клієнтів.

Найбільш розповсюдженими стратегії розвитку бізнесу називаються базисними, чи еталонними. Вони відображають чотири різних підходи до росту підприємства і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт; ринок; галузь; положення підприємства всередині галузі; технологія. Кожний з цих п'яти елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючий стан чи новий. Наприклад, у відношенні продукту це може бути або рішення розробити той самий продукт, або переходити до

виробництва нового продукту. Відмінним представляється підхід С. Матура (див. рис. 1.2). Його стратегії розвитку засновані на позиціонуванні продукту. Проте по суті його модель є одним з варіантів стратегії диференціації або фокусування.

Продукт	Диференційований	"Система"	"Продукт"
	Недиференційований	"Сервіс"	"Простота"
		Диференційована	Недиференційована
		Підтримка	

(складено автором на основі [15])

Рис. 1.2. Стратегії конкуренції по Матуру

Отже, можна помітити, що варіанти стратегій, запропоновані різними авторами, є лише модифікаціями стратегій Портеру. Абсолютно відмінним є підхід Ф. Котлера. Він пропонує наступні стратегії: лідер ринку, той, що кидає виклик, наступний за лідером, мешканець ринкової ніші [24, с.450]. Проте, на нашу думку, запропоновані варіанти слід розглядати не як конкурентні стратегії, а як конкурентні позиції підприємства на ринку. Таким чином, варіанти стратегій конкуренції, запропоновані різними авторами, можна представити як модифікації стратегій Портеру (див. рис. 1.3).

Лідерство у витратах	Диференціювання	Фокусування
- управління структурними складовими витрат; - управління функціональними складовими витрат	- продуктова диференціація; - сервісна диференціація; - диференціація персоналу; - диференціація іміджу	- фокусування на низьких витратах; - фокусування на диференціації

Рис. 1.3. Можливі варіанти стратегій М. Портера [36, с.450]

(складено автором на основі [16])

На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

1.3. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Розробка будь-якої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня її формування. Найбільш доцільно розглядати рівні організації з точки зору ієрархії, коли «останній», вищий ступінь представляє компанію в цілому, а інші «поверхи» - різні її підрозділи і відділи.

Для того щоб реалізувати нові можливості, які несуть в собі зміни зовнішнього середовища підприємства, її власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім.

Ефективна бізнес - адекватність практично досяжна тільки тоді, коли стратегія організації є достатньо гнучкою. Таким чином, за критеріями кінцевої ефективності конкретні стратегічні і тактичні зміни бізнесу комерційної організації за своїм змістом, за синхронністю в часі і за всіма іншими істотними параметрами повинні бути досить адекватними і швидкими відносно змін зовнішнього середовища організації, тобто забезпечувати гнучку адекватність стратегії даної конкретної організації. Як правило, фактично ефективні стратегії тих чи іншої конкретних організацій - це той чи інший, але обов'язково органічний і досить змістовний синтез поданих характеристик [10, с. 29].

Завдання і стратегії нижчих рівнів повинні узгоджуватися з цілями, завданнями і стратегіями організації в цілому. При цьому не варто забувати, що значеннєвий зміст терміна «стратегія» не повинен підмінюватися такими поняттями як «цілі» і «завдання».

В міру просування вниз по ієрархічній драбині організації вони, швидше за все, будуть відрізнятися від корпоративної стратегії, але будуть спрямовані на досягнення загальної (ділової) стратегії підприємства (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розробка стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керівники вищого ранку, інші ключові менеджери (рішення звичайно приймаються радою директорів)	Створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає планам керівництва). Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення звичайно приймаються корпоративними керівниками чи радою директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій функціональних основних підрозділів. Зусилля з розв'язання специфічних питань і проблем компанії.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються головою підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях.
Виробнича (операційна) стратегія	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб, відділів, виробничих підрозділів)	Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

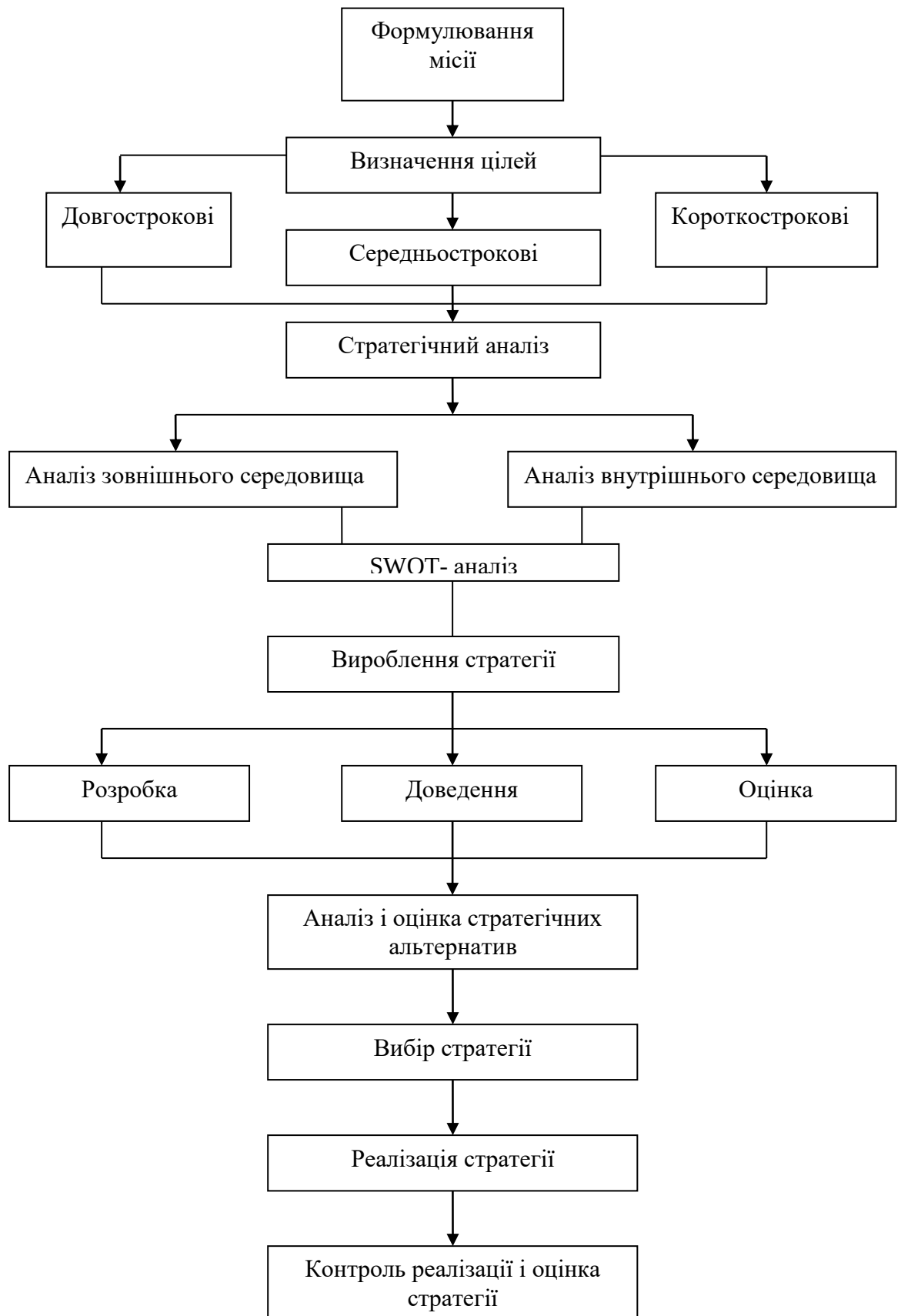
(складено автором на основі [11])

На думку М. Портера, процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз

типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [36]. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [16]. Слід зазначити, що процес формування стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією. Процес розробки та реалізації стратегії схематично представлений на рис. 1.4.

Відправним моментом розробки та реалізації стратегії фірми є визначення місії і цілей. Місія підприємства - важливий інструмент керівників підприємства для визначення його довгострокової стратегічної орієнтації. Через визначення місії і цілей корпорація прагне представити своє майбутнє, напрями розвитку бізнесу. Існує безліч підходів до визначення місії та її змісту, що відображають оцінку ролі і значення організації, в першу чергу з боку керівників, які приймають рішення. На першому місці мають стояти інтереси, очікування і цінності споживачів, причому не тільки у даний час, але і в перспективі.

Формулювання місії підприємства повинна містити наступні елементи: завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій; зовнішнє середовище навколо фірми; культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат. В. Баранчесв запропонував наступний підхід до визначення місії підприємства: Місія-призначення - вузьке, але конкретне розуміння та. позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства.



(складено автором на основі [11])

Рис. 1.4. Процес розробки та реалізації стратегії організації
 Місія-орієнтація - широке розгорнуте уявлення про систему цінностей,

яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів. Місія-політика - концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто "бачення" майбутнього стану підприємства.

Місія організації утворює фундамент для встановлених цілей. Сукупне досягнення цих цілей дозволяє реалізувати глобальну ціль (місію).

Цілі виконують такі функції:

1) відображають загальну концепцію діяльності та розвитку організації, конкретизують її основні напрямки. Цілі визначають характер і особливості управлінської структури організації;

2) зменшують невизначеність поточної діяльності, будучи для організації або окремої людини орієнтирами в навколишньому світі, допомагають пристосуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів. Це допомагає діяти швидше і з великим ефектом, домагаючись задуманого з меншими витратами;

3) становлять основу вироблення критеріїв, за допомогою яких можна виділити проблеми і приймати обґрунтовані рішення; контролювати і оцінювати результати діяльності, пов'язані з реалізацією цих рішень.

Цілі необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі невірно або погано визначені, це може призвести до дуже серйозно негативних наслідків для організації.

Правильно сформульовані цілі мають бути:

1) досяжними, реальними. Нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації;

2) гнучкими, тобто щоб була можливість коригування у відповідності з тими змінами, які можуть відбутися в оточенні;

3) вимірними, тобто цілі повинні бути сформульовані таким чином,

щоб їх можна було кількісно виміряти. Якщо цілі невимірні, вони ускладнюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти;

4) конкретними, тобто фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, хто і в які терміни має їх досягти. Чим більш конкретна мета, тим легше виробити стратегію її досягнення;

5) узгодженими, несуперечливими, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі узгодженими веде до виникнення конфлікту між підрозділами фірми, які відповідають за досягнення встановлених цілей.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- б) встановлення загальної мети організації;
- в) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- г) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей: конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку "сьогодні" і досягнення максимальної частки ринку "завтра"; компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої; індиферентність: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль "фірма якості" і ціль "підприємство широкого асортименту"; ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "визначена частка ринку" підпорядкована цілі "визначена рентабельність підприємства" [13, с. 67].

Стратегічний аналіз (портфельний аналіз) включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Його метою є змістовний і формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій і

напрямів розвитку цього об'єкта. Портфельний аналіз передбачає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності стратегічних бізнес-одиниць (СОБ) підприємства, виходячи з умов середовища. При здійсненні стратегічного аналізу користуються поняттями «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни, як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства, вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. За допомогою матриць відбувається порівняння виробництв, підрозділів, процесів, продуктів за відповідними критеріями [48].

Вироблення стратегії, аналіз і оцінка стратегічних альтернатив є наступним етапом процесу розробки і реалізації стратегії організації і займає центральне місце. Стратегічні альтернативи - можливі курси дій в рамках вибраної стратегії. На цьому етапі дається узагальнена оцінка дій усіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначається позиція підприємства на ринку, виявляються ситуації і стратегічні завдання, можливі (альтернативні) способи їх вирішення.

Найбільш відомими є наступні матричні методи аналізу: Матриця БКГ; Матриця Ансоффа «ринок-товар»; Модель «Мак-Кінсі»; STEP-аналіз; SWOT - аналіз.

Портфельний аналіз, у загальному вигляді, здійснюється за наступною схемою:

1. Усі види діяльності підприємства (номенклатура продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу, а також вибираються рівні в організації для проведення аналізу портфеля бізнесу.

2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць та перспективи розвитку відповідних ринків. Збір та аналіз даних в цьому випадку проводиться за наступними напрямками: привабливість галузі; конкурентна позиція; можливості і загрози фірми; ресурси і кваліфікація кадрів.

3. Будуються і аналізуються портфельні матриці (матриці стратегічного планування) і визначається бажаний портфель бізнесу, бажана конкурентна позиція.

4. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і господарські підрозділи зі схожими стратегіями об'єднуються в однорідні групи [49].

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Альтернативною можливістю при розробці стратегії, яку має компанія, може бути матриця Ансоффа. Матриця Ансоффа описує три ситуації: пов'язаний розвиток; пов'язана диверсифікація; незв'язана диверсифікація.

На рис. 1. 5 представлені можливості, які, згідно матриці Ансоффа, відкриваються перед компанією. У секторі, позначеному «існуючий ринок» і «існуючий продукт», у компанії є три можливості: прийняти рішення взагалі піти з ринку, зміцнити свої позиції на ринку або досягти більшого проникнення. Кожна з цих стратегій повинна бути ретельно

зважає на шляхом оцінки витрат і прибутків. Іноді найбільшу складність для компанії може представляти відхід з ринку, особливо з того, де вона добре відома.

	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 1. 5. Матриця «Продукт-ринок» І. Ансоффа

(складено автором на основі [15])

У секторі «існуючий ринок» і «новий ринок» фірма намагається здійснити розробку продукту, щоб цей продукт задовольняв вимогам ринку. Інша можливість для фірми - утвердитися на нових секторах ринку з наявним набором продуктів. Сектор «новий ринок» і «новий продукт», представляє фірмі можливість стратегічного вибору. По-перше, це може бути диверсифікація на зв'язаному ринку шляхом інтеграції вперед, назад або по горизонталі або шляхом використання стратегічних талантів, підприємницької інтуїції чи фінансових ресурсів. По-друге, це може бути диверсифікація в бік інших галузей.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії та отримання ключових ресурсів для її

діяльності. Основна причина вивчення економіки - це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компоненту PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Аналіз виконується за схемою «фактор - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Аналіз п'яти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) - методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу. П'ять сил Портера включають в себе: - аналіз загрози появи продуктів-замінників; - аналіз загрози появи нових гравців; - аналіз ринкової влади постачальників; - аналіз ринкової влади споживачів; - аналіз рівня конкурентної боротьби.

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Не привабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. Самою «не привабливою», є галузь, яка наближається до досконалої конкуренції.

Портер називає ці сили «мікросередою», протиставляючи їй великій кількості факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів та отримання прибутку. Зміна в будь-якій з сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більше, ніж у середньому по галузі. Матриця "Мак

- Кінзі» має розмірність 3х3 (див. рис. 1.6). По осях Y і X визначаються інтегральні оцінки привабливості ринку (чи галузі ринку) і відносні конкурентні переваги організації на ринку.

