

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства
(на прикладі СКЦ “Плоскирів”, м. Хмельницький)»

ДРБА.020008.01.01.ПЗ

Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма	<u>Бізнес-адміністрування</u> Назва освітньої програми

Виконав
студент 2 курсу, група БАм-20-1

Підпис

Я.О. Мельничук
Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис

Н.М. Тюріна
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис

І.В. Грабовська
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю

Зав. кафедри _____

Підпис

Н.М. Тюріна
Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

АНОТАЦІЯ

Мельничук Я.О. Управління стратегічним розвитком підприємства (на прикладі СКЦ “Плоскирів”, м. Хмельницький) Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 71 с., 16 рисунків, 20 таблиць, 27 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДОХОДУ.

В першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства. Розглянуто характеристику та особливості формування конкурентних переваг підприємства. Визначено особливості процесу стратегічного управління розвитком підприємства. Проаналізовано методи та інструменти стратегічного аналізу та планування діяльності організації.

В другому розділі наведено коротку характеристику, проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства СКЦ “Плоскирів”, а також здійснено стратегічний, SWOT, PESTEL-аналіз діяльності та аналіз конкурентоспроможності підприємства.

В третьому проектному розділі запропоновано покращення в стратегічному управлінні підприємством, що полягають у впровадженні системи фінансової мотивації праці, а також забезпеченні диверсифікації надходжень підприємства задля забезпечення стабільного функціонування.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Характеристика та особливості управління стратегічним розвитком підприємства	8
1.2 Принципи та структура стратегічного управління	12
1.3 Змістова характеристика інструментів стратегічного управління	19
Висновок до першого розділу	27
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СКЦ «ПЛОСКИРІВ»	28
2.1 Загальна характеристика підприємства	28
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	31
2.3 Стратегічний та SWOT-аналіз діяльності підприємства	36
Висновки до другого розділу	47
3 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА “СПОРТИВНО-КУЛЬТУРНИЙ ЦЕНТР «ПЛОСКИРІВ»”	48
3.1 Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку та управління підприємством	48
3.2 Впровадження системи мотивації праці персоналу для реалізації стратегічних орієнтирів	51
3.3 Впровадження диверсифікації сфери послуг підприємства	60
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Щодня менеджери різних рівнів по всьому світу зіштовхуються зі змінами, які впливають на діяльність очолюваних ними підрозділів чи підприємств в цілому. Ріст конкуренції, криза викликана пандемією коронавірусу, зміна курсу валют, а також нестабільність на ринку праці є лише деякими з факторів, що впливають на життя підприємств. Відтак щоб бути готовим до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах управлінці повинні мислити стратегічно, а також застосовувати в своїй діяльності стратегічне управління.

Головною ідеєю, що відображає сутність стратегічного управління, є ідея врахування взаємозв'язку та взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ при визначенні стратегічних та операційних цілей підприємства. Стратегія в цьому випадку виступає інструментом досягнення цілей, а це означає що для реалізації стратегії необхідно, щоб підприємство з усіма структурними підрозділами працювало в стратегічному режимі.

Поняття “стратегічне управління” пояснюється як реалізація концепції, що поєднує цілеспрямований та інтегрований підходи в діяльності підприємства, що дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх із наявними можливостями (потенціалами) підприємства та привести їх у відповідність шляхом розробки та впровадження системи стратегій.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове управління підприємством, ставлять конкретні цілі для розробки стратегій досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов, контролюють виконання планів, які постійно оновлюються та оновлюються. змінився.

Управління стратегічним розвитком підприємства — це багатоаспектний процес управління, що допомагає сформулювати та запровадити ефективні стратегії, що сприяють збалансованості взаємовідносин між організацією, включаючи її підрозділи, і зовнішнім середовищем, а також досягненню цілей.

Розробка стратегії, також відома як стратегічне планування, є основоположною при створенні та веденні бізнесу. Простіше кажучи, це план, що встановлює конкретні цілі та завдання на конкретний відрізок часу, але такий, що можна та потрібно змінювати у відповідь на зміну динаміки ринку.

Метою роботи є впровадження покращень в стратегічному управлінні розвитком комунального підприємства СКЦ “Плоскирів”.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства;
- визначити особливості стратегічного розвитку комунального підприємства, що надає послуги для населення;
- провести комплексний стратегічний аналіз діяльності підприємства СКЦ “Плоскирів”;
- запропонувати покращення в стратегічному управлінні розвитком комунального підприємства.

Предметом дослідження є система стратегічного управління розвитком підприємства СКЦ “Плоскирів”.

Об’єктом дослідження стратегічного управління в цій магістерській роботі є комунальне підприємство Спортивно-культурний центр “Плоскирів”. Підприємство знаходиться в місті Хмельницькому, при цьому є одним з тих що найдинамічніше розвиваються. Діяльність центру спрямована на надання послуг з дозвілля для населення усіх вікових категорій. Підприємство має велику інфраструктуру, про яку детальніше описано в другому розділі, менеджмент націлений на постійний розвиток та пошук нових напрямків діяльності, що користуватимуться попитом та даватимуть відповідний прибуток.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика та особливості управління стратегічним розвитком підприємства

Усі керівники середньої та вищої ланки розуміють наскільки важливим є стратегічне планування в діяльності організації, або окремих її підрозділів. Кажуть, що в стратегії все просто, але немає нічого легкого. У часи економічної турбулентності пов'язаної з викликами пандемії, економічної невизначеності та зростаючої складності питання про те, як організації можуть найкраще визначити свій напрямок на майбутнє, стратегія залишається постійним предметом обговорень та інтересу. У сучасному складному та бізнес-середовищі неможливо спланувати будь-який випадок, а розробка стратегії стає більш гнучким і динамічним процесом, який відображає спосіб стратегічного мислення про бізнес і середовище, в якому він працює. Організації, які не можуть мислити стратегічно, будуть вразливі до загроз і погано підготовлені використовувати нові можливості. Гнучкий, але цілеспрямований підхід дозволить організаціям краще боротися з невдачами та реагувати на нові можливості, коли вони з'являються. Тим не менш, організації все ще повинні отримати чітке уявлення про ринок і своє стратегічне положення на ньому. Аналіз і планування залишаються важливими для більшості організацій.

Існує багато моделей і підходів до стратегії, а також безліч інструментів і прийомів, які можуть допомогти розробникам стратегії оцінити своє поточне становище та оцінити варіанти на майбутнє. Такі інструменти не слід розглядати як рецепти успіху, а використовувати їх ретельно, щоб допомогти в аналізі та розумінні стратегічного контексту, в якому перебуває організація.

Нездатність мислити стратегічно означатиме, що організація стане реактивною, вразливою до загроз і закритою для можливостей.

Сучасні наукові відомості в літературі виокремлюють дві головні концепції стратегії – організаційно-управлінську і філософську [19]. В основі філософської

концепції лежить загальне значення стратегії для підприємства, тобто стратегією є філософія якою повинна керуватися організація. З точки зору цієї концепції стратегія – це:

- спосіб життя, позиція, що орієнтується на безперервний розвиток, тобто не дозволяє зупинятися на досягнутому;
- невід'ємна частина управління, що дозволяє зрозуміти майбутнє;
- процес мислення, а також інтелектуальна діяльність, що вимагає підготовки, навичок і відповідності процедур;
- системність, яка дозволяє досягти найкращих результатів за рахунок активізації діяльності всього персоналу.

Стратегія також визначається як шаблон певної послідовної логічної поведінки, що формується в організації свідомо, чи як сукупність випадкових подій і при цьому є найважливішим елементом самовизначення організацій різного масштабу. Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія тісно пов'язана з особливостями та характеристиками організаційної культури, і як правило має всі її переваги та недоліки, що у свою чергу дозволяє детальніше більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії в цілому та елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу. Проте варто відзначити, що у свою чергу організаційно-управлінська стратегія має зв'язок з діями у конкурентному середовищі, а також заходами та методами здійснення стратегічної діяльності в організації.

В процесі розробки стратегії кожна організація має розуміти основні елементи своєї діяльності, в першу чергу місію та конкурентні переваги. а також особливості ведення бізнесу, локацію, ринки збуту, продукти та послуги що виробляються, структуру організації, її ресурси, організаційну культуру.

Базисні стратегії розвитку організацій та підприємств, описані в сучасній літературі ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані з трансформацією з одного стану на інший одного або декількох елементів: положення фірми в галузі, самої галузі, продукту, ринку чи технології.

В таблиці 1.1 [3] розглянемо погляди різних науковців на визначення стратегічного управління.

В рамках реалізації цієї дипломної роботи погоджуюся з усіма визначеннями, запропонованими в літературному джерелі [3], тому що питання стратегії важливо розглядати з різних перспектив, адже це в першу чергу про встановлення цілей, реалізацію місії, тобто першопричини існування організації, також цей процес є безперервним. Важливо визначити поняття стратегії через людський капітал, який безпосередньо призводить стратегію в життя та про комунікацію з ним. Тому найближчим для мене є визначення Х. Віссема, який конкретно розглядає питання стратегічного управління підприємством через стиль управління та методи комунікації через які керівництво приймає рішення, що стосуються цілей діяльності підприємства.

Узагальнюючи теорії щодо стратегічного управління висунуті багатьма науковцями, стратегічне управління є динамічним процесом [25] заснованим на використанні можливостей та потенціалу підприємства задля отримання довгострокових переваг в конкурентному середовищі при своєчасній адаптації встановлених цілей до змін в зовнішньому середовищі через інноваційну спрямованість, реструктуризацію підприємства, зростання обсягів господарювання або ж антикризового управління.

Важливо розуміти, що управління стратегічним розвитком підприємства не є виключно теоретичною сукупністю концепцій, підходів і методів, проте також є динамічним процесом аналізу, вибору стратегії, планування, забезпечення та реалізації планів підприємством, який складається з повторюваного циклу з п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього компанії, формування стратегічного бачення напряму розвитку організації, створення візії;
- 2) трансформація стратегічного бачення та місії в цілі та завдання, що можна виміряти;
- 3) створення стратегії досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація та виконання обраної стратегії;

5) оцінка рівня досягнення поставлених стратегічних цілей, розгляд нових напрямів розвитку та пропозицій з коригуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії або її реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, та умов, що змінюються, нових ідей та нових можливостей.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегічне управління підприємства» науковцями

Автор	Визначення
І. Ансофф [3]	Діяльність, пов'язана зі встановленням цілей і завдань організації, а також забезпеченням взаємозв'язку між організацією і зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог.
Хіггінс Дж.М. [3]	Процес управління місією організації через взаємодію організації з її середовищем.
Б. Карлоф [3]	Процес інтелектуальної діяльності, що спрямований на виконавців, які проявляють ініціативу не лише на етапі мислення, а й на етапі її реалізації.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд [3]	Процес розвитку організації, який є безперервним, постановка цілей, формування стратегії, реалізація стратегічного плану з оцінкою діяльності, впровадження та корекція стратегій.
Х. Віссема [3]	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
С.А. Попов [3]	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О.С. Віханський [3]	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

1.2 Принципи та структура стратегічного управління

Очевидно, що базовою метою управління підприємством є отримання прибутку від діяльності, проте при цьому потрібно використовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління є спрямоване встановлення, аргументацію та реалізацію цілей підприємства з застосуванням найоптимальніших схем.

Основні принципи стратегічного управління [17]:

- цілеспрямованість: в своїй суті кожна стратегія повинна бути спрямована на реалізацію встановленої цілі, а тому необхідне визначення обґрунтування мети як кінцевого (вихідного) етапу управлінського процесу, при цьому необхідно розуміти, що в стратегічному управлінні мета сфокусована на довгострокову перспективу;

- безперервність: позначає динаміку взаємодії об'єкта та суб'єкта, стратегічне управління є безперервним процесом через те, що його об'єкт постійно розвивається і адаптується до середовища, а тому від суб'єкта вимагається безперервність у власних діях;

- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектру теоретичних підходів та наукових методів до стратегічного управління, що дозволяє застосовувати різні елементи що приведе до створення умов для реалізації довгострокових цілей;

- системний та комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: при необхідності досягнення цілей різного рівня та форми спричиняє різні шляхи їх досягнення. Тому при реалізації важливо щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали системний характер;

- наявність необхідної послідовності етапів: полягає в тому, що кожен з етапів стратегічного управління має широкий спектр перевірених методичних прийомів та інструментів та варіантів для поєднання операцій, крім того так як стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками,

можемо стверджувати, що додання окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак при цьому загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків є загальним принципом, порушення якого призводить до сукупності негативних наслідків;

- циклічність: демонструє те, що стратегічне управління є постійно відтворювальною послідовністю етапів стратегічного управління. Стратегічне управління пов'язане з трансформацією підприємства з існуючого стану до бажаного, а тому необхідні постійні послідовні зміни усіх елементів системи, а це в свою чергу потребує повторення проходження етапів стратегічного управління (циклу);

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: для підприємств, що займаються діяльністю в різних сферах, а також різну структуру та організацію праці працівників неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління, для кожної конкретної організації її необхідно адаптувати;

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутньому не є цілком можливим, від так під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний так і негативний сценарій розвитку підприємства;

- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій – при змінах в середовищі система повинна постійно удосконалюватися;

- результативність та ефективність: означає що система стратегічного управління повинна бути спрямована на досягнення високих результатів, причому найбільш ефективним способом.

Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

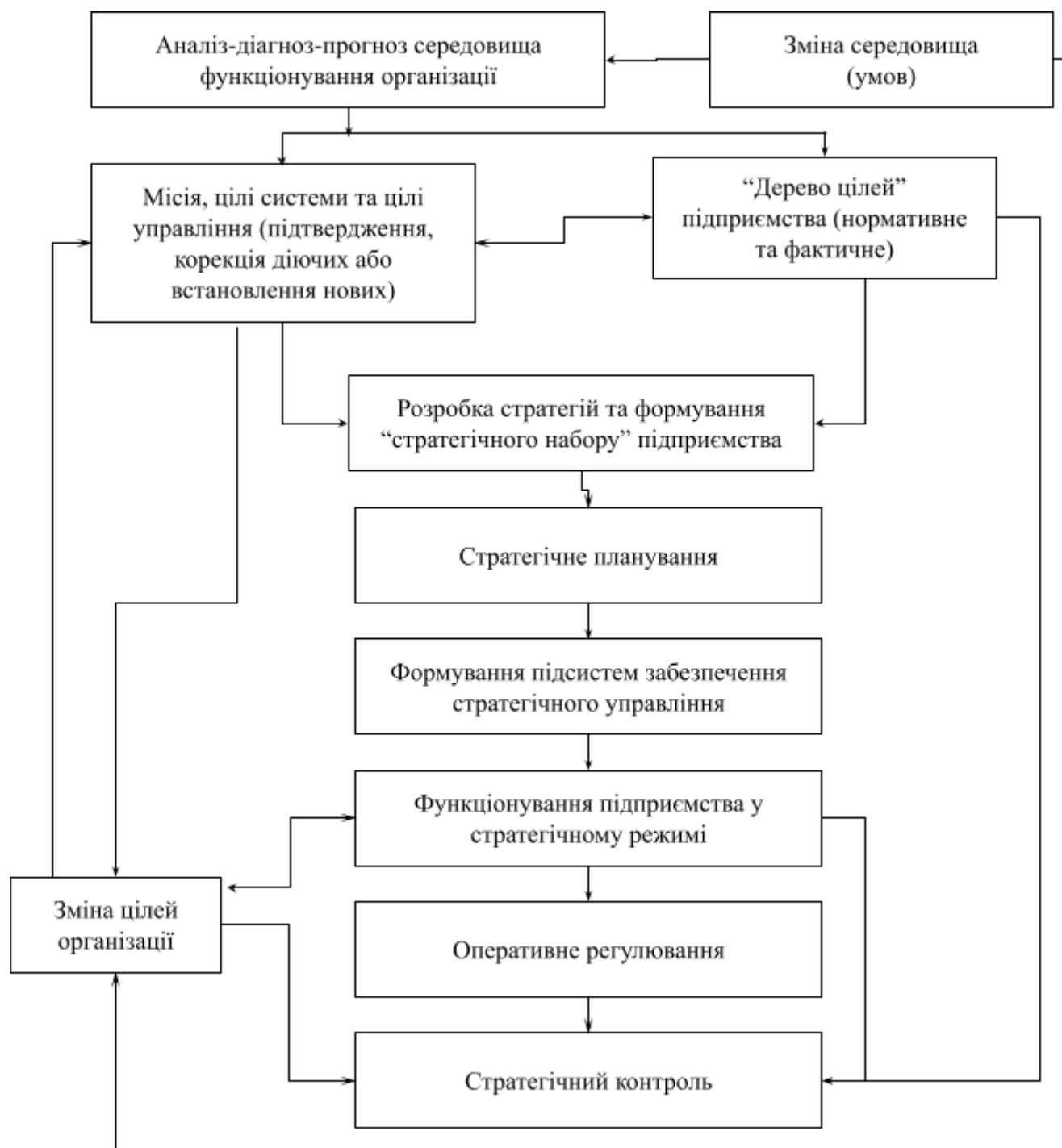


Рис. 1.1 – Схема процесу стратегічного управління

Джерело: наведено на основі [16]

Згадані принципи є науковою базою стратегічного управління, що знаходять вираз в окремих його елементах, зокрема принципах стратегічного планування, а також основах побудови і забезпечення оптимального взаємозв'язку організаційного, соціального, фінансового забезпечення стратегічного управління організацією (підприємством).

Стратегічне планування є невід'ємною частиною і однією з основних функцій стратегічного управління, основу якого складають конкретність, комплексність, системність протягом тривалого часу, економічна доцільність, орієнтованість в часу, реалістичність та ситуативність, релевантність, постановка та реалізація цілей.

Розробка стратегії розвитку підприємства [20] вимагає від поглибленого розуміння того, як працює підприємство, і якою є його позиція відносно інших компаній на ринку, тому для початку потрібно поставити такі три запитання:

1) якою є поточна позиція бізнесу? Це передбачає якомога більшого розуміння бізнесу, включно з тим, як він працює всередині, що впливає на його прибутковість і як він порівнюється з конкурентами.

2) що потрібно для досягти необхідної мети? Необхідно сформулювати основні глобальні цілі бізнесу. На цьому етапі необхідно визначити бачення, місію, цілі, цінності, методи та цілі. Окрім того, в даному етапі торкаємося поняття візії – яким ми бачимо бізнес через п'ять-десять років? Що є в фокусі уваги бізнесу та джерелом конкурентної переваги над конкурентами на ринку?

3) що потрібно зробити, щоб туди потрапити? Які зміни потрібно буде втілити, щоб досягти своїх стратегічних цілей? Який найкращий спосіб здійснити ці зміни? Які зміни в структурі та фінансуванні бізнесу знадобляться, і які цілі та терміни повинні бути встановлені для реалізації цілей?

Хоча друге питання лежить в основі процесу стратегічного планування, його можна з користю розглядати лише в контексті двох інших. Необхідно збалансувати своє бачення бізнесу з практичними реаліями вашої поточної посади. Вам потрібно враховувати наслідки будь-яких змін, наприклад збільшення інвестицій в капітал та інші ресурси. Стратегічний план має бути реально досяжним.