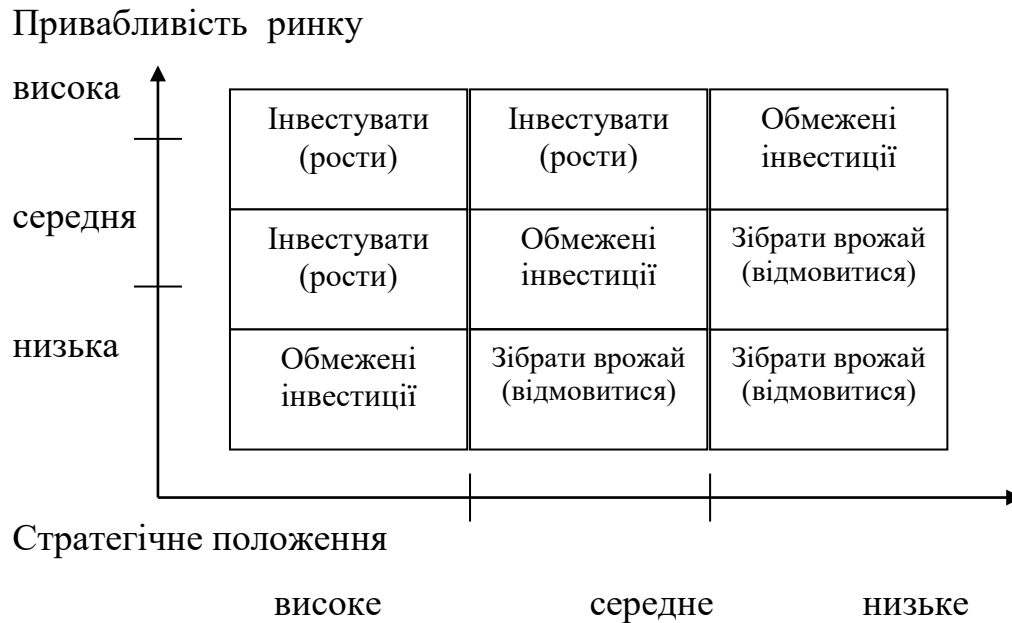


Рис 1.6. Матриця Мак- Кінзі «привабливість-конкурентоспроможність»

(складено автором на основі [15])

Привабливість визначається як інтегральна оцінка місткості ринку, тенденції змін положення конкурентів, темпів зростання, циклічності попиту, динаміки цін, загальної ситуації на ринку, особливостей його правового регулювання, а також інших спільних соціально-економічних, політичних характеристик, особливостей правового регулювання даного ринку, положення з трудовими ресурсами.

Конкурентні переваги представляють собою сукупність таких показників як виробничий, фінансовий, науково-технічний, кадровий потенціал організації, частка ринку, що належить їй, темпи та ключові фактори зростання прибутку, стан технології, імідж, якість керівництва і персоналу. Для того, щоб отримати формальні кількісні показники по кожному фактору, використовують експертний метод. Відібраним факторам надають вагу з урахуванням їх значимості для керівництва організації. Вибір стратегії з ряду можливих виробляється за певними критеріями, у

встановленні яких вирішальна роль належить вищому керівництву організації.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху - з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху - завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації стратегії є необхідним, дозволило нам визначити фактори впливу на формування стратегії, зокрема:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [16];
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес;

масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [6];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [22];

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [22].

Висновки до розділу 1

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання потребує чітко розробленої системи стратегічного управління, орієнтованої на побудову та подальше вдосконалення конкурентних переваг. У поняття стратегічного управління І. Ансофф [1] вкладав « діяльність зі стратегічного управління, пов'язану з формуванням цілей і завдань підприємства і підтримкою ряду відносин між підприємством та її оточенням , які роблять можливим досягнення ним своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють підприємства у залишатися чутливим до зовнішніх умов».

Всі численні варіанти визначень стратегічного управління акцентують увагу на вивченні тих або інших аспектів цього складного управлінського процесу. Проте всі вони зводяться до одного з трьох підходів: аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення; цілі і

засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації і шляхів їх досягнення; діяльнісний підхід, що ставить основною задачею діяльність з реалізації стратегії. Сучасний підхід описує стратегічне управління як структурований певним чином процес дій для досягнення деякої заздалегідь визначеної мети, спирається на відомі методологічні принципи.

Стратегія виступає центральним елементом стратегічного управління. Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволив виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Згідно першого підходу стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів. Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Особливість наступного підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Відповідно до комплексного підходу стратегія це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі.

Класифікація стратегій розвитку підприємства (за М. Портером) розрізняє три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, Ф. Котлер розрізняє чотири типи стратегій: лідера, атакуючого лідера, переслідування лідера та фахівця («нішера»). Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему стратегій розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство (ДП «ПДГП») - регіональний представник Державної геологічної служби Міністерства екології та природних ресурсів України в Одеській, Миколаївській і Херсонській областях.

Підприємство засноване в 1938 році з метою проведення геологорозвідувальних, інженерно-геологічних і гідрогеологічних робіт для забезпечення регіону мінерально- сировинною базою будматеріалів, прісною водою, геологічною інформацією під будівництво будинків і споруджень різного призначення. З моменту створення роботи були орієнтовані на геологорозвідувальні, інженерно-геологічні та гідрогеологічні дослідження. За минулі десятиліття назва організації, підпорядкованість, територія діяльності, обсяги робіт по окремим напрямки неодноразово мінялося. Один з найважливіших сучасних напрямків діяльності підприємства - морська геологія - з'явилося з 1964 р. і у плинні всіх наступних років цей напрямок інтенсивно розвивався, здобуваючи в останні роки сучасний зміст з великими обсягами морської геофізики (у першу чергу сейсміки). Зараз територія діяльності підприємства охоплює Одеську, Миколаївську та Херсонську області, що становить 86,4 тис.км² або 14, 3% території України, а також шельф Чорного й Азовського морів.

У результаті 70-літньої діяльності, зусиллями фахівців, виконана велика робота з вивчення надр Причорноморського регіону. Проведений величезний обсяг пошукових і розвідувальних робіт, орієнтований, у першу чергу, на будівельні матеріали з метою забезпечення запасами гірничодобувні підприємства.

Ці роботи виконувалися і виконуються протягом усього існування організації. Вони проводилися як до, так і паралельно з геологозйомочними роботами, результати яких, у свою чергу, у чималому ступені сприяли їхній інтенсифікації, координації та з'явилися базовою основою.

У список цих корисних копалин входить: цементна сировина, кам'яні будівельні та облицювальні матеріали, пильний вапняк, карбонатна та цегляно-черепична сировина, будівельні піски, керамзитове та аглопоритова сировина та деякі інші види сировини, які мають менше значення. Кількість таких родовищ більше 700, на балансі в цей час значиться близько 400 родовищ будматеріалів. Крім будівельних матеріалів в Одеській області виявлений ряд проявів графіту, розвідане Ізмаїльське родовище кам'яної солі, ряд проявів урану, переданих для подальшого вивчення спеціалізованим організаціям. Виявлено ряд площ перспективних на виявлення родовищ золота в породах кристалічного фундаменту. Є реальні передумови для виявлення, у першу чергу, в Одеській області родовищ нікелю, кобальту, заліза, сіллімоніта, фарбувальної та керамічної сировини, каолінів. Велика увага приділяється проведенню регіональних геологозйомочних робіт. Територія діяльності ДП «ПДРГП» повністю охоплена геологічною зйомкою м-ба 1:200 000, що є базовою основою для всіх наступних видів геологічних робіт.

Важливе значення для України має вивчення шельфу Чорного й Азовського морів. ДП «ПДРГП» успішно вирішує різнопланові завдання морської тематики - проведення зйомок різних видів і масштабів (геологічні, еколого-геологічні, інженерно-геологічні), спеціалізовані дослідження, розвідку родовищ корисних копалин, підготовку карт до видання. Одним з важливих напрямків діяльності підприємства є гідрогеологія: пошуки питних підземних вод для організацій, централізованого водопостачання населених пунктів області, мінеральних вод для розвитку курортно-оздоровчого комплексу. Інженерна геологія: вивчення екзогенних геологічних процесів - зсувів, підтоплення, ерозії ґрунтів, осідань над

гірськими вироботками, карсту, їхнього поширення, динаміки, можливого впливу на об'єкти житлово-комунального та виробничого секторів. Таким чином, ДП «ПДРГП» є сучасним підприємством укомплектованим штатом висококваліфікованих фахівців, що вирішує різнопланові завдання вивчення надр Одеського регіону, проведення геологічного картування, пошуків і розвідки родовищ металевих і неметалічних корисних копалин, підземних вод, гідрогеологічні, інженерно-геологічні та еколого-геологічні дослідження.

Підприємство ДП «ПДРГП» самостійно виконує весь комплекс геологорозвідувальних робіт як на суші, так і на акваторіях Чорного й Азовського морів - від геологічного та гідрогеологічного картування площ, морських сейсморозвідувальних та інших видів геофізичних робіт до розвідки окремих родовищ корисних копалин і передачі їх у промислове освоєння. Вивчає режим підземних вод, проводить багатоцільові еколого-геологічні та інженерно-геологічні дослідження, моніторинг геологічного середовища.

Займається веденням кадастрів і баз даних по провідних видах корисних копалин. Виконує послуги з підготовки геологічних, гідрогеологічних висновків, проектуванню, бурінню та облаштуванню експлуатаційних свердловин на воду, геоінформаційному забезпеченню геологорозвідувальних робіт і т.д.

Всі види діяльності підприємства ліцензовані.

ДП «ПДРГП» виконує наступні види послуг:

1. Геологічне та геофізичне вивчення території і прилягаючих акваторій Чорного й Азовського морів з метою одержання даних про геологічну будову, виявлення корисних копалин, вивчення гірничо-геологічних умов використання надр.

2. Морські сейсморозвідувальні роботи для геологічного вивчення надр, пошуків і підготовки глибокого буріння, перспективних на нафту та газ об'єктів, інженерно- геологічні, геолого-геофізичні дослідження на

морських акваторіях України.

3. Підготовку вихідних інженерно-геологічних даних для проектування та будівництва, морських нафтогазопромислових споруджень (трубопроводів, морських стаціонарних платформ і т. ін.).

4. Комплексне геологічне картування території.

5. Виявлення, якісна і кількісна оцінка корисних копалин і підрахунок запасів з метою отримання ліцензії на експлуатацію родовища.

6. Збір геологічної інформації її аналіз, обробку та систематизацію, створення регіонального фонду геологічної інформації.

7. Ведення моніторингу геологічного середовища й екологічні дослідження на території діяльності.

8. Моніторинг підземних вод (гідрогеологічні та гідрохімічні визначення складу і якості, оцінка ресурсів), ендегенних та екзогенних процесів (видові і просторові характеристики, активність проявів), геохімічного стану ландшафтів (зміст і поширення природних і техногенних хімічних елементів і з'єднань).

9. Еколого- геологічне картування території.

10. Створення банку даних геологічної інформації для багатоцільового використання за допомогою єдиної комп'ютерної мережі.

11. Ведення державного обліку підземних вод і водного кадастру.

12. Узгодження умов спеціального водокористування у випадку використання підземних вод.

13. Узгодження дозволів підприємствам, організаціям та установам незалежно від форм власності на право виконання проектних і будівельних робіт, пов'язаних з видобутком підземних вод.

14. Виявлення недіючих гідрогеологічних свердловин і вживання заходів по їхній ліквідації або ремонту для подальшого використання.

15. Проведення робіт з пошуків, розвідки, картуванню та обліку підземних, природних і штучних порожнеч.

16. Проектування спеціальних робіт з будівництва експлуатаційних

свердловин на воду, дренажні роботи.

17. Буріння, ремонт і тампонаж експлуатаційних свердловин.

18. Інженерно-геологічні вишукування.

19. Еколого-геологічні вишукування території промислово-міської агломерації.

20. Лабораторні дослідження води, ґрунтів, нерудних корисних копалин.

21. Комп'ютерні послуги зі створення електронних карт різного призначення.

Організаційна структура один з основних елементів управління підприємства. Організаційна структура - сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо вирішення завдань. По суті справи, організаційна структура визначає розподіл відповідальності і повноважень всередині організації.

Завдання керівництва - вибрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, дозволяє максимально ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно направляти зусилля своїх співробітників і таким чином досягати своїх цілей з найбільшою ефективністю.

Як видно з представленої схеми (див. рис. 2.1), дана структура відноситься до типу лінійно-функціональних. Це одна з традиційних організацій, яка є комбінацією лінійної та функціональної структур.

Лінійно-функціональна структура управління формується в процесі розвитку організації шляхом обмеженого об'єднання лінійного і функціонального управління. Особливістю цієї структури є наявність при лінійному менеджері (починаючи з певного рівня управління) групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Керівник функціонального підрозділу має право в межах своїх повноважень приймати управлінські рішення і віддавати розпорядження.



Рис. 2.1. Схема структури управління ДП «ПДРГП»

Джерело: створено автором

Основними клієнтами підприємства є:

- Обласні та районні адміністрації регіону;
- Обласні Управління охорони навколишнього природного середовища регіону;
- Обласні Управління з надзвичайних ситуацій;
- ВАТ «Югцемент» (м. Миколаїв);
- ВАТ «Цемент» (м. Одеса);
- ТОВ « Агротерминал»;
- ВАТ «Гринпорт»;
- ТОВ «ЧорноморНИИкурортпроект»;
- Одеський Облавтодор;
- ВАТ «Зеленовський цегельний завод»;
- ТОВ «Облицювальні камені України» (м. Дніпропетровськ);

- Інститут транспорту нафти;
- Одеський керамзитовий завод;
- ПМК 98 (м. Вилкове);
- Морський торговельний порт Усть-Дунайск;
- НП «Индустриаль»;
- ТОВ «Континент»;
- ПП «Промислова група «Сеал»;
- Завод мінеральних вод «Куяльник»;
- НП «Грін Старий»;
- ТОВ «Іверське джерело»;
- Балтський молочно-консервний комбінат дитячого харчування «Ласуня»;
- Підприємства всіх форм власності, що займаються експлуатацією підземних вод.

Підприємство ДП «ПДРГП» сертифіковано згідно вимог ISO 9001:2000.

2.2. Діагностика показників діяльності

Вивчення фінансових результатів діяльності підприємства ефективно характеризує потенціал та можливості до адаптації до зовнішнього середовища. Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Він дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів

щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Розглянемо основні показники діяльності ДП «ПДРГП» у період 2023-2023 роки, що представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка загальних показників діяльності ДП « ПДРГП»
за 2023-2023 рр., тис. грн.**

№	Показники	2023	2022	2023	Темпи росту 2023 р. до 2023 р.,%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25091	20496	21699	90,467
2	Чистий дохід	20909	18747	18916	90,468
3	Собівартість реалізованої продукції	17035	16795	14971	87,884
4	Валовий прибуток	3874	1952	3945	101, 833
5	Адміністративні витрати	4424	4033	3351	75,746
6	Витрати на збут	-	-	-	-
7	Інші операційні витрати	829	895	1125	135, 706
8	Інші операційні доходи	994	95	292	29,376
9	Фін. результати від операційної діяльності	-982	-2553	-146	14,868
10	Фін. результати від звичайної діяльності до оподаткування	1290	8	-2458	-
11	Податок на прибуток від звичайної діяльності	213	213	214	100,469
12	Чистий прибуток/збиток	214	- 1214	-2622	-

Джерело: створено автором

Аналіз чистого прибутку підприємства за зазначений період свдчить про його скорочення на 2408 тис.грн., що призвело до збутку у розмірі - 2622 тис. грн. у 2023 році. При цьому спостерігається щорічне зниження собівартості реалізованих послуг. Так у 2023 р. вона знизилась на 13% по відношенню до 2023 р. або на 1993 тис.грн.