Як і будь-яка бізнес-діяльність, сам процес стратегічного планування потребує ретельного управління. Обов'язки та ресурси потрібно розподілити між потрібними людьми, і ви повинні бути в курсі процесу. При розробці стратегії варто знайти людей, які демонструють аналітичні здібності, від яких залежить

успішне стратегічне планування, а також знайти поєднання креативних людей і тих, хто добре розуміє оперативні деталі. Необхідно враховувати думки інших працівників організації – ключових співробітників, бухгалтерів, керівників відділів, членів правління – а також думки зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, радників і консультантів.

- Розвиток поглядів на економічну сутність стратегічного планування втілюється в його розумінні як процесу формування стратегії, визначення місії, цілей і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічних потенціал і максимальний врахування динаміки розвитку в умовах турбулентності.

Метою стратегічного планування є розробка набору дій, продуктів, послуг і комунікаційного процесу, які сприяють досягненню цілей щодо прибутку та зростання підприємства. Стратегічне планування має кілька відмінних рис у порівнянні з довгостроковим плануванням:

- використовується в умовах високої нестабільності середовища;
- враховує, що майбутнє не обов'язково буде кращим за минуле, тому стратегія не обмежується лише екстраполяцією, а включає детальний стратегічний аналіз: перспективи зростання; позиції серед конкурентів; порівняльний аналіз перспектив компанії та визначення пріоритетів у розподілі ресурсів; аналіз шляхів диверсифікації;
- простір підприємства стає більш об'ємним, так як містить елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- довгострокові цілі перестають бути відображенням поточної реальності, стають стратегією за допомогою перспектив, визначених стратегічним аналізом.

Сфера стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних сторін і усунення слабких сторін підприємства. При цьому використовується широкий арсенал моделей і методів для обґрунтування

стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічний пробіл», насамперед через розробку нових продуктів і стратегій продуктів.

У західних країнах набула поширення модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Ця модель може використовуватися багатьма компаніями, оскільки вона відображає загальну концепцію корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію компанії (рис. 1.2).

Використовуючи такий підхід, компанія має бути відкритою, прозорою системою для суспільства, яка зосереджує всі свої зусилля на служінні людям.



Рис. 1.2. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Джерело: наведено на основі [16]

Більш широкий спектр стратегічних заходів пропонує модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, він узагальнює цільову орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1.2).

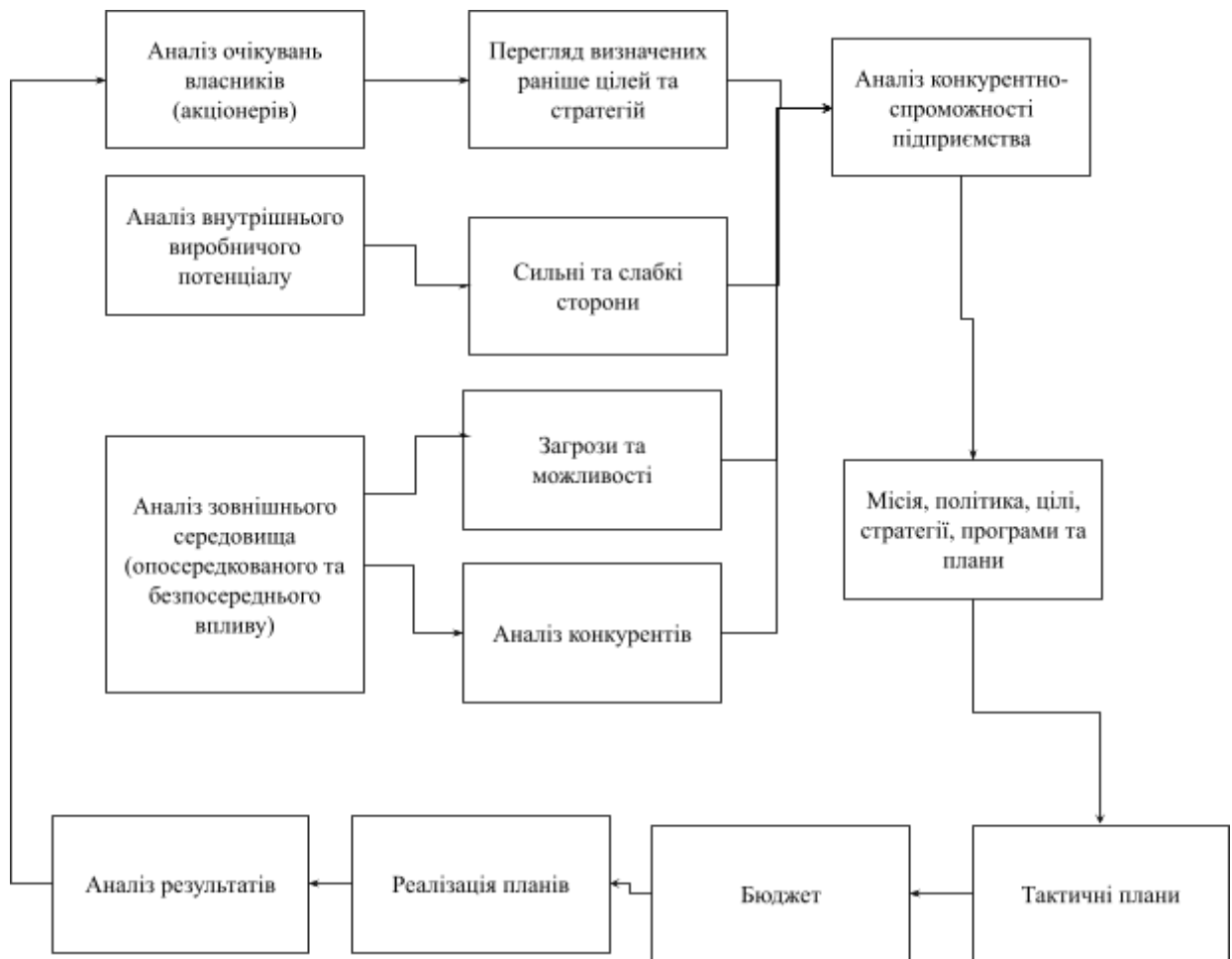


Рис. 1.3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності.

Джерело: наведено на основі [17]

1.3 Змістова характеристика інструментів стратегічного управління

Основними базовими елементами побудови стратегічного плану зокрема, і стратегічного управління підприємства в цілому, є визначення його цільових орієнтирів [9], орієнтири умовно можна поділити на три групи:

- ідеали – це загальні цільові орієнтири, що включають місію, візію (бачення) та кредо. У плановому періоді досягнення цих орієнтирів не передбачається, проте важливо наблизитися до них;
- цілі – загальні орієнтири діяльності організації, вимагається досягнення у повній або частковій мірі;
- задачі – конкретні орієнтири, для яких можливо застосувати кількісний вимір.

Можливі наступні підходи до встановлення цілей підприємства:

- 1) цілі встановлюються починаючи від вже досягнутого рівня до якого, наприклад методом екстраполяції, додають певний відсоток від рівня минулого року;
- 2) процес встановлення цілей передбачає поділ процесу на послідовні етапи:
 - a) визначення місії організації – обґрунтування існування підприємства, його першопричина;
 - b) встановлення довгострокових цілей на запланований період;
 - c) встановлення конкретних цілей та задач.

Цілі (або мета) — виражають окремі конкретні напрями діяльності підприємства.

Важливість їх встановлення пов'язана з тим, що вони є в основі прийняття будь-якого управлінського рішення на підприємстві та є дороговказом для формування конкретних планових показників.

Прийняття рішень у процесі здійснення стратегічного управління підприємством вимагає проведення стратегічного аналізу [5]. Стратегічний аналіз є комплексним дослідженням позитивних і негативних факторів, що впливають

або можуть вплинути на економічне становище підприємства, та шляхів досягнення його стратегічних цілей. При допомозі стратегічного аналізу здійснюється розробка комплексного стратегічного плану розвитку підприємства, а також обґрунтована, всеосяжна і актуальна підтримка у прийнятті стратегічних рішень. Метод стратегічного аналізу заснований на сукупності методів та прийомів досліджень.

Сучасна практика містить великий арсенал методів стратегічного аналізу підприємства. Розглянемо наступну класифікацію видів стратегічного аналізу (рис. 1.3 [18]), що охоплюють прикладні методи та прийоми.



Рис.1.3. Види стратегічного аналізу залежно від об'єктів дослідження

Джерело: наведено на основі [18]

- 1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:
 - аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок;
 - кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
 - економетричне моделювання;
 - PEST-аналіз;
- 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):
 - аналіз життєвого циклу галузі;
 - аналіз вхідних і вихідних бар'єрів галузі;
 - бенчмаркінг;
 - кластерний аналіз;
 - метод сценаріїв;
 - імітаційне моделювання;
 - методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);
- 3) стратегічний аналіз підприємства:
 - SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
 - аналіз життєвого циклу підприємства;
 - ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
 - аналіз вектора зростання;
 - SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
 - матриця BCO (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);
 - матриця GE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
 - матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell),
 - PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
- 4) стратегічний аналіз продукту:

- життєвого циклу продукту і конкуренції;
 - життєвого циклу продукту і менеджменту;
 - життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
 - життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
 - впливу зацікавлених сторін;
 - аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
- 5) стратегічний інвестиційний аналіз:
- аналіз ризиків;
 - чиста приведена вартість;
 - методи варіантного аналізу;
 - методи формування господарського портфеля;
- 6) стратегічний фінансовий аналіз:
- підготовка проєктованих фінансових звітів;
 - прогнозування за методом процента від продажу;
 - стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
 - розрахунок фінансових коефіцієнтів;
 - діагностика (прогнозування) банкрутства;
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
- теорія ігор;
 - методи сітьового аналізу;
 - методи експертних оцінок;
 - теорія масового обслуговування;
 - методи імітаційного моделювання;
 - матриця вибору головної стратегії;
 - аналіз ключових факторів успіху;
 - підготовка стратегічного плану.

Найбільшого поширення у вітчизняних умовах отримали: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; аналіз PEST; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

Для визначення стратегії ринкової поведінки компанії та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Кожному підприємству важливо провести аналіз зовнішнього середовища, який передбачає вивчення постачальників ресурсів, наявності ринків збуту, покупців продукції, законодавства, існуючих технологій, конкурентів тощо.

Щоб вибрати правильний метод аналізу навколишнього середовища, необхідно враховувати:

- комплексність – кількість факторів, на які має реагувати підприємство;
- мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства;
- невизначеність - обсяг і достовірність інформації про певні фактори зовнішнього середовища.

Стратегічне планування полягає в тому, щоб якомога ефективніше позиціонувати свій бізнес на ринку. Тому перед початком стратегування потрібно провести ретельний аналіз як бізнесу, так і ринку. Існує цілий ряд стратегічних моделей, які можна використовувати, щоб допомогти структурувати свій аналіз.

Одним з поширених методів аналізу є SWOT-аналіз (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Схема SWOT-аналізу підприємства [27]

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (переваги компанії)	Слабкі сторони (недоліки компанії)
Зовнішнє середовище	Можливості (Сприятливі фактори зовнішнього середовища)	Загрози (Протидія зовнішнього середовища)

SWOT-аналіз визначає внутрішні та зовнішні фактори, які сприятливі та несприятливі для досягнення бізнес-цілей:

- сильні сторони – це види діяльності організації (підприємства), які успішно функціонують, або активи бізнесу, що в даний момент активно використовуються і можуть допомогти досягти встановленої мети;

- слабкі сторони – це види діяльності, в яких бізнес є не успішним, або його активи, що використовуються неефективно, тобто атрибути бізнесу, які можуть перешкоджати досягненню поставленої мети;
- можливості – фактори, позитивні явища і тенденції в зовнішньому середовищі, що сприяють реалізації цілей організації;
- загрози – зовнішні фактори, які можуть перешкоджати досягненню мети.

Аналіз PESTEL – це структура або інструмент, який використовується для аналізу та моніторингу факторів макросередовища (зовнішнього маркетингового середовища), які впливають на організацію, компанію чи галузь. Він досліджує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори зовнішнього середовища.

Аналіз PESTEL використовується для виявлення загроз і слабких сторін, які використовуються в SWOT-аналізі. Групи факторів:

- політичні фактори включають політику уряду, лідерство та зміни; зовнішньоторговельну політику; внутрішньополітичні проблеми та тенденції; податкову політику; тенденції регулювання та дерегуляції;
- економічні фактори включають поточне та прогнозоване економічне зростання; інфляцію та процентні ставки; зростання зайнятості та безробіття; витрати на оплату праці; вплив глобалізації; наявні доходи споживачів і підприємств; ймовірні зміни в економічному середовищі;
- соціальні фактори включають демографію (вік, стать, раса, розмір сім'ї); споживчі настрої, думки та моделі купівлі; темпи зростання населення та моделі зайнятості; соціокультурні зміни; етнічні та релігійні течії; рівень життя;
- технологічні фактори впливають на маркетинг у нових способах виробництва товарів і послуг; нові способи розподілу товарів і послуг; нові способи комунікації з цільовими ринками;
- важливе значення мають екологічні фактори у зв'язку з зростаючим дефіцитом сировини; ріст забруднення; ведення бізнесу як етична та стійка компанія; ріст вуглецевого сліду;

- правові фактори включають здоров'я та безпеку; рівні можливості; рекламні стандарти; права та закони споживачів; маркування продукції та безпека продукції.