Одночасно спостерігається скорочення адміністративних витрат, відповідно на 14% (1073 тис.грн). Слід зазначити, що підприємство не несе щодних витрат на збут, а відділ маркетингу взагалі відсутній.

Розрахунок показників фінансового стану ДП «ПДРГП» представлений у даній роботі був проведений на основі даних фінансової звітності підприємства.

Одними з важливих показників фінансового стану підприємства є рентабельність. Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства.

Показники рентабельності ДП «ПДРГП» характеризують ефективність господарської діяльності. Результати проведеного аналізу представлені в таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2

**Показники рентабельності ДП « ПДРГП»
за період 2023-2023 роки, %**

Показники	Роки			Темпи зростання %	
	2023	2022	2023	2023 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Рентабельність продукції	1,256	0,274	-17,514	-	-
2. Рентабельність основної діяльності	1,023	0,067	-13,861	-	-
3. Рентабельність активів	0,135	0,032	- 1,765	-	-
4. Рентабельність власного капіталу	1, 436	0,338	-21,452	-	-

Джерело: створено автором

Представимо розрахунки зазначених коефіцієнтів відповідно до показників 2023 року.

Рентабельність продукції:

$$P_{пр} = \frac{ЧП}{СРП} = \frac{\text{рядок220ф2}}{\text{рядок040ф2}} \times 100\% = \frac{-2622}{14971} \times 100\% = -17,514\%$$

(2.8)

ЧП – чистий прибуток,

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність основної діяльності:

$$P_{од} = \frac{ЧП}{ВР} = \frac{\text{рядок220ф2}}{\text{рядок035ф2}} \times 100\% = \frac{-2622}{18916} \times 100\% = -13,861\%$$

(2.8)

ЧП – чистий прибуток,

ВР – виручка від реалізації продукції.

Рентабельність активів:

$$P_{ак} = \frac{ЧП}{А} = \frac{\text{рядок220ф2}}{(\text{рядок280гр.3} + \text{рядок280гр4}) / 2} \times 100\% = \frac{-2622}{(142475 + 154627) / 2} \times 100\% = -1,765\% \quad (2.9)$$

А – середньорічна вартість активів.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Він знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$P_{ск} = \frac{ЧП}{ВК} = \frac{\text{рядок220ф2}}{(\text{рядок380гр.3} + \text{рядок380гр4}) / 2} \times 100\% = \frac{-2622}{(12303 + 12142) / 2} \times 100\% = -21,452\% \quad (2.10)$$

ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

З даних таблиці можна зробити наступні висновки:

- Показник рентабельності активів, який показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства, упродовж 2023-2022 років був позитивним. У 2023 році на 1 грн. вкладених активів підприємство отримало збуток у розмірі 1,756 коп.

- Показник рентабельності продукції, який характеризує розмір отриманого прибутку на 1 грн. витрат на виробництво продукції, також був позитивним у 2023-2022 роках – відбулось його зниження до -17,514 у 2023 році, тобто у 2023 році на 1 грн. реалізованих послуг підприємство отримало збуток у розмірі 17,514 коп.

- Показник рентабельності власного капіталу показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. власного капіталу. Ми бачимо, що на кожен гривню власного капіталу підприємство отримувало прибуток упродовж

2023-2022 років. Але у зв'язку з погіршенням фінансового стану у 2023 році підприємство отримало збуток у розмірі -21,452 коп. на кожен гривню вкладену у власний капітал.

Для поліпшення розуміння ситуації з показниками рентабельності підприємства за 2023-2023 роки, зобразимо дані на графіку (рис. 2.2).

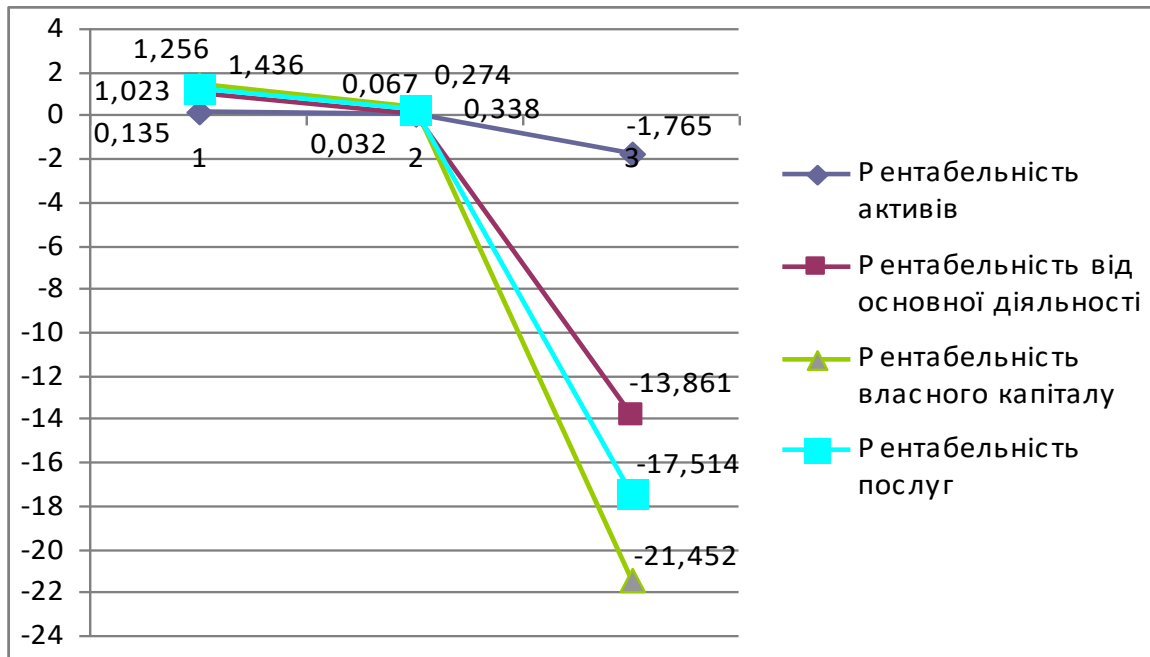


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ДП «ПДРГП», %

Як видно з рисунку 2.1, значення показників рентабельності є нестабільними. Треба відмітити, що підприємство є нерентабельним за всіма показниками у 2023 році.

Наступною важливою характеристикою фінансового стану підприємства є оцінка його платоспроможності, яка характеризує здатність підприємства розрахуватися за своїми обов'язками. Платоспроможним є таке підприємство, у якого активи перевищують зовнішні зобов'язання. Здатність підприємства платити по своїх короткострокових зобов'язаннях називають ліквідністю. Підприємство вважається ліквідним, якщо воно в стані виконати свої короткострокові зобов'язання за умови реалізації поточних активів.

Оцінка ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку

таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Представимо динаміку показників ліквідності ДП «ПДРГП» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності ДП «ПДРГП»
за період 2023-2023 роки**

Показники	Норма	Роки			Темпи зростання %	
		2023	2022	2023	2023 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	3, 360	1,524	1,931	57,470	126,706
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0, 6-0,8	2,519	0,998	1,139	45,216	114,128
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0, 3	1,945	0,051	0,189	9,717	370,588

Джерело: створено автором

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок своїх поточних (оборотних) активів. Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання.

Представимо розрахунки зазначених коефіцієнтів відповідно до показників 2023 року.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) або коефіцієнт покриття розраховують як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} = \frac{\text{рядок 260}}{\text{рядок 620}} = \frac{4165}{2157} = 1,931 \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних

зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{тл}} = \frac{ОА - З}{ПЗ} = \frac{\text{рядок 260} - (\text{рядок 100} + \text{рядок 110} + \text{рядок 120} + \text{рядок 130} + \text{рядок 140})}{\text{рядок 620}} =$$

$$= \frac{4165 - 1709}{2157} = 1,139 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ал}} = \frac{ГК}{ПЗ} = \frac{\text{рядок 230} + \text{рядок 240}}{\text{рядок 620}} = \frac{407}{2157} = 0,189 \quad (2.3)$$

Коефіцієнт покриття (Кп) показує достатність ресурсів підприємства, що можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Як бачимо підприємство майже своєчасно ліквідує борги, проте ситуація Кп має бути більше 2. Критичне значення Кп= 2. При Кп<2 підприємство має неліквідний баланс. Значення Кп у межах 2-2, 5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

Ситуація погіршилась у 2022-2023 роках: якщо у 2022 році цей коефіцієнт складав 3,360, то у 2023 році – 1,931, що на 42,53% менше.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Аналіз показує, що у період 2022-2023 роки Кшл ДП «ПДРГП» відповідав нормативному значенню.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно і є найжорсткішим показником.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ДП «ПДРГП» є достатнім – більше 0,2-0,3, а це зовнішня ознака платоспроможності підприємства. Лише у 2023 році показник дещо перетнув критичне значення і склав 0,189.

З аналізу бачимо, що ДП «ПДРГП» є платоспроможним підприємством. Але важливо відмітити, що для підприємства характерна негативна зміна у показниках на протязі 2022-2023 роки.

Для наочності зобразимо отримані дані у вигляді рисунку 2.3.

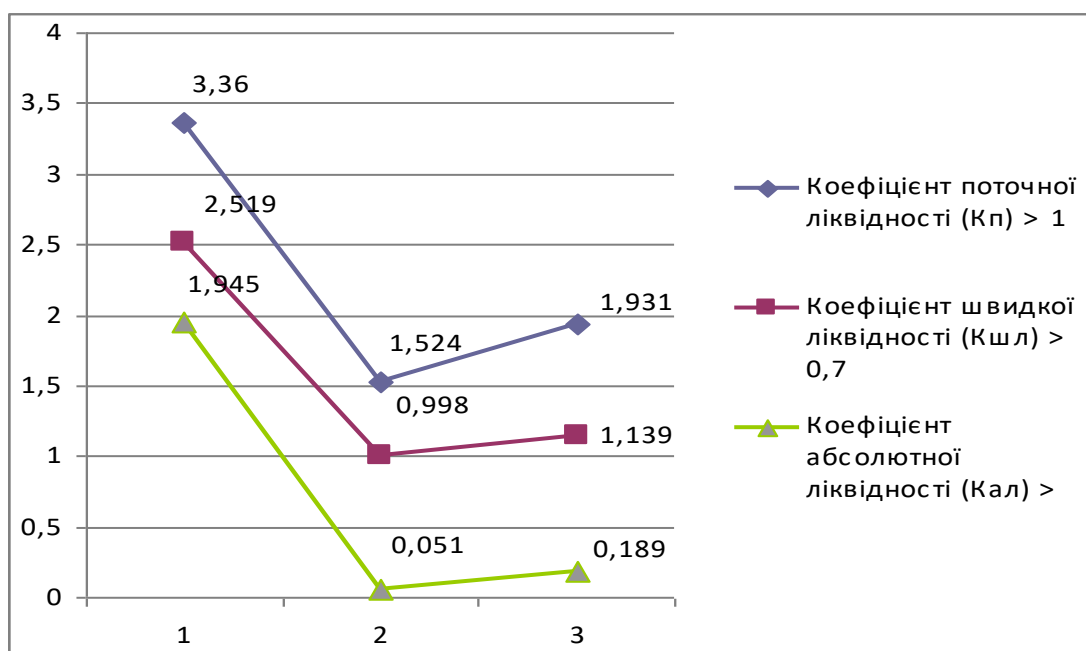


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ДП «ПДРГП»

З цієї діаграми бачимо як різняться нормативні значення з фактичними. Важливо відмітити позитивну траєкторію зміни коефіцієнта покриття, що зближається з нормативним значенням на кінець періоду, що аналізується.

Далі важливо зробити аналіз фінансової стійкості підприємства, який характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Отримані дані фінансової стійкості ДП «ПДРГП» представимо в таблиці 2.4.

Представимо розрахунки зазначених коефіцієнтів відповідно до показників 2023 року.

Коефіцієнт автономії – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ДП «ПДРГП»

Показники	Нормати вне значення	2023	2022	2023	Темпи росту 2023 р. до 2023 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,102	0, 086	0,079	77,451
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	≤0,4-0,5	0, 898	0,914	0,922	102,673
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталів	≤1	8,804	10,581	11,735	133, 292
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	0, 671	0,134	0,165	24,590

Джерело: створено автором

$$K_{BK} = \frac{BK}{BB} = \frac{\text{рядок 380}}{\text{рядок 640}} = \frac{12141}{154627} = 0,079 \quad (2.4)$$

де ВК – власний капітал,

ВБ – валюта балансу (рядок 280 або 640).

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу – це відношення суми залученого капіталу до загальної величини активів:

$$K_{BK} = \frac{3K}{BB} = \frac{\text{рядок 430} + \text{рядок 480} + \text{рядок 620} + \text{рядок 630}}{\text{рядок 640}} = \frac{121074 + 2157 + 19254}{154627} = 0,922 \quad (2.5)$$

де 3К – залучений капітал.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталів:

$$K_{BK} = \frac{3K}{BK} = \frac{\text{рядок 420} + \text{рядок 480} + \text{рядок 620} + \text{рядок 630}}{\text{рядок 380}} = \frac{121074 + 2157 + 19254}{12142} = 11,735 \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{BK} = \frac{BOK}{BK} = \frac{\text{рядок 260} - \text{рядок 620}}{\text{рядок 380}} = \frac{4165 - 2157}{12142} = 0,165 \quad (2.7)$$

де ВОК – власні оборотні кошти.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу демонструють

поступове зниження оборотних коштів і, відповідно, зростання капіталізованої частини власного капіталу 0,102 у 2023 р. і 0,079 у 2023 р.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталів свідчить про зростання частки залученого капіталу ДП «ПДРГП» до 11, 735 у 2023 р. (темпи зростання за 2023-2023 рр. склали 133,292%). Так, у зазначений період 2023-2023 рр. показник зріс у 1,33 рази.

Фінансування за рахунок залученого капіталу свідчить про зростання ступеню фінансової залежності підприємства від позикових коштів у період 2023-2023 рр. до 0,922.

Для того щоб простежити тенденцію зміни даних показників та їх відхилення від рекомендованих критеріїв, зобразимо результати розрахунку у вигляді рис. 2. 4.