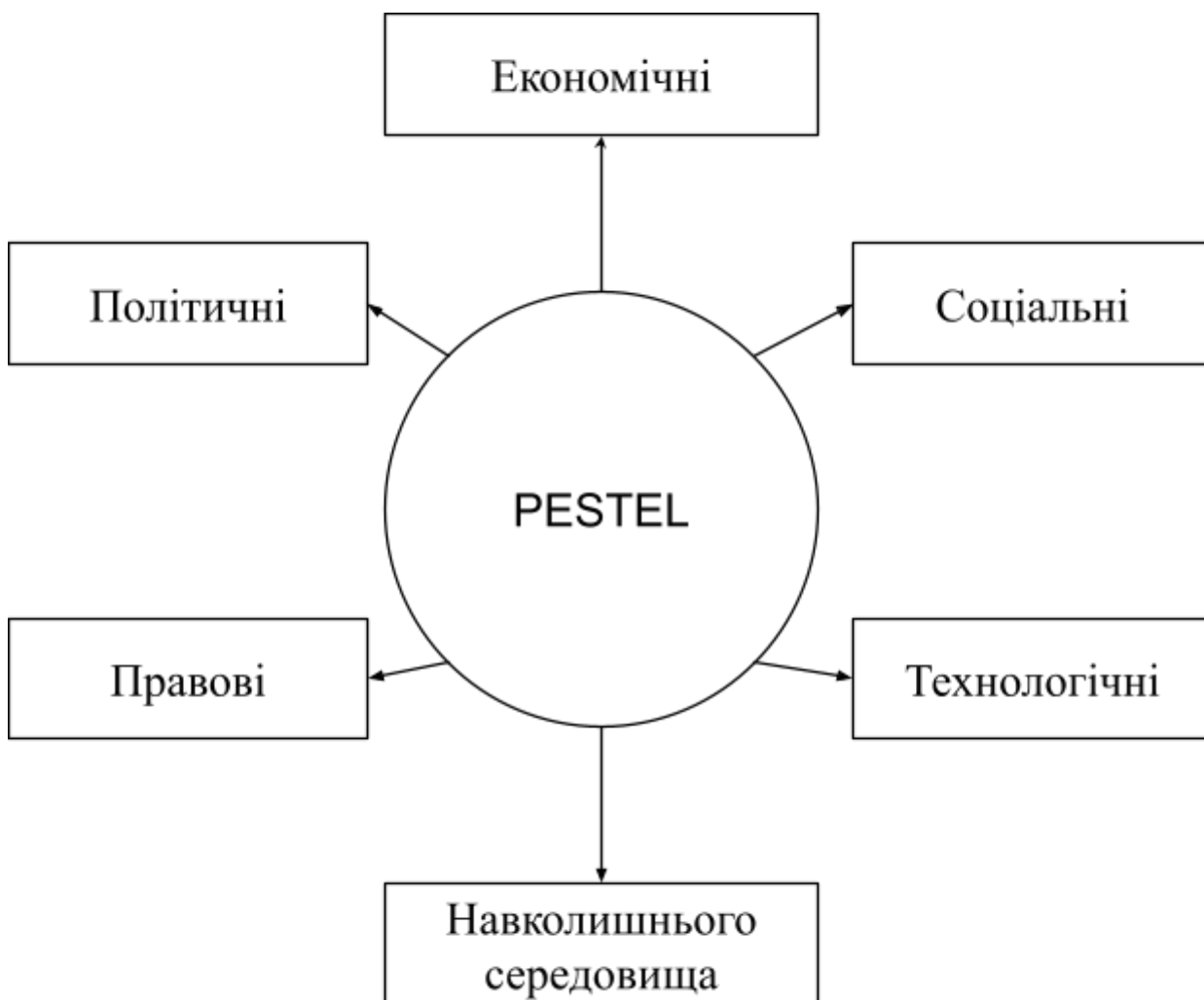


Рис. 1.4. Фактори PESTEL-аналізу

Джерело: складено автором на основі [20]

Інший метод аналізу “Модель п’яти сил” [2] спрямований на те, щоб допомогти підприємствам оцінити, наскільки конкурентоспроможний ринок. У свою чергу, ці сили допомагають визначити привабливість і прибутковість ринку.

- Сила 1. Сила постачальника (ця сила аналізує владу постачальника над бізнесом). Визначається кількістю постачальників на ринку. Кількістю власних постачальників? Чи мають постачальники контроль над типом бізнесу. У

що це буде коштувати бізнесу і постачальнику зміна постачальника. Кількість постачальників, які контролюють ринкові ціни.

- Сила 2. Влада покупця (ця сила аналізує владу покупця над бізнесом). Визначається загальною кількістю покупців, скільки клієнтів у бізнесу? Наскільки клієнти чутливі до ціни? Якою є наявна інформація про клієнтів?

- Сила 3. Загроза нових учасників (ця сила аналізує, наскільки легко чи важко новим конкурентам вийти на ринок). Як легко розпочати бізнес на наявному ринку. Яких правил і норм необхідно дотримуватися. Скільки грошей потрібно витратити новому стартапу, щоб вийти на ринок. Чи є якісь бар'єри, на які б ви більше вплинули?

- Сила 4. Загроза заміни товарів/послуг (ця сила аналізує, наскільки легко клієнту перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента). Скільки існує замінників продукту? Як легко покупцеві перейти на інший продукт. Чи «платить» покупець за перехід на інший товар (чи воно того варте).

- Сила 5. Конкурентна конкуренція (ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку). Який рівень конкуренції у секторі ринку. Хто основні конкуренти. Скільки є конкурентів. Якою є конкурентна стратегія.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи дослідницький розділ дипломної роботи варто наголосити на важливості стратегічного управління в діяльності підприємства. Управління стратегічним розвитком підприємства – є процесом, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове управління підприємством, ставлять конкретні цілі для розробки стратегій досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов, контролюють виконання планів, які постійно оновлюються та оновлюються. змінився.

Управління стратегічним розвитком підприємства допомагає сформулювати та запровадити ефективні стратегії, що сприяють збалансованості взаємовідносин між організацією, включаючи її підрозділи, і зовнішнім середовищем, а також досягненню цілей.

В розділі розглянуті підходи до стратегічного управління розвитком підприємства, та вирішено обрати процес встановлення цілей, що передбачає поділ процесу на послідовні етапи: визначення місії організації – обґрунтування існування підприємства, його першопричина; встановлення довгострокових цілей на запланований період; встановлення конкретних цілей та задач.

Були розглянуті види та методи стратегічного аналізу. Прийнято рішення обрати для аналізу об'єкту дослідження SWOT-аналіз, який визначає внутрішні та зовнішні фактори, які сприятливі та несприятливі для досягнення бізнес-цілей

Для визначення стратегії ринкової поведінки компанії та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Кожному підприємству важливо провести аналіз зовнішнього середовища, який передбачає вивчення постачальників ресурсів, наявності ринків збуту, покупців продукції, законодавства, існуючих технологій, конкурентів тощо.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНО-КУЛЬТУРНОГО ЦЕНТРУ “ПЛОСКИРІВ”

2.1 Загальна характеристика підприємства «Спортивно-культурний центр “Плоскирів”»

Об'єктом дослідження обрано комунальне підприємство міста Хмельницького спортивно-культурний центр “Плоскирів”. СКЦ «Плоскирів» є комунальним (унітарним) підприємством, створеним 23 березня 1995 року, в своїй діяльності підпорядковане управлінню молоді та спорту Хмельницької міської ради. Перебуває у 100% власності територіальної громади міста Хмельницького.

Метою створення та діяльності підприємства [15] відповідно до статуту є :

- 1) Господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів, а також для отримання прибутку.
- 2) Реалізація програм з формування та виховання в молоді здорового способу життя, любові до України, патріотизму, поваги до народних звичаїв;
- 3) Забезпечення виконання заходів, що спрямовані на популяризацію аматорського спорту, проведення змагань різних рівнів з різних видів спорту серед непрофесійних та професійних молодіжних команд, сприяння у проведенні державних, народних та традиційних свят із залученням молоді.
- 4) Створення умов, що сприяють культурному дозвіллю та різнобічному розвитку дітей та молоді.

Підприємство має ознаку прибутковості від надання послуг та реалізації товарів, а також отримує кошти з міського бюджету на забезпечення діяльності. Комерційні послуги, що надаються підприємством можна розділити на три групи:

- 1) надання послуг з оренди;
- 2) проведення гурткової діяльності;
- 3) надання послуг з плавання та аналогічних в спортивно-розважальному центрі.

В структурі доходу домінуючим є дохід від комерційних послуг в басейні (72,5%), після нього йде дохід від діяльності гуртків та студій (14,7%) та дохід від

оренди (12,8%). На останню складову доходу підприємство впливає несуттєво, так як вартість оренди приміщень та сервітут залежать від ціни визначеної аукціоном і вона затверджується на тривалий період (3-5 років). В своєму управлінні підприємством значною мірою може впливати на дохід від гуртків та студій та дохід від басейну.

Статутний капітал комунального підприємства [5] утворюється власником та станом на 2021 рік становить 33 302 231, 00 грн. (Тридцять три мільйони триста дві тисячі двісті тридцять одна грн. 00 копійок).

Інфраструктуру підприємства становлять: дві земельні ділянки загальною площею 2,99 га, три будівлі загальною площею 3,9 тис м² (адміністративна будівля, спортивно-розважальний центр з плавальним басейном та будинок-пам'ятка історії, три спортивні споруди на відкритому повітрі (стадіон з футбольним полем, два мультифункціональних майданчики для занять спортом).

Особою, що приймає рішення є директор, в прямому підпорядкуванні якого знаходяться керівники відповідних підрозділів підприємства: заступник директора з розвитку, головний бухгалтер, завідувач спортивної споруди та завідувач господарства. На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру підприємства.

Організаційна система управління обраного підприємства є функціональною. Директор здійснює управління підприємством через керівників середньої ланки, що очолюють відповідні підрозділи: відділ розвитку та операційної діяльності, фінансовий відділ, господарський відділ та відділ обслуговування спортивно-розважального центру, при тому багато функцій управління розподілені між окремими підрозділами апарату управління. Підрозділи відповідають за основні напрямки діяльності, при цьому часто функції перетинаються, що можна побачити на схемі організаційної структури.