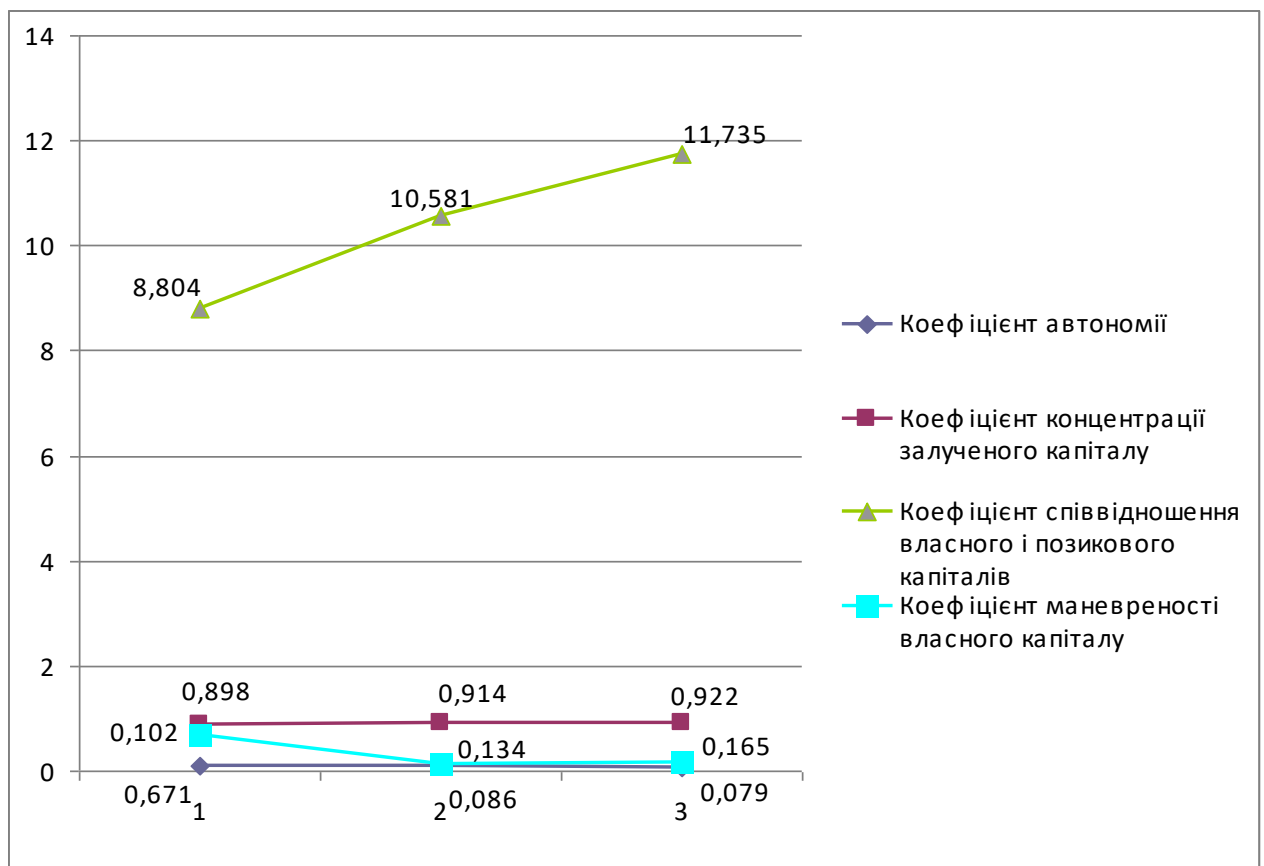


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ДП «ПДРГП»

З рис. 2.4. бачимо, що тенденція зміни коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства негативна.

Охарактеризувати ефективність використання основних фондів (ОФ) ДП «ПДРГП» можна із використанням наступних показників: загальної рентабельності основних фондів, фондovіддачі, коефіцієнту зносу основних засобів.

Використовуючи ці показники можна встановити ступінь використання ОФ і порівняти дані. Результати можна відобразити в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних фондів ДП «ПДРГП»

Показники	Роки			Темпи зростання %	
	2023	2022	2023	2023 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Загальна рентабельність основних фондів, %	0,307	0,117	-3,648	-	-
2. Фондовіддача, грн.	0,300	0,477	0,263	87, 667	55,136
3. Коефіцієнту зносу основних засобів, %	58,919	58,520	59,721	101,361	102,052

Джерело: створено автором

Представимо розрахунки зазначених коефіцієнтів відповідно до показників 2023 року.

Під рентабельністю основних фондів розуміють показник ефективності використання основних фондів підприємства, який розраховується як відношення прибутку від основної виробничої та невиробничої діяльності підприємства до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Загальна рентабельність основних фондів:

$$P_{OF} = \frac{ЧП}{ВОЗ} = \frac{\text{рядок 220 ф 2}}{(\text{рядок 31 гр. 3} + \text{рядок 31 гр 4}) / 2} \times 100\% = \frac{-2622}{(71698 + 72047) / 2} \times 100\% = -3,648\% \quad (2.11)$$

ВОЗ – вартість основних засобів.

Під фондovіддачею розуміють показник ефективності використання

основних виробничих фондів, який характеризує обсяг виробленої підприємством продукції (послуг) у вартісних вимірниках (ВП) одиницею основних виробничих фондів.

$$\Phi_B = \frac{ЧД}{ВОЗ} = \frac{рядок035ф2}{(рядок31гр.3 + рядок31гр4) / 2} \times 100\% = \frac{18916}{(71698 + 72047) / 2} = 0,263 \quad (2.12)$$

Коефіцієнту зносу основних засобів:

$$K_{зоз} = \frac{ЗносОЗ}{Первісна _ вартістьОЗ} = \frac{рядок032}{рядок031} \times 100\% = \frac{43027}{41958} \times 100\% = 59,721\% \quad (2.13)$$

Ефективність використання основних фондів у 2023 р. склала -3,648, тобто на 1 грн. основних фондів припадає 3, 65 коп. збитків від реалізації продукції ДП « ПДРГП». Присутня тенденція зниження показника у період з 2023 до 2023 роки. Ступінь зносу основних засобів товариства постійно зростає з 58, 919% у 2023 р. до 59,721 % у 2023 р., що відповідно має стати об'єктом пильної уваги керівництва підприємства.

Можна простежити негативну тенденцію в динаміці такого показника, як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, який зменшився майже на 10% за період 2023- 2023 роки. Це є позитивним моментом, адже зменшення цього показника слід трактувати як зниження залежності даного підприємства від своїх покупців.

Можна зробити висновок, що рівень використання ОФ на ДП «ПДРГП» у період з 2023-2023 рр. є незадовільним і що, кошти, які вкладаються підприємством до основних фондів, не приносять відповідну економічну віддачу.

Проведемо аналіз структури балансу аналізованого підприємства. Структура активів підприємства розрахована на підставі форми №1 “Баланс” підприємства та наведена в таблиці 2.6.

Динаміка структури активів ДП «ПДРГП» у 2023- 2023 роках, тис. грн.

Показники	2023	2022	2023	Темпи росту 2023 р. до 2023 р. %
Нематеріальні активи	9	135	20	222, 222
Незавершене будівництво	109722	107828	121367	110, 613
Основні засоби	28740	29740	29020	100, 974
Разом необоротних активів	138476	137575	150388	108,602
Запаси виробничі	1929	1661	1709	88,595
Дебіторська заборгованість:				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2027	2755	1830	90, 774
Дебіторська заборгованість з бюджетом	110	75	2	1,818
Інша поточна дебіторська заборгованість	1	25	13	1300
Грошові кошти в національній валюті	4461	158	407	9,124
Грошові кошти в іноземній валюті	2	1	-	-
Інші оборотні активи	197	136	204	103, 553
Разом оборотних активів	7708	4811	4165	54,035
Разом активів	146184	142475	154627	105,776

Джерело: створено автором

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.6, дозволяє зробити висновок, що протягом аналізованого періоду частка необоротних активів перевищувала частку оборотних. Важливо зазначити, що в структурі оборотних активів частка виробничих запасів скоротилась, що є позитивним моментом у фінансовій діяльності, адже запаси є не дуже ліквідною статтею балансу, що може викликати певні труднощі у випадку їх термінової реалізації.

Структура пасивів підприємства розрахована на підставі форми №1 “Баланс” підприємства та наведена в таблиці 2.7.

Згідно даним представленим у таблиці 2.7 можна зробити висновок, що частка власних коштів ДП «ПДРГП» має тенденцію до скорочення, що є несприятливим показником діяльності підприємства, адже це робить підприємство залежним від зовнішніх джерел фінансування. Тільки у 2023 році частка власного капіталу складала 10,2% суми балансу, наступні роки цей показник знизився: 2022 рік – 8,6%, 2023 рік – 7,8%, при тому що нормою слід приймати 50%.

Таблиця 2.7

Динаміка структури пасивів ДП «ПДРГП» у 2021- 2023 роках, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Темпи росту 2023 р. до 2021 р. %
Статутний капітал	8828	8828	8828	100,000
Інший додатковий капітал	1295	1374	1473	113,745
Нерозподілений прибуток	4787	2101	1841	38,458
Разом власних коштів	14910	12303	12142	81,435
Цільове фінансування	109428	107510	121074	110,643
Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	429	1390	696	162,238
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з бюджетом	908	866	755	83,150
зі страхування	191	190	191	100,000
з оплати праці	513	564	411	80,117
Інші поточні зобов'язання	253	147	104	41,107
Разом поточні зобов'язання	2294	3157	2157	94,028
Доходи майбутніх періодів	19552	19505	19254	98,476
Разом пасиви	146184	142475	154627	105,776

Джерело: створено автором

2.3. Аналіз чинників, які впливають на формування стратегії розвитку

Під час вибору варіанта стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників щодо самої організації, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

- Цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії — зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

- Пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

■ Стратегічний потенціал організації є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

■ Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку — копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій — звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

■ Конкурентні переваги організації. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії — це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад — наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

■ Стадія життєвого циклу підприємства (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибирати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

■ Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

■ Ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль

у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції.

■ **Зобов'язання організації за попередніми стратегіями.** У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

■ **Фактор часу** обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування підприємства і впливають на вибір стратегії.

■ **Привабливість стратегічної зони господарювання.** Цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

■ **Стан галузі й сильні сторони організації** можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які занепадають, одним із варіантів розвитку організації, що має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

■ **Стратегії конкурентів та їх кількість.** Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації.

Успішне функціонування підприємства та його розвиток багато в чому залежить від наявності (створення) певних умов роботи, що позитивно відрізняють підприємство від його конкурентів. Такі специфічні риси

підприємства, що дозволяють йому бути більш успішним, отримали назву ключових факторів успіху (КФУ) підприємства в конкурентній боротьбі.

Геологічна галузь – це дуже важливий стратегічний сектор національної економіки України. Сталий розвиток економіки неможливий без збалансованого використання і відтворення мінерально-сировинних ресурсів, які є основою матеріального виробництва та національної безпеки країни. Активізація промислового виробництва зумовлює збільшення потреб у мінеральних ресурсах як місцевого виробництва, так і імпортованих. Разом з тим високий ступінь залежності найважливіших галузей промисловості від імпорту сировини і палива негативно впливає на сальдо торгового балансу і загальний стан економіки країни. Тому нарощування використання місцевих сировинних і паливних ресурсів і поступове витіснення імпортованих сировинних матеріалів є важливим завданням. Слід зазначити, що виконання цього завдання ускладнене тим, що по окремих видах мінеральної сировини ступінь освоєності розвіданих родовищ недостатня і істотний приріст видобутку корисних копалин на їх базі проблематичний. У зв'язку з цим важливого значення набуває необхідність подальшого пошуку, розвідки і підготовки до промислового освоєння родовищ (нових видів) мінеральної сировини, а також забезпечення приросту запасів корисних копалин, що традиційно видобуваються.

Основу геологорозвідувального процесу складають роботи, що включають комплекс різних спеціальних робіт з виявлення родовищ корисних копалин і підготовки їх до промислового освоєння. Комплекс геологорозвідувальних робіт включає наукове обґрунтування і прогноз виявлення родовищ корисних копалин, регіональне вивчення надр і геологічне картування, польові геологорозвідувальні (геофізичні, геохімічні, бурові) роботи, лабораторні дослідження, передачу підготовленого родовища гірничодобувному підприємству. Кінцевою продукцією геологорозвідувальних робіт є розвідані запаси різних видів мінеральної

сировини в надрах конкретних родовищ, які служать матеріальною виробничою базою для розвитку промисловості і складають основу її сталого розвитку.

Геологорозвідувальні роботи характеризуються високою наукоємністю. Результатом наукових досліджень в геології є нові дані і знання про геологічну будову надр, закономірності формування та розміщення корисних копалин. Ефективність геологорозвідувальних робіт забезпечується впровадженням прогресивних науково-технічних рішень і технологій в області пошуків і розвідки родовищ корисних копалин.

Слід зазначити, що останнім часом істотно знизилася роль у розвитку геологічної науки академічних інститутів. Фундаментальні геологічні дослідження в силу ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних причин практично не проводяться.

Наукові дослідження в геології повинні розвиватися в умовах постійного оновлення інформації про геологічну будову і мінерагенічний потенціалі надр, появи нових ідей і концепцій, а також зміни економічної та геополітичної ситуації.

Вирішальне значення у розвитку наукових геологічних досліджень дає можливість обробки та освоєння величезного обсягу геологічних, геофізичних, геохімічних та дистанційних даних на основі сучасних інформаційних технологій. Принципово новим має стати перехід від якісних оцінок до кількісних моделей.

На жаль, зазначені тенденції в науковому супроводі геологорозвідувальних робіт в Україні і на ДП «ПДРГП» зокрема сьогодні по більшості напрямків практично відсутні. Це, насамперед, обумовлено відсутністю нових даних з регіональної геології (регіональні геологознімальні роботи практично не проводяться вже протягом останніх 10 - 15 років), слабким технічним і технологічним оснащенням як галузі в цілому, так і геологічної науки, зокрема, що загострилися до межі кадровими проблемами.

Наявні в розпорядженні державних геологічних та наукових організацій технічні засоби фізично і морально застаріли. Так, знос основних засобів ДП «ПДРГП» практично по всіх позиціях складає більше 70 відсотків. А наявне обладнання підприємства не відповідає сучасним вимогам.

За останні 15 років забезпеченість ДП «ПДРГП» фахівцями з вищою професійною освітою істотно знизилася, зросла частка осіб пенсійного віку і одночасно знизилася частка персоналу з економічно активної вікової категорії до 40 років.

Висококваліфіковані фахівці на ДП «ПДРГП» у віці до 45 років складають менше 20 відсотків від загального числа фахівців. До 80 відсотків фахівців, на яких можна покласти функції керівників робіт на ДП «ПДРГП» є пенсіонерами. Крім того, постійно збільшується відтік кадрів, а більше 10 відсотків з'являються робочих місць залишаються вакантними. Гостро відчувається дефіцит на підприємстві молодих інженерів, економістів і управлінців, а також інших фахівців з вищою освітою, не менш гостро - фахівців з середньою спеціальною освітою.

Причинами дефіциту висококваліфікованих геологічних кадрів на ДП «ПДРГП» є:

- відсутність мотиваційних стимулів (в першу чергу, матеріальних) і недостатній імідж професії геолога для залучення молодих і талановитих кадрів;
- слабка і неефективна взаємодія вищих і середніх навчальних закладів з науковими і виробничими геологічними організаціями;
- відсутність освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам;
- невідповідність номенклатури спеціальностей підготовлюваних фахівців реальним потребам галузі;
- відсутність системи підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням потреб інноваційного розвитку геологічної галузі в цілому та ДП «ПДРГП» зокрема;

– відсутність сучасних механізмів та інструментів управління кадровим забезпеченням геологічної галузі, здатних ефективно прогнозувати і задовольняти попит на фахівців геологічного профілю в умовах сучасного ринку праці.

У галузі спостерігається тенденція до скорочення і руйнування сформованих раніше, що отримали широке визнання наукових шкіл у галузі регіональної геології, тектоніки, палеонтології та стратиграфії, гідрогеології, геології корисних копалин, мало фахівців з освоєння родовищ чорних, кольорових, благородних і рідкісних металів.

Наприкінці XX і початку XXI століть світова економіка мінеральної сировини вступила в нову фазу свого розвитку, яка характеризується наступними зовнішніми факторами:

- виникнення принципово нового явища у світовій економіці - ринку мінерально-сировинних баз;
- інтенсифікація процесів глобалізації сировинних ринків, що супроводжується прагненням розвинених країн до збалансованого розвитку і, як наслідок, загострення боротьби за їх підпорядкування під свій контроль.

Основними причинами прояву і розвитку цих процесів є:

- стабільне зростання споживання мінеральних ресурсів у світі і насамперед у розвинених країнах;
- природна нерівномірність у розміщенні на планеті розвіданих родовищ і різна освоєність територій окремих держав, що об'єктивно вимагають створення міждержавних ринків;
- недостатній рівень розвитку технологій видобутку та переробки корисних копалин в країнах, що розвиваються;
- зацікавленість низки країн Південної Америки, Африки, Азії у розвитку своєї економіки за рахунок розробки надр із залученням фінансових коштів і технологій іноземних компаній;
- менш жорсткі екологічні вимоги до розробки надр і дешева робоча

сила на територіях країн, що розвиваються.

В даний час у розвитку міжнародного ринку мінерально-сировинних баз і його глобалізації бере участь більше 85 проектів країн світу. Через цей ринок проходить понад 50 проектів мінеральної сировини та продуктів його первинної переробки. Найбільш яскравим прикладом цих інтеграційних процесів є Перу, Чилі, інші країни Латинської Америки, Африки та Азії. На їх частку в даний час припадає близько 30 проектів від загальносвітових витрат на геологорозвідувальні роботи. Є численні приклади активного освоєння і розробки іноземними компаніями розвинених держав мінерально-сировинних ресурсів цих країн.

Інтеграція України у цей ринок вимагає, по-перше, наявності фінансових можливостей, по-друге, наявності геологічної служби, що володіє необхідним технічним і технологічним потенціалом.

Перехід на інноваційний шлях розвитку геологорозвідувальної галузі та ДП «ПДРГП» зокрема передбачає технічне переоснащення засобів отримання геологічної інформації, її обробки, інтерпретації та надання у користування.

Переоснащення геологорозвідувальної галузі повинне ґрунтуватися на результатах технологічної атестації (інноваційно-технологічного аудиту) всіх геологічних підприємств галузі, за результатами якої будуть визначені рекомендації з модернізації та реконструкції геологорозвідувального виробництва, включаючи пропозиції по заміні має технологічного обладнання.

Переоснащення геологорозвідувального виробництва на ДП «ПДРГП» має супроводжуватися впровадженням насамперед процесних (або технологічних) інновацій, що включають нові або значно поліпшені методи створення та надання геологічних послуг. До таких можна віднести значні зміни в буровому обладнанні, геофізичній апаратурі, програмному забезпеченні, що використовуються підприємством, орієнтованими на надання геологічних послуг, або в процедурах і технологіях доставки

геологічної інформації про надра споживачеві. Потребує активізації широке використання сучасних комп'ютеризованих систем збору, обробки та оперативної передачі геологічних, геофізичних і геохімічних даних.

Інновації мають також охоплювати технічні прийоми, устаткування і програмне забезпечення, що використовуються у допоміжних видах геологорозвідувальної діяльності ДП «ПДРГП», таких, як бухгалтерський облік, постачання, матеріально-технічне забезпечення, поточний ремонт та інші.

Використання інструментарію стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам гнучко пристосуватися до швидко змінюючихся умов маркетингового середовища.

Дослідження конкурентного статусу ДП «ПДРГП» на ринку проведемо із використанням зваженої оцінки конкурентної сили.

Надамо повну характеристику факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії, шляхом аналізу ринкової позиції й рівня конкурентоспроможності ДП «ПДРГП».

Проведемо аналіз стану кожного фактору з метою виявлення можливостей і погроз із боку зовнішнього середовища й оцінки ступеня її впливу на діяльність ДП «ПДРГП».

Для оцінки конкурентного статусу підприємства використовується зважена оцінка конкурентної сили (табл. 2. 8).

Таким чином, ДП «ПДРГП» займає не достатньо міцні позиції на регіональному ринку геолого-розвідувальних робіт. Не дивлячись на кризові явища останніх років, підприємству вдалось залишити за собою 29% регіонального ринку. Проте підприємству необхідно посилити свої конкурентні позиції за рахунок ефективної цінової політики, наявності якісного висококваліфікованого персоналу та оновлення науково-технічного обладнання, що пов'язано із появою більш активних конкурентів з високими інноваційними технологіями і сучасними методами управління.

**Зважена оцінка конкурентної сили ДП «ПДРГП»
на ринку геологорозвідувальних послуг**

Ключові фактори успіху	Ваговий коеф.	Зважена оцінка конкурентної сили							
		ДП «ПДРГП»		ВКФ «Проектгідро-строй»		ТОВ «Чорномор-недросервіс»		ДП 2024	
		оцінка	Зважена оцінка	оцінка	Зважена оцінка	оцінка	Зважена оцінка	оцінка	Зважена оцінка
1. Ціна послуг	0,2	3	0,6	5	1	3	0,6	4	0,8
2. Якість послуг	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	5	1
3. Широта асортименту	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
4. Місцерозташування	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
5. Наявність висококваліфікованих кадрів	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6	4	0,8
6. Науково-технічний потенціал	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Рейтинг	1		3,6		4,5		3,4		4,3

Джерело: створено автором

З метою покращення конкурентної позиції ДП «ПДРГП» рекомендується працювати над покращенням якості і асортименту послуг, що пропонується ринку, якості кадрової складової та нарощуванням науково-технічного потенціалу.

SWOT – аналіз – один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для визначення позиції підприємства на ринку, формування і генерування стратегії його розвитку. Сутність SWOT – аналізу зводиться до ретельного аналізу макро- і мікросередовища підприємства, оцінки його сильних і слабких сторін, визначенню можливостей і загроз його розвитку, пошуку шляхів подолання небезпек і розробки методик їх уникнення. Аналіз факторів внутрішнього середовища ДП «ПДРГП» представлений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Кадри	За характером виконуваних працівниками основних функцій розрізняють наступні три основні групи: управлінський апарат, спеціалісти з технологічних процесів, обслуговуючий персонал. Найбільшу питому вагу в структурі працівників підприємства займають спеціалісти з технологічних процесів - 69%. Сильними сторонами є постійне підвищення кваліфікації працівників, робота з покращення умов праці, оновлення кадрів. Слабкими сторонами є зростання частки працівників пенсійного віку.
2. Організаційна структура	Особливостями організаційної структури є чіткий розподіл праці, ієрархічність управління. Слабкими сторонами є недостатньо ефективна оргструктура підприємства, непродумана система зв'язку між підрозділами; відсутність дієвого підрозділу з прогнозування та планування діяльності.
3. Маркетинг	Дієвої служби маркетингу на підприємстві немає. Слабкими сторонами є відсутність заходів щодо підвищення лояльності клієнтів, управління маркетинговою політикою підприємства ведеться недостатньо ефективно, канали розповсюдження та просування досліджуються не повністю.
4. Виробництво	Сильною стороною підприємства є високі виробничі можливості, наявність власної науково-технічної бази послуг, широкий асортимент послуг. До слабких сторін підприємства є низький науково-технічний потенціал, морально і фізично зношене обладнання.
5. Фінанси	На підприємстві існує нестача оборотних коштів, трапляються періодичні затримки з виплатою заробітної плати, неефективно використовуються грошові кошти. До слабких сторін підприємства є високий ступінь залежності підприємства від залучених коштів.

Джерело: створено автором

Внутрішнє середовище чинить постійний вплив на функціонування організації та її стан в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє дане підприємство.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства дозволило нам сформулювати основні сильні та слабкі сторони.

До сильних сторін ДП «ПДРГП» можна віднести:

1. Високі виробничі можливості
2. Цінова доступність послуг
3. Широкий асортимент послуг
4. Наявність власної науково-технічної бази

5.Налагоджені взаємовідносини з клієнтами.

6.Висока кваліфікація персоналу.

7.Значний досвід підприємства у галузі.

До слабких сторін ДП «ПДРГП» можна віднести:

1.Недостатньо ефективна оргструктура підприємства.

2.Застаріла програмна база підприємства

3.Відсутність прогнозування та планування діяльності.

4. Низький науково-технічний потенціал.

5.Відсутність заходів щодо підвищення лояльності клієнтів.

6. Зростання частки працівників пенсійного віку.

7.Високий ступінь залежності підприємства від залучених коштів.

Дослідженню макросередовища підприємства на сучасному етапі розвитку приділяється особлива увага. Метою проведення цього дослідження є забезпечення такої взаємодії підприємства і макросередовища, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, що забезпечує виживання в довгостроковому періоді. Макросередовище вивчається, в першу чергу, для виявлення погроз і можливостей для певного підприємства, і на цій основі визначення стратегічних цілей його розвитку, визначення методів їх реалізації.

До найбільш важливих факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність і фінансову стійкість ДП «ПДРГП», на яких підприємство не може впливати, але повинно до них пристосовуватися, належать політико-правові, економічні, соціально-демографічні і технологічні зміни. Ці чинники називаються «PEST» - фактори.

Політико-правові фактори. Політична стабільність держави є одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку ДП «ПДРГП» у межах обраної ним стратегії. Для підприємства при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності.

Крім того, важливо також розуміти перспективи державного

регулювання в таких областях, як: соціальна захищеність населення; зовнішня торгівля; регулювання ціноутворення; екологічна політика; обмеження діяльності підприємства шляхом встановлення вимог до якості продукції та ін.

Економічні фактори. В умовах ринкової економіки аналіз економічного середовища включає прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу та ін.

Важливим аспектом аналізу для ДП «ПДРГП» є визначення циклу ділової активності національної економіки та його співставлення з циклом ділової активності галузі та підприємства, що в майбутньому дозволить обрати більш ефективну стратегію, що враховує стан економіки та тенденції його розвитку на зовнішньому ринку.

Соціально-демографічні фактори. Посилення конкуренції між підприємствами геолого-розвідувальної галузі та відповідно диференціація послуг за групами споживачів потребують більш детального вивчення останніх. Споживчі вимоги впливають не лише на економічні міркування, але й на демографічні, освітні та інші ознаки. Саме вони стають об'єктами дослідження та прогнозування. При вивченні даного середовища аналізують: демографічні ознаки населення; розподіл доходів за групами населення; зміни в стилі життя, традиціях та устоях; рівень освіти населення; рівень споживання кабельної продукції на зовнішньому ринку.

Технологічні фактори. У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для кабельної галузі (можливості технологічних проривів, виникнення товарів з принципово новими характеристиками та ін.). Також виконується порівняння можливостей ДП «ПДРГП» з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства.

Аналіз чинників зовнішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на темпи розвитку ДП «ПДРГП» представимо в табл. 2.10.

Аналіз «PEST» - факторів для ДП «ПДРГП»

Р (ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ)	Е (ЕКОНОМІЧНІ)
Нестабільне положення в державі, пов'язане як з політичними, так і економічними перетвореннями. Постійні зміни законодавства і політичні перебудови. Нестабільна політика держави у сфері оподаткування. Численні державні перевірки роботи підприємства. Недосконалість законодавства.	Наявність великої кількості сильних конкурентів. Недоступність кредитних засобів для реінвестування. Зростання інфляційних процесів у країні. Скорочення державної підтримки галузі. Перспективи розвитку геолого-розвідувальної галузі.
S (СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ)	Т (ТЕХНОЛОГІЧНІ)
Достатньо низький життєвий рівень населення. Високий потенціал Одеського регіону для набору трудових ресурсів. Збільшення попиту на геолого-розвідувальні послуги	Високі темпи науково-технічного прогресу. Розвиток конкурентних технологій. Технологічне середовище, у якому функціонує суспільство, дає можливість інтенсивно використовувати нові технології.

Джерело: створено автором

Таким чином, в результаті проведеного нами стратегічного аналізу ДП «ПДРГП», виявлені всі можливі елементи SWOT. Як відомо, матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожен вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені в зовнішньому середовищі; сила і слабкість потенціалу підприємства.

Результати проведеного нами дослідження представимо у вигляді матриці SWOT в табл. 2.11.