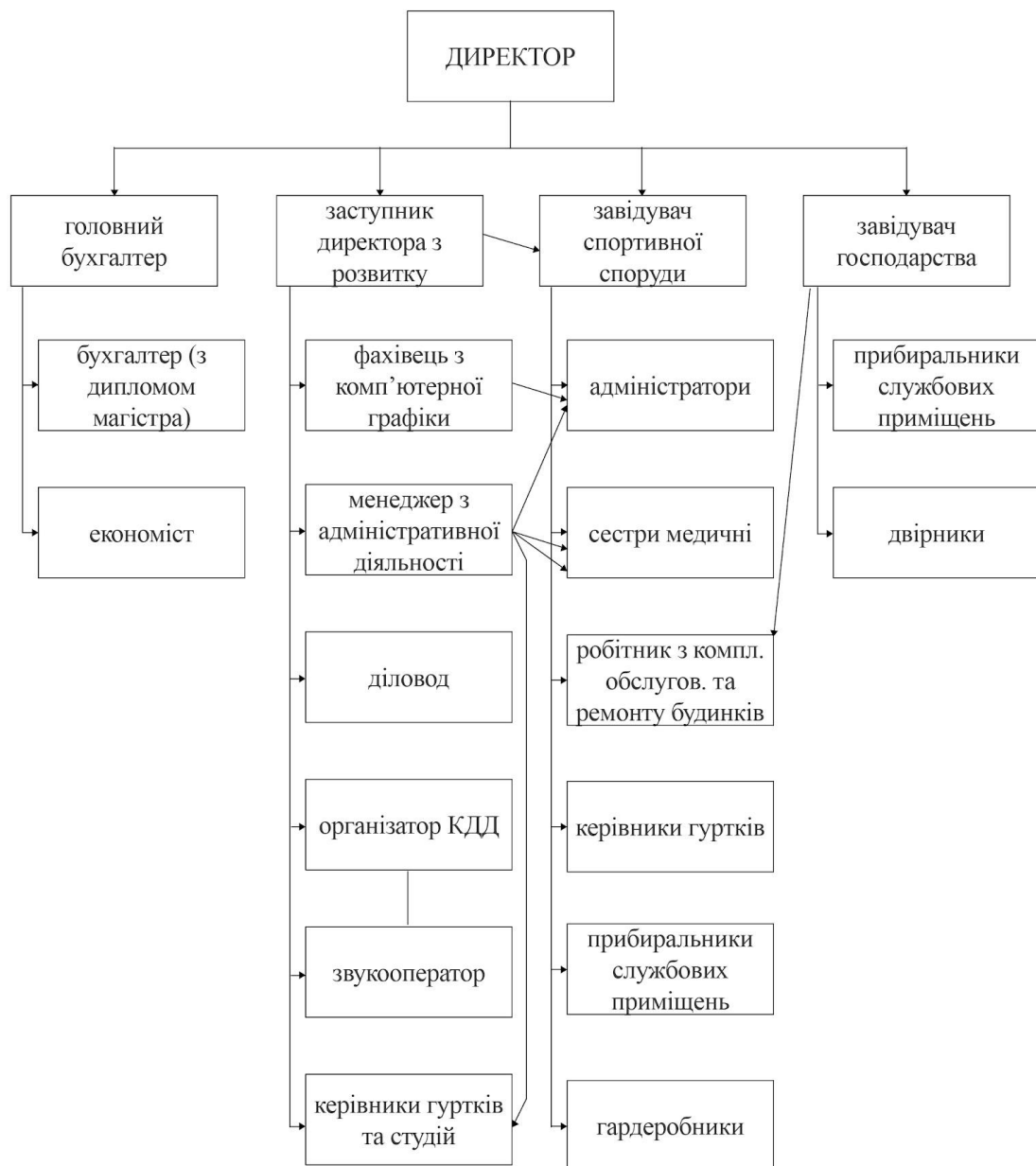


Рис. 2.1 – Організаційна структура СКЦ “Плоскирів”

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Обрана на підприємстві модель управління має свої переваги: об'єднання подібних спеціальностей дає змогу заощадити витрати на масштабах, мінімізує дублювання функцій персоналу та устаткування і забезпечує службовцям комфорт. До того ж, обрана модель дає більше волі для креативності виконавців.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Розглянемо фінансову звітність підприємства СКЦ “Плоскирів” для аналізу основних техніко-економічних показників, для того щоб мати розуміння реальної картини розвитку організації за останні три звітні періоди (роки 2018-2020) та його подальші перспективи (Таблиця 2.1).

За інформацією з Таблиці 2.1 можна зробити висновок, що в порівнянні з 2018 до 2020 року підприємство СКЦ “Плоскирів” показало позитивну динаміку роботи. У зв’язку з запуском нових видів послуг в 2019 році, зокрема з плавання в басейні, чистий дохід в 2020 році порівняно з 2018 роком зріс на 592,7%. Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році зросла більш ніж вдвічі з 18 до 41 осіб, після чого коливалась незначно. Можемо спостерігати позитивну тенденцію між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати. У зв’язку з тим, що підприємство функціонує в комунальній сфері – середня заробітна плата є невисокою.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції є вищими за одиницю, що говорить про дотаційність підприємства з міського бюджету, однак є позитивна тенденція до зменшення цього показника в 2020 році на 46% в порівнянні з 2018.

Підприємство є нерентабельним, проте це характерне для усієї комунальної сфери, що виконує соціальну функцію для населення.

Доходи підприємства включають також надходження з міського бюджету. В 2018 та 2019 році підприємство показувало прибуткову діяльність, у 2020 році у зв’язку з карантинном, що пов’язаний з пандемією, підприємство показало збиток в 399 тис. грн.

Загалом показники діяльності протягом двох років (2018 та 2019) показували стабільно позитивну динаміку росту, в 2020 році фінансові показники підприємства показали незначний спад у зв’язку з обмеженнями на роботу під час карантину.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності
Спортивно-культурного центру “Плоскирів”

Показник	Одиниця виміру	Фактичне значення			Відхилення (2018-2020)	
		2018	2019	2020	абсол.,	відносна %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	466,40	3 902,40	3 228,30	2 761,90	592,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1 524,90	8 051,30	7 011,90	5 487,00	359,83
Надходження з міського бюджету	тис. грн	1309,30	4316,70	4054,60	2745,30	209,67
Разом витрати	тис. грн	2 634,80	9 665,90	8 512,30	5 877,50	223,07
Витрати на 1 грн реалізованої продукції		5,65	2,47	2,64	-3,01	-114
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	2,90	195,40	-399,40	-402,30	-13 872,41
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2,40	160,20	-399,40	-401,80	-16 741,67
Рентабельність діяльності	%	<1%	1,6%	0	-	-
Середня чисельність працівників	осіб	18	41	39	21	116
Продуктивність праці	тис. грн /особу	25,91	95,18	84,95	59,04	227,9
Середньомісячна заробітна плата	тис. грн	7,2	7,8	9,1	1,9	46

Джерело: фінансова звітність підприємства за 2018-2020 роки

Фінансово-господарський аналіз діяльності СКЦ “Плоскирів” за останні три роки (з 2018 р. по 2020 р.) показав, що з кожним роком є загальна позитивна динаміка (таблиця 2.5).

Чистий дохід від реалізації продукції за період з 2018 р. по 2020 р. зріс майже в сім разів, що становить 2761 тис. грн. приросту, а собівартість реалізованої продукції збільшилась на 359,8%. Як результат діяльність підприємства підвищилась, так як темп зміни виручки від реалізації прискорював темп зміни собівартості реалізованої продукції. При здійсненні всіх видів діяльності в кінці 2020 р. СКЦ “Плоскирів” отримало збиток в розмірі 399 тис. грн – це пояснюється обмеженнями на діяльність підприємства під час карантину.

Фінансовий результат діяльності підприємства за досліджуваний період показав негативний приріст, знову ж через неможливість здійснювати свою діяльність протягом трьох місяців 2020 року і становив -399,4 тис.грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників діяльності Спортивно-культурного центру “Плоскирів”

Показник	Одиниця виміру	Фактичне значення			Відхилення (2018-2020)	
		2018	2019	2020	абсол., (+,-)	відносн., %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	466,40	3 902,40	3 228,30	2 761,90	592,17
Інші операційні доходи, тис. грн	тис. грн	2 104,00	5 175,40	4 862,80	2 758,80	131,12
Інші доходи, тис. грн	тис. грн	67,30	813,50	21,80	-45,50	-67,61

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Разом доходи, тис. грн	тис. грн	2 637,70	9 891,30	8 112,90	5 475,20	207,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	тис. грн	1 524,90	8 051,30	7 011,90	5 487,00	359,83
Інші операційні витрати, тис. грн	тис. грн	1 109,90	1 641,40	1 497,40	387,50	34,91
Інші витрати, тис. грн	тис. грн	0,00	3,20	3,00	3,00	-
Разом витрати, тис. грн	тис. грн	2 634,80	9 665,90	8 512,30	5 877,50	223,07
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	тис. грн	2,90	195,40	-399,40	-402,30	-13 872,41
Податок на прибуток, тис. грн	тис. грн	0,50	35,20	0,00	-0,50	-100,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	тис. грн	2,40	160,20	-399,40	-401,80	-16 741,67

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

З фінансової звітності підприємства можемо спостерігати, що собівартість реалізованої продукції значно перевищує