Таким чином, стратегія конкурентоспроможності ДП «ПДРГП» має ґрунтуватися на привабленні приватних клієнтів за рахунок використання більш прогресивної техніки, розширення спектру сучасних послуг з геологорозвідувальних робіт. Для цього підприємству необхідно посилити свої конкурентні позиції за рахунок ефективної цінової політики, оновлення вікового та якісного кадрового складу та впровадження інноваційних технологій і сучасних методів управління. Використання стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану

підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій, формування нових послуг для приваблення комерційних клієнтів на засадах використання сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі, розширення спектру базових послуг зі здійснення геологорозвідувальних робіт, надасть ДП «ПДРГП» новий поштовх для відновлення стабільності і розвитку.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT для ДП « ПДРГП»

	Можливості	Небезпеки
	1.Перспективи розвитку геолого-розвідувальної галузі. 2.Високий потенціал Одеського регіону для набору трудових ресурсів. 3.Збільшення попиту на геолого-розвідувальні послуги. 4.Високі темпи науково-технічного прогресу. 5.Високий потенціал Одеського регіону для набору трудових ресурсів.	1.Недоступність кредитних засобів для реінвестування. 2.Зростання інфляційних процесів у країні. 3.Скорочення державної підтримки галузі. 4.Нестабільна політика держави у сфері оподаткування. 5.Численні державні перевірки роботи підприємства.
Сильні сторони	➤ Широкий асортимент надаваних послуг надає можливість для приваблення нових та утримання існуючих клієнтів. ➤ Високий науково-кадровий потенціал Одеського регіону дозволяє оновити кадрову складову підприємства; ➤ Отримання державних контрактів.	➤ Підвищення конкурентоспроможності за рахунок тісної роботи з клієнтами та розширення асортименту сучасних послуг; ➤ Власна науково-технічна база дозволяє підприємству бути сучасним і відповідати вимогам часу; ➤ Наявність достатнього обсягу виробничих потужностей дає можливість розширювати ринки збуту;

	Можливості 1.Перспективи розвитку геолого-розвідувальної галузі. 2.Високий потенціал Одеського регіону для набору трудових ресурсів. 3.Збільшення попиту на геолого-розвідувальні послуги. 4.Високі темпи науково-технічного прогресу. 5.Високий потенціал Одеського регіону для набору трудових ресурсів.	Небезпеки 1.Недоступність кредитних засобів для реінвестування. 2.Зростання інфляційних процесів у країні. 3.Скорочення державної підтримки галузі. 4.Нестабільна політика держави у сфері оподаткування. 5.Численні державні перевірки роботи підприємства.
Слабкі сторони 1.Недостатньо ефективна оргструктура підприємства. 2.Застаріле програмне забезпечення підприємства. 3.Відсутність прогнозування та планування діяльності. 4.Низький науково-технічний потенціал. 5.Відсутність заходів щодо підвищення лояльності клієнтів. 6. Зростання частки працівників пенсійного віку. 7.Високий ступінь залежності підприємства від державного фінансування.	➤ Підвищення науково-технічного потенціалу підприємства за рахунок використання сучасних галузевих інноваційних технологій; ➤ Розширення ринків дозволить збільшити доходи підприємства; ➤ Зниження витрат на здійснення послуг збільшить конкурентно-спроможність на ринку; ➤ Розробка маркетингової стратегії та можливість прогнозів.	➤ Розробка стратегії обережного просування дозволить зміцнити позицій на ринку; ➤ Оновлення науково-технічного потенціалу підприємства за рахунок використання сучасних галузевих інноваційних технологій; ➤ Ефективна маркетингова політика збільшить лояльність клієнтів.

Джерело: створено автором

Висновки до розділу 2

ДП «ПДРГП» являє собою сучасне підприємство укомплектоване штатом висококваліфікованих фахівців, забезпечених необхідними технічними та методичними засобами, що дозволяють вирішувати різнопланові завдання вивчення надр регіону, проведення геологічного картування, пошуків і розвідки родовищ металевих і неметалічних корисних копалин, підземних вод, гідрогеологічні, інженерно-геологічні та еколого-

геологічні дослідження.

ДП «ПДРГП» виконує наступні види послуг: геологічне та геофізичне вивчення території і прилягаючих акваторій Чорного й Азовського морів; морські сейсморозвідувальні роботи; підготовка вихідних інженерно-геологічних даних для проектування та будівництва, морських нафтогазопромислових споруджень; комплексне геологічне картування території; виявлення, якісна і кількісна оцінка корисних копалин; комп'ютерні послуги зі створення електронних карт різного призначення та ін. Підприємство ДП «ПДРГП» сертифіковано згідно вимог ISO 9001:2000.

Дослідження фінансових результатів діяльності ДП «ПДРГП» за період 2022-2023 рр. дозволило встановити, що підприємство погіршило фінансове становище у 2023 р. Аналіз чистого прибутку підприємства за зазначений період свідчить про його скорочення на 2408 тис.грн., що призвело до збутку у розмірі -2622 тис.грн. у 2023 році. При цьому спостерігається щорічне зниження собівартості реалізованих послуг. Так у 2023 р. вона знизилась на 13% по відношенню до 2022 р. або на 1993 тис. грн.

Динаміка показників ліквідності ДП «ПДРГП» показала, що на момент складання балансу ліквідності підприємство можна визнати ліквідним. Коефіцієнт фінансової незалежності має тенденцію до зниження у зазначеному періоді, що свідчить про поступове зниження фінансової незалежності і стабільності підприємства.

Щодо показників рентабельності встановлено, що у 2022 р. послуги ДП «ПДРГП» є нерентабельними. У 2022 р. кожна вкладена гривня вкладена в активи ДП «ПДРГП» принесла 0, 13 коп. прибутків, у 2022 – 1,76 коп. збутків. Така ситуація несприятливо відбивається на привабливості бізнесу ДП «ПДРГП» і рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження конкурентних позицій ДП «ПДРГП», що підприємство займає недостатньо міцні позиції на регіональному ринку

геологорозвідувальних послуг. В результаті проведеного стратегічного аналізу ДП «ПДРГП» із застосуванням матриці SWOT-аналізу, виявлено, що підприємству потрібно приділити більше уваги розширенню комерційної клієнтської бази та дослідженню найсучасніших інноваційних технологій в галузі з метою використання цього досвіду для приваблення нових клієнтів шляхом впровадження конкурентоспроможних високорентабельних якісних видів послуг.

Використання ДП «ПДРГП» на ринку стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій, формування нових послуг для приваблення комерційних клієнтів на засадах використання сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі, розширення спектру базових послуг зі здійснення геологорозвідувальних робіт, надасть ДП «ПДРГП» новий поштовх для відновлення стабільності і розвитку.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ДП « ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ
ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО»

3.1. Визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку
підприємства на засадах портфельного аналізу

Аналіз портфеля бізнесів ДП «ПДРГП» (портфельний аналіз) є основою його стратегічного управління. Призначення портфельного аналізу полягає у встановленні відмінностей теперішнього стану підприємства з його бажаним станом у майбутньому і причин цих відмінностей з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки та вилучення інвестицій з неефективних проєктів. Під час проведення портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможну можливість підприємства діяти на цих ринках. При цьому використовуються такі критерії: темпи зростання продажів; сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі й ін.

Портфельний аналіз передбачає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності стратегічних бізнес-одиниць (СОБ) підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі

суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань:

- узгодження й зв'язок стратегій одиниць бізнесу (СБО) підприємства;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СБО;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СБО;
- зміни структури управління окремих підприємств, розвиток чи згортання бізнесу.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

При цьому застосовують готові матриці відомих у світі консалтингових фірм, переважно американських.

Виділяють наступні етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.

2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія данного бізнесу.

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по-суті, матриці Мак-Кінсі та АДЛ являють собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вони є вже багатофакторними матрицями на відміну від двофакторної БКГ.

Для визначення основних напрямків формування стратегії розвитку для ДП «ПДРГП» скористаємося матрицею БКГ за основними видам послуг,

яка надасть нам уявлення про бізнес- портфель підприємства, дозволить сформувати основні напрями розвитку для найперспективніших напрямків його розвитку.

Розглянемо основні стратегічними одиницями бізнесу підприємства (див. табл. 3. 1).

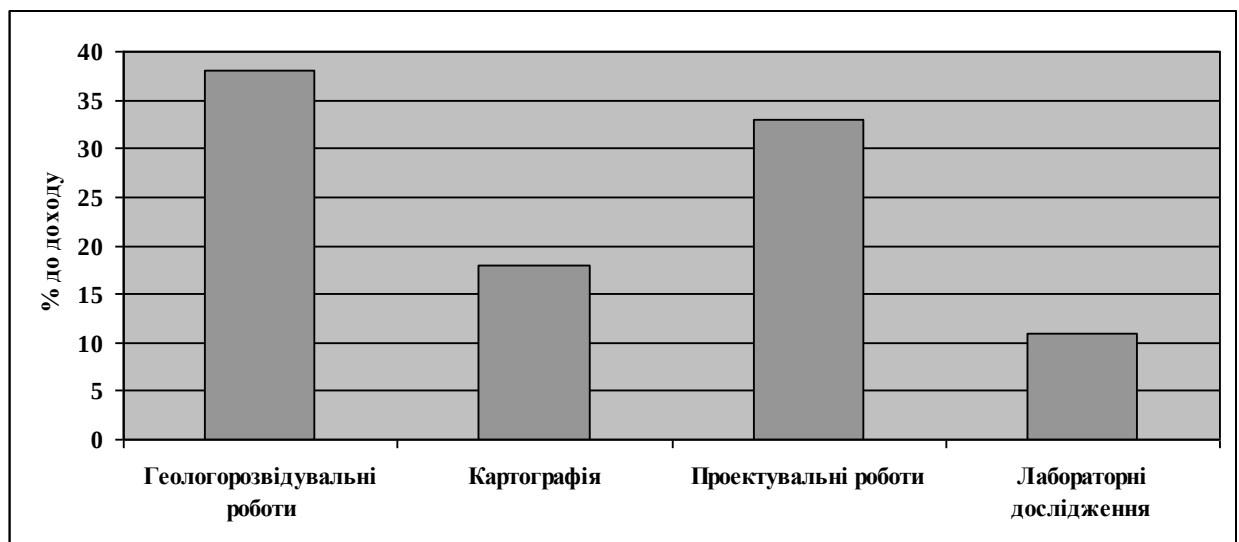
Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

	Вид послуг	Відносна доля на ринку	Темпи зростання ринку, %
1.	Геологорозвідувальні роботи	1,1	5,2
2.	Картографія	1,15	10,8
3.	Проектувальні роботи	0,7	14,0
4.	Лабораторні дослідження	1,1	18,0

Джерело: створено автором

Для проведення аналізу із використанням матриці БКГ скористаємося також даними по доходності вказаних ДП « ПДРГП» у 2023 році, наданими на рис. 3.1.

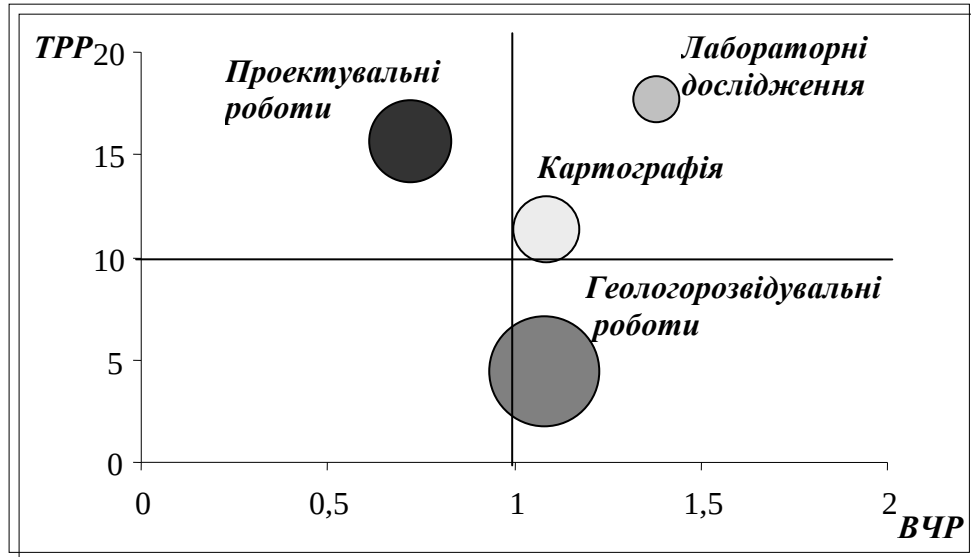


Джерело: створено автором

Рис. 3. 1. Структура продуктового портфелю ДП «ПДРГП»

Отже, найбільш затребуваними на ринку є геологорозвідувальні роботи, проектувальні роботи, а також картографічні роботи.

Результати аналізу за матрицею БКГ для ДП «ПДРГП» представлено на рис. 3.2.



Джерело: створено автором

Рис. 3.2. Матриця БКГ для ДП «ПДРГП»

Таким чином, найбільш прибутковими видами послуг підприємства, що забезпечують стабільний дохід, є геологорозвідувальні роботи. Їх віднесено до категорії «дойних корів». Їх реалізація потребує значних інвестицій для «збереження частки ринку».

Проте для повноцінного проведення регіональних геологознімальних робіт сьогодні явно не вистачає виділеного бюджетного фінансування, кадрів, сучасного геологорозвідувального, технологічного та аналітичного устаткування. І, найголовніше, відсутня реальна, глибоко продумана і науково-обґрунтована програма їх проведення. Відповідні програми оновлення Держгеолкарти масштабу 1:200000 реалізуються в Російській Федерації та Україні вже більше 10 років, а в багатьох країнах Центральної та Західної Європи вже практично завершено картування масштабу 1:50000.

До сегменту «зірок» віднесено також картографічні роботи, що включає комплексне геологічне картування території, комп'ютерні послуги

зі створення електронних карт різного призначення та ін.

Геологічна зйомка, що відповідає сучасним вимогам і втілила в себе всі сучасні можливості і досягнення геологічної науки і практики, - ця та основа, маючи яку можна говорити про відкриття нових родовищ різних видів корисних копалин.

Регіональне геологічне вивчення надр - обов'язковий і найважливіший елемент у системі формування і використання мінерально-сировинної бази країни, розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень надр. Досягти необхідного рівня можна тільки на основі виконання якісно нового етапу геологічної зйомки з використанням сучасного арсеналу геолого-геофізичного обладнання і сучасних технологій.

«Дикими кішками» або «знаками питання» у портфелі товариства є проектувальні роботи. Вони є достатньо перспективним напрямком діяльності, проте частка ринку ДП «ПДРГП» у даному сегменті ще незначна.

Таким чином, портфельний аналіз матриці БКГ показав, що «послугами-зірками» ДП «ПДРГП» є лабораторні дослідження та послуги зі створення карт різного призначення. Вони приносять значні прибутки, але й одночасно вимагають значних ресурсів для фінансування росту, а також жорсткого контролю за цими ресурсами збоку керівництва. Дані товари мають значні перспективи для перетворення в «дойну корову».

Частка на ринку ДП «ПДРГП» щодо даних послуг є достатньо весомою і сам напрям діяльності є достатньо перспективним. Для цих послуг характерні слабка підтримка покупцями через малу поінформованість і неясні конкурентні переваги.

За результатами матриці БКГ та галузевого аналізу ринку найперспективнішою послугою для ДП «ПДРГП» є геологорозвідувальні роботи. Ці послуги формують значну частину доходів підприємства, що говорить про їх перспективність і можливість на їх основі формування стратегії розвитку конкурентних переваг для ДП «ПДРГП».

3.2. Формування стратегії розвитку

Проведене дослідження передумов формування стратегії розвитку ДП «ПДРГП» дозволило дійти висновку, що підприємству необхідно розмістити вектори уваги на впровадженні нових послуг для приваблення комерційних клієнтів на засадах використання сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі, розширення спектру базових послуг зі здійснення геологорозвідувальних робіт.

Для більш повного задоволення потреб старих та приваблення нових клієнтів, утримання позицій на ринку, впровадження сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі пропонуємо ДП «ПДРГП» використання стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій.

Даний вид стратегії передбачає, що показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів і характеру зміни ринку його діяльності. Стратегія обережного просування направлена на продовження розпочатих програм розвитку в очікування успіху.

Досягнення більш високого рівня ефективності в рамках стратегії обережного просування підприємства ДП «ПДРГП» можливо за наступними напрямками:

1. Підвищення ефективності використання основних фондів.
2. Підвищення ефективності робіт підприємства на механічному колонковому бурінні.
3. Збільшення обсягу послуг, що надаються за рахунок підвищення кваліфікації робітників.

Конкретно за вказаними напрямками необхідною є розробка наступних заходів:

- впровадження нової техніки і передової технології;
- підвищення рівня кваліфікації працівників.

У табл. 3.2 наведено перелік найменувань основних фондів ДП «ПДРГП» та ефективність їх використання. Дана таблиця дає представлення про те скільки установок знаходиться в роботі і побачити ефективність використання основних фондів.

Таблиця 3.2

Основні виробничі фонди ДП «ПДРГП»

№ з/п	Найменування, тип, марка	Од. виміру	2023	2022	2023
1.	Буровий верстат ЗИФ-1200 МР	шт.	2	2	1
2.	Буровой верстат ЗИФ- 650 М	шт.	3	3	1
3.	Бурова установка 1БА-15В	шт.	2	2	2
4.	Бурова установка УБВ-235	шт.	1	1	1
5.	Бурова установка УРБ- 2,5А	шт.	1	1	-
6.	Бурова установка УГБ-1ВС	шт.	1	1	1
7.	Бурова установка УГБ-50М	шт.	1	1	1
8.	Бурова установка УБР-2М	шт.	2	2	2
9.	Бурова установка ПБУ2-162	шт.	1	1	1
	Загалом		14	14	10

Джерело: створено автором

Як видно з таблиці, у звітному році наявності 10 бурових установок, з них в експлуатації знаходилося 8 одиниць. Коефіцієнт використання парку бурових верстатів склав 0,8. Відбулося скорочення парку бурових установок: у 2009 році їх нараховувалось 14, а у 2023 році – лише 10 (скорочення на 4 одиниці, або на 28%).

Всі бурові установки в даний час мають значний амортизаційний знос, що перевищує 50%.

Відновлювальний ремонт бурових верстатів, пересувних електростанцій, бурових насосів, гліномешалок та іншого бурового обладнання проводиться в ремонтно-механічній майстерні ДП «ПДРГП», з використанням вузлів і запчастин зі списаного обладнання.

Планово-попереджувальні ремонти бурового устаткування виконуються на бурових, згідно графіка ППР, силами робочих бурових

бригад.

З огляду на те, що з 10 бурових верстатів, наявних на ДП «ПДРГП» в даний час, 4 з них мають повний амортизаційний знос, це призводить до збільшення нормативного терміну на технічне обслуговування під час роботи, значного збільшення матеріальних і трудових витрат на їх ремонт, зниження продуктивності праці, до аварій і простоїв, ускладнює дотримання вимог правил техніки безпеки при експлуатації. Ремонтно-механічна майстерня ДП «ПДРГП», що виконує ремонти обладнання і частково виготовляє запчастини та інструмент, розташовує 2-ма токарно-гвинторізними верстатами, 2-ма трубонарізними, фрезерним, 3-ма свердлильними та іншим обладнанням, проте всі вони зношені більш ніж на 90 %, морально і фізично застаріли. Кількість працюючих у РММ в 2023 році становила 4 особи.

Механічне колонкове буріння дуже важливий техніко-економічний показник діяльності ДП «ПДРГП», який суттєво впливає на рівень прибутку всього підприємства. Обсяг геологорозвідувальних робіт на колонковому бурінні при проходці бюджетних свердловин, в порівнянні з 2023 роком знизився на 27,6%. Головною причиною цьому послужило зміна структури геологорозвідувальних робіт і пов'язане з цим значне подорожчання фактичної кошторисної вартості проходки одного метра свердловин в порівнянні з 2009 роком. З аналогічної причини відбулося зниження обсягів буріння договірних свердловин.

Зростання комплексної кошторисної вартості проходки свердловин, пробурених в 2023 році в порівнянні з вартістю свердловин, пробурених в 2009 році, в свою чергу обумовлений такими причинами:

- збільшенням середньої глибини свердловин майже в 2 рази;
- збільшенням питомої матеріаломісткості свердловин.

З метою збереження геологів і фахівців з буріння свердловин у довгостроковій перспективі необхідно ширше використовувати роботи з інженерної геології з метою залучення коштів замовників.

Економічне забезпечення запропонованих заходів має підтримуватись:

- виділенням прямих інвестицій за рахунок коштів державного бюджету на розробку інноваційних проектів, важливих для вирішення державних завдань, що не вирішуються приватними інвесторами;
- залученням приватних інвесторів у галузь, в тому числі іноземних;
- розробкою фінансових механізмів розвитку інноваційної діяльності в сфері надрокористування шляхом створення можливих умов для реалізації лізингових угод;
- субсидуванням процентних ставок за кредитами, залученими в кредитних організаціях, та лізинговими договорами для організацій, що здійснюють розробку та реалізацію інноваційних проектів;
- звільнення на певний період часу від сплати митних зборів ввезеного геологорозвідувального обладнання.

Основним видом транспорту на ДП «ПДРГП» є відомчий автомобільний транспорт. Для перевезення бурових агрегатів з точки на точку також використовувалися трактора.

У 2023 році налічувалося 4 вантажних автомобіля. Для перевезення бурових вахт в експедиції використовувалися автобуси, вахтова машина та вантажопасажирські автомобілі на шасі УАЗ.

З 4 вантажних автомобілів 2 одиниці відпрацювали свій амортизаційний термін і підлягають списанню.

Робота вантажного автотранспорту у 2023 році характеризується наступними показниками:

- коефіцієнт випуску на лінію - 0,52
- середньодобовий пробіг - 118 км .

Поточні ремонти автомобілів, двигунів і агрегатів 2023 році вироблялися в гаражі ДП «ПДРГП». Технічне обслуговування автомобілів виконувалося також в гаражі на базі ДП «ПДРГП».

Як і у випадку з буровими установками необхідно оновити парк вантажних автомобілів підприємства для більш ефективного та швидкого

доставлення обладнання до замовника і як наслідок більш швидкого виконання робіт, а також скорочення витрат на ремонт і утримання автомобілів, двигунів і агрегатів.

Постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці наштовхується в першу чергу на необхідність у якісній робочій силі. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці.

На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, ніж у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своїх безпосередніх обов'язків в процесі виробництва. Саме це багато в чому зумовлює більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка персоналу являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі вимагало кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу - означає навчання кваліфікаційних працівників з метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації персоналу - це процес вдосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки і технології, орієнтації праці, виробництва і управління.

У сучасних підприємствах практикується безперервна система професійного навчання працівників, а кількість ступенів навчання залежить від складності професії та спеціальності. Така безперервна підготовка

необхідна тому, що в світовому господарстві налічується понад 400 тис. видів діяльності, об'єднаних по 48 тис. професій і ця обставина вимагає безперервного вдосконалення системи навчання.

Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємстві широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- недостача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

У 2022 році на ДП «ПДРГП», з метою зниження вікового рівня працівників, більш ефективного виконання завдань та підвищення рівня виконуваних робіт, планувалось прийняти 3-х молодих фахівців - геологів і гірських інженерів. Проте складна економічна ситуація в країні, зниження державних і комерційних замовлень в галузі геологорозвідувальної діяльності, погіршення фінансового стану підприємства змусило відмовитись від розширення кадрів.

На ДП «ПДРГП» існує затверджений список резерву керівних кадрів і технічних спеціалістів, в який включено 8 посад, але, на жаль, через відсутність спеціалістів потрібного профілю не на всі посади є резерв.

3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо впровадження стратегії розвитку

В напрямку реалізації стратегії обережного просування пропонується придбання бурового верстату НХУ- 6. Верстат колонкового буріння НХУ-6, виробництва компанії Lianyungang Huanghai Machinery, додатково оснащений бурової вишкою, яка служить для позиціонування бурових інструментів. Даний верстат колонкового буріння відрізняється простою структурою, практичним дизайном, невеликою вагою, широким вибором режимів настройки кута.

Верстат колонкового буріння НХУ-6 підходить для створення свердловин великого діаметру з великим ухилом. Вишка використовується для опускання та піднімання бура при роботі з вертикальними і похилими свердловинами. Кут ухилу може ранжуватися від 0° до 90° .

Особливості бурового верстату НХУ- 6:

1) Роторний верстат колонкового буріння НХУ- 6 поєднує в собі не тільки бурову установку, а також бурову вишку. Верстат має компактну структуру і практичну конструкцію.

2) Завдяки невеликій вазі і простому демонтажу, верстат колонкового буріння просто у догляді та ремонті.

3) Буровий інструмент працює від подвійного гідравлічного циліндра з ходом в 600 мм. разом з ротором діаметру в 93 мм, дозволяє використовувати дану машину для різних бурових технологій. Демонструє високу ефективність.

4) Установка має 8 швидкісних режимів. Максимальний крутний момент $3.5 \text{ кН} \cdot \text{м}$.

5) Для вирішення неполадок бур оснащений двома реверсними швидкісними режимами.

6) Завдяки стабільній потужності і температурі масла, верстат буріння використовує гідравлічний шестерний насос для подачі.

7) Гідравлічний затиск подвійної дії забезпечує велике зажимне

зусилля.

8) Бурова коронка працює на великій швидкості, без впливу на рівень стабільності та рівності процесу буріння. Переміщення також відрізняється рівністю, в силу низького центру ваги.

9) Завдяки системі відстежують механізмів, весь процес буріння перебуває під контролем. Ця система також підвищує надійність і безпеку верстата.

Основні компоненти бурового верстату НХУ- 6:

Бурова вежа складається з бази, конструкції вишки, крноблока (защінного пристрої), платформи та додаткової опори.

Основні характеристики бурового верстату НХУ-6:

Бурова вежа має пірамідні конструкцію. Установка відрізняється невеликою вагою, окремі компоненти також характеризуються легкістю, простотою монтажу, що забезпечує простоту транспортування та установки. Вишка оснащена крноблоком, який встановлюється на землі. Коли бур переміщається назад під час роботи, вежа теж може відхилятися для компенсації відстані, на яку перемістилася штанга, це забезпечує єдину центральну лінію між центром свердловини та підйомним блоком. Вежа може бути встановлена в будь-якому напрямку для прокладання похилих свердловин. Налаштування вежі є простим процесом, є кілька моделей настройки. Установка підходить для буріння свердловин з великим діаметром.

Технічні характеристики бурового верстату НХУ-6 наведено у табл. 3.3.

Розрахуємо прогнозований дохід від надання послуг ДП «ПДРГП» на комерційній основі за умови наявності необхідних для їх виконання технічних умов. Для цього використаємо дані щодо обсягу чистого доходу підприємства у 2023 році. Зміну показників доходу представимо у таблиці 3.4.

Слід зазначити, що реалізація проекту з придбання бурового верстату забезпечить ДП «ПДРГП» додатковий дохід у розмірі 2645 тис. грн.

Таблиця 3.3

Технічні характеристики бурового верстату НХУ-6

Найменування		Характеристика
Дизельний двигун	Модель	YCM6240ZG
	Потужність	175 кВт
	Швидкість	2200 об/хв.
Параметри буріння	BQ	2000 м
	NQ	1600 м
	HQ	1300 м
	PQ	1000 м
Шпиндельна головка	Номінальна швидкість	0-1100 об/хв.
	Піковий обертовий момент	6400 Н/м
	Діаметр отвору	121 мм
	Максимальна вантажопідйомність	30000 кг
	Макс. зусилля подачі	30000 кг
Вантажопідйомність головного підйомника	Вантажопідйомність (один трос)	12000 кг
	Діаметр сталюого троса	21.5 мм
	Длина сталюого троса	50 м
Вантажопідйомність кабельного підйомника	Вантажопідйомність (один трос)	1500 кг
	Діаметр сталюого троса	6.3 мм
	Довжина сталюого троса	2000 м
Щогла	Висота щогли	10 м
	Кут нахилу	45- 90°
	Хід подачі	3200 мм
	Хід ковзання	1100 мм
Інші	Загальна вага	9600 кг
	Габарити	5900x2240x2500 мм
	Транспортування	Гусеничний хід
Буровий насос	Тип	Трьохпоршневий
	Продуктивність	Макс. 320 л/ хв.
	Тиск	8 МПа
Штанготриматель	Зажим	55. 5-117.5 мм

Джерело: створено автором

Розрахункова дохідність підприємства при цьому зросте на 11,65 %,

тобто придбання бурового верстату забезпечить можливість подальшого розвитку підприємства, залучення нових клієнтів, підвищення продуктивності праці при здійсненні геологорозвідувальних робіт, що надасть значні перспективи нарощення прибутку за рахунок диференціації геологорозвідувальних послуг.

Таблиця 3.4

**Прогнозований дохід ДП «ПДРГП» від надання послуг з
геологорозвідувальної діяльності**

№	Показники	Значення показника
1.	Фактичний дохід від реалізації послуг (за 2023 рік), тис.грн	8625
2.	Недоотриманий дохід, тис.грн	2645
3.	Прогнозований дохід від реалізації послуг, тис.грн	11270

Джерело: створено автором

Згідно з отриманими даними, розрахуємо ефективність реалізації проекту придбання бурового верстату, результати розрахунків представлені в таблиці 3.5, де:

- Чистий дохід від реалізації послуг – очікуваний дохід за роками;
- Додатковий дохід – це недоотриманий дохід згідно з даними, наведеними у таблиці 3.3;
- Чистий дохід від впровадження проекту – величина доходу, що включає суму чистого доходу від реалізації послуг та додаткового доходу;
- Капітальні вкладення за проектом – витрати згідно з проектно – кошторисною документацією по роках;

**Розрахунок ефективності впровадження проекту
з придбання бурового верстату**

Показники	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	8851	9453	9983	10322
Додатковий дохід, тис.грн	645,0	661,927	681,123	702,238
Чистий дохід від впровадження проекту, тис.грн	11270, 000	10115,168	10663,745	11024,269
Капітальні вкладення за проектом, тис. грн.	146, 85	-	-	-
Прибуток, тис.грн.	11123,150	10115, 168	10663,745	11024,269
Чистий прибуток (до оплати відсотків за кредитом), тис.грн	8564,826	7788,679	8211,084	8488, 687
Відсотки по кредиту, тис.грн	-	39, 650	39,650	39,650
Чистий прибуток (за вирахуванням відсотку за кредитом), тис.грн.	8564,826	5685,736	5994,091	6196, 742
К дисконтування (ставка дисконту – 9,7%)	0,912	0,831	0,757	0, 691
Приведені чисті надходження, тис. грн.	7807, 498	4724,691	4540,498	4278,947
Сумарні чисті надходження, тис. грн.	7807,498	12532,189	17072,687	21351,634

Джерело: створено автором

- Прибуток – чистий дохід від впровадження проекту – капітальні вкладення за проектом;
- Відсотки за кредитом – передбачається залучення кредитних коштів під 24% річних;
- Чистий прибуток (за вирахуванням відсотку за кредитом) – чистий прибуток – відсотки за кредитом;
- Чистий прибуток – прибуток після оподаткування (згідно з ЗУ

« Про оподаткування прибутку підприємств» ставка податку на прибуток 23%);

- K дисконтування = $1/(1+r)^n$, де r -ставка дисконтування (встановлюється підприємством чи згідно облікової ставки НБУ, який на даний момент дорівнює 9,7 %); n - рік;
- NPV = сумарні чисті надходження – початкові вкладення;
- DPB = початкові вкладення/ сумарні приведені чисті надходження за період, який передуює періоду повної окупності початковий вкладень; дисконтований період окупності.

Реалізація проекту передбачає придбання бурового верстату із залученням кредитних коштів під 27% річних строком на 4 роки (2025-2028 роки). Таким чином, придбання бурового верстату НХУ-6 забезпечить ДП «ПДРГП» чисті сумарні надходження (NPV) на 2028 рік у обсязі 21351,634 тис.грн. Отже, реалізація стратегії ДП «ПДРГП» щодо обережного просування на ринку шляхом розширення послуг з геологорозвідувальної діяльності за рахунок придбання бурового верстату НХУ-6 є економічно обґрунтованим і у сучасних умовах розвитку геологорозвідувальної галузі забезпечить підприємству чисті сумарні надходження у розмірі 21351,634 тис.грн.

Висновки до розділу 3

З метою визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу встановлено, що найперспективнішою послугою для ДП «ПДРГП» є геологорозвідувальні роботи. Ці послуги формують значну частину доходів підприємства, що говорить про їх перспективність і можливості на їх основі формування стратегії розвитку конкурентних переваг для ДП «ПДРГП». Проте для повноцінного проведення регіональних геологорозвідувальних робіт сьогодні підприємству не сучасного геологорозвідувального, технологічного та аналітичного устаткування.

Для більш повного задоволення потреб старих та приваблення нових

клієнтів, утримання позицій на ринку, впровадження сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі запропоновано ДП «ПДРГП» використання стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану підприємства на ринку, закріплення його ринкових позицій.

Даний вид стратегії передбачає, що показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів і характеру зміни ринку його діяльності. Стратегія обережного просування направлена на продовження розпочатих програм розвитку в очікування успіху.

В рамках реалізації обраної стратегії розвитку ДП «ПДРГП» запропоновано придбання бурового верстату НХУ-6. Верстат колонкового буріння НХУ-6, виробництва компанії Lianyungang Huanghai Machinery, додатково оснащений бурової вишкою, яка служить для позиціонування бурових інструментів. Даний верстат відрізняється простою структурою, практичним дизайном, невеликою вагою, широким вибором режимів настройки кута. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реалізації стратегії обережного просування ДП «ПДРГП» на ринку шляхом розширення послуг з геологорозвідувальної діяльності за рахунок придбання бурового верстату НХУ-6 забезпечить підприємству чисті сумарні надходження у розмірі 21351,634 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання потребує чітко розробленої системи стратегічного управління, орієнтованої на побудову та подальше вдосконалення конкурентних переваг. Стратегія виступає центральним елементом стратегічного управління. Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволив виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Згідно першого підходу стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів. Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Особливість наступного підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Відповідно до комплексного підходу стратегія це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі.

Розробка ефективної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різномайття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів.

ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» є сучасним підприємством укомплектованим штатом висококваліфікованих фахівців, що вирішує різнопланові завдання вивчення надр Одеського регіону, проведення геологічного картування, пошуків і розвідки родовищ металевих і неметалічних корисних копалин, підземних вод, гідрогеологічні, інженерно-геологічні та еколого-геологічні дослідження.

Дослідження фінансових результатів діяльності ДП «ПДРГП» за період 2023-2023 рр. дозволило встановити, що підприємство погіршило

фінансове становище у 2023 р. Аналіз чистого прибутку товариства за зазначений період свідчить про його скорочення на 2408 тис.грн., що призвело до збутку у розмірі -2622 тис.грн. у 2023 році. При цьому спостерігається щорічне зниження собівартості реалізованих послуг. Так у 2023 р. вона знизилась на 13% по відношенню до 2022 р. або на 1993 тис.грн.

Динаміка показників ліквідності ДП «ПДРГП» показала, що на момент складання балансу ліквідності підприємство можна визнати ліквідним. Коефіцієнт фінансової незалежності має тенденцію до зниження у зазначеному періоді, що свідчить про поступове зниження фінансової незалежності і стабільності підприємства.

Щодо показників рентабельності встановлено, що у 2023 р. послуги ДП «ПДРГП» є нерентабельними. У 2022 р. кожна вкладена гривня вкладається в активи ДП «ПДРГП» принесла 0,13 коп. прибутків, у 2023 – 1,76 коп. збутків. Така ситуація несприятливо відбивається на привабливості бізнесу ДП «ПДРГП» і рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження конкурентних позицій ДП «ПДРГП», що підприємство займає недостатньо міцні позиції на регіональному ринку геологорозвідувальних послуг. В результаті проведеного стратегічного аналізу ДП «ПДРГП» із застосуванням матриці SWOT-аналізу, виявлено, що підприємству потрібно приділити більше уваги розширенню комерційної клієнтської бази та дослідженню найсучасніших інноваційних технологій в галузі з метою використання цього досвіду для приваблення нових клієнтів шляхом впровадження конкурентоспроможних високорентабельних якісних видів послуг.

З метою визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу встановлено, що найперспективнішою послугою для ДП «ПДРГП» є геологорозвідувальні роботи. Використання ДП «ПДРГП» на ринку стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану підприємства

на ринку, закріплення його ринкових позицій, формування нових послуг для приваблення комерційних клієнтів на засадах використання сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі, розширення спектру базових послуг зі здійснення геологорозвідувальних робіт, надасть ДП «ПДРГП» новий поштовх для відновлення стабільності і розвитку.

В рамках реалізації обраної стратегії розвитку ДП «ПДРГП» запропоновано придбання бурового верстату НХУ-6. Верстат колонкового буріння НХУ-6, виробництва компанії Lianyungang Huanghai Machinery, додатково оснащений буровою вишкою, яка служить для позиціонування бурових інструментів. Даний верстат відрізняється простою структурою, практичним дизайном, невеликою вагою, широким вибором режимів настройки кута. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реалізації стратегії обережного просування ДП «ПДРГП» на ринку шляхом розширення послуг з геологорозвідувальної діяльності за рахунок придбання бурового верстату НХУ-6 забезпечить підприємству чисті сумарні надходження у розмірі 21351,634 тис.грн.

Запропоновано загальну схему управління охороною праці на ДП «ПДРГП» з функціями й завданнями щодо охорони праці. Система управління охороною праці на ДП «ПДРГП» має передбачати встановлення конкретних кількісних показників діяльності виробничих підрозділів, підтримування котрих в заданих межах забезпечує досягнення основної мети щодо організації безпечних та нешкідливих умов праці.

Розробка і провадження ефективної системи організації охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві має відбуватися шляхом впровадження загальнодержавної системи управління охороною праці.

Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення виробничих травм і професійних захворювань, а також вжиття відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень виробничого травматизму та захворюваності, економічні втрати підприємств, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Баланс ДП «ПДРГП» за 2023-2023 рр.
- 2.Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, за ред.. Василенко В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 400 с.
- 3.Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ.
- 4.Звіт про фінансові результати ДП «ПДРГП» за 2023-2023 рр.
- 5.Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2016 - 384 с.
- 6.Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації // Конкуренція. - 2017. - № 3. - С. 16-26.
- 7.Котлер Ф., Боуен Дж, Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм: Підручник для вузів / Під ред. Р.Б.Ноздревой - М.: ЮНИТИ. 2015. - 750 с.
- 8.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2022. – 245 с.
- 9.Лебедев В.П. Управління витратами на підприємстві: Навч. Посібник. СПб.: СПбГІЕА, 2020. – 35 с.
- 10.Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2021, вип. 20.6. – С.248 – 252.
- 11.Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 192 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistikav-sistemi-menedzhmentulviv2020.pdf>
- 12.Маркетинг і цифрові технології Науковий журнал Том 1, № 1, 2020
- 13.Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук. -практ. конф. 26-27 травня 2021 р., м. Одеса. / Г.О.Оборський, С.В.Філіппова,

- М.А.Окландер; Одеськ. нац-ний політех-ний ун-т. - Одеса: ТЄС, 2020. — 214 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/market/2027/6.pdf>
- 14.Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — С.Пб.: Питер, 2018. — 336 с.
- 15.Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики. Аналітична записка 2020[Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1191>
- 16.Овчаренко Н. П., Костенко К. І., Павленко І. Х. Цифрові технології у digital- маркетингу: нові можливості для гостинної індустрії. Проблеми сучасної економіки. 2018. № 2. С. 229–233.
- 17.Окландер М. А. Сегментування онлайн-спільнот. Научные и учебные труды. 2010 Официальный сайт. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://oklander.info/wp-content/uploads/2028/11/202_statya.docx
- 18.Основи Digital-marketing. URL: <https://wezom.com.ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dljabiznesa>
- 19.Офіційний сайт ДП «ПДРГП» - <http://www.pgrgp.com.ua/>
- 20.Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В. А. Павлова. — Д.: Изд-во ДУЕП, 2006. — 276 с.
- 21.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. - Київ: КНТЕУ, 2022. — 301 с.
- 22.Положення про службу охорони праці ДП «ПДРГП».
- 23.Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. — К.: Основи, 2008. — 390с.
- 24.Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004
- 25.Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків. — Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. — 264 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.vtei.com.ua/doc/doc/26_02_2020zb.pdf

- 26.Фалгони Ж. 10 главных проблем цифрового маркетинга. [Електронний ресурс] / Жоан Фалгони. 2020 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://therunet.com/articles/923-desyat-glavnyh-problem-tsifrovogo-marketinga>
- 27.Фалович А.С. Якісні методи досліджень поведінки споживачів / Матеріали II Міжнародної науково–методичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід». 6-8 жовтня 2022 р., м. Тернопіль. – С. 245-247.
- 28.Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретико-методологічний аналіз дефініції «концепції маркетингу». Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 4. С. 502–505.
- 29.Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2015. 284 с.
- 30.Шершньова З.Є. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 2014. – 699 с.
- 31.Шлюсарчик Б. Джерела конкурентних переваг у сучасній глобальній економіці / Б. Шлюсарчик // Академічний огляд. – 2013. – № 2. – С. 115–120.
- 32.Шульгіна, Л.М. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : монографія / Л.М. Шульгіна, М.В. Лео; Нац. техн. унт України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. - КиївТернопіль : Астон, 2022. – 266 с.

Для формування маркетингової стратегії розвитку ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» необхідно враховувати кілька ключових аспектів, особливо враховуючи поточні умови в Україні.

1. Аналіз ринку і конкурентів

Ринок геологічних послуг в Україні є досить конкурентним, і деякі з геологічних підприємств, зокрема УкрДГРІ, були передані в управління Фонду державного майна для можливої приватизації, що вказує на певні ризики та можливості для Причорноморського ДРГП (NADRA) (NADRA). Важливо ретельно вивчити конкурентів та їхні сильні сторони, щоб визначити власні унікальні переваги.

2. Продуктова стратегія

Основні види діяльності Причорноморського ДРГП включають геодезичні та гідрографічні роботи, інжинірингові послуги, а також будівництво житлових і нежитлових будівель (BusinessUA). Пропонування інноваційних рішень і високоякісних послуг у цих областях допоможе зайняти лідерські позиції на ринку.

3. Цільова аудиторія

Цільовою аудиторією можуть бути як державні, так і приватні компанії, що займаються будівництвом, інфраструктурними проектами та видобутком корисних копалин. Важливо розширити співпрацю з міжнародними партнерами, що можуть зацікавитися українськими геологічними ресурсами.

4. Цінова стратегія

З огляду на поточну економічну ситуацію, слід розробити гнучку цінову стратегію, яка враховує різні сегменти ринку та дозволяє залучати як великих, так і дрібних замовників.

5. Канали розповсюдження і просування

Активне використання цифрових платформ для просування своїх послуг, зокрема через офіційний сайт і соціальні мережі, допоможе збільшити видимість підприємства та залучити нових клієнтів. Крім того, участь у міжнародних виставках і конференціях підвищить авторитет на глобальному

ринку.

6. Партнерства і співпраця

Розширення партнерських відносин, зокрема з науковими установами і великими інженерними компаніями, сприятиме підвищенню рівня компетентності підприємства та збільшенню обсягів замовлень.

7. Інновації та розвиток технологій

Вкладення в нові технології і розробку сучасних методів дослідження та аналізу дозволить надавати послуги на більш високому рівні та задовольнити потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Таким чином, формування маркетингової стратегії ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» повинно базуватися на глибокому аналізі ринку, інноваційному підході до надання послуг та активній співпраці з партнерами і клієнтами для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг ([NADRA](#)) ([Vkursi](#)) ([NADRA](#)) ([BusinessUA](#)).

Проведення SWOT-аналізу ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» допоможе оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Ось основні аспекти цього аналізу:

Сильні сторони (Strengths)

1. **Досвід та репутація:** Підприємство існує з 1939 року і має багатий досвід у галузі геологічних досліджень ([УкрРеклама](#)).
2. **Широкий спектр послуг:** Включає геодезичні та гідрографічні роботи, інжинірингові послуги, а також будівництво житлових і нежитлових будівель ([УкрРеклама](#)).
3. **Фаховий персонал:** Наявність висококваліфікованих фахівців, що працюють у компанії.
4. **Розташування:** Зручне розташування в Одеській області, що сприяє доступу до морських шляхів і важливих транспортних вузлів

(УкрРеклама).

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. **Фінансова нестабільність:** Можливі проблеми з фінансуванням та необхідність додаткових інвестицій для модернізації обладнання ([NADRA Info](#)) ([NADRA Info](#)).
2. **Залежність від державних контрактів:** Висока залежність від державних замовлень, що може обмежувати фінансову гнучкість.
3. **Обмежена маркетингова діяльність:** Недостатня активність у просуванні своїх послуг на міжнародному ринку.

Можливості (Opportunities)

1. **Розширення ринків збуту:** Вихід на міжнародні ринки та залучення іноземних клієнтів для збільшення доходів.
2. **Інновації та нові технології:** Впровадження сучасних технологій для підвищення якості та ефективності наданих послуг.
3. **Державна підтримка:** Можливості отримання державних грантів та фінансування для розвитку інфраструктури і технологій.

Загрози (Threats)

1. **Економічна нестабільність:** Війна в Україні та економічна нестабільність можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємства та скорочення обсягів замовлень ([NADRA Info](#)) ([NADRA Info](#)).
2. **Конкуренція:** Зростання конкуренції на ринку геологічних послуг, зокрема з боку приватних компаній.
3. **Приватизація:** Можливі ризики, пов'язані з процесом приватизації, включаючи втрату певних активів або зміни в управлінській структурі ([NADRA Info](#)).

Цей SWOT-аналіз дозволяє підприємству визначити стратегічні напрямки розвитку, зосереджуючись на використанні своїх сильних сторін і можливостей, а також на мінімізації слабких місць і підготовці до потенційних загроз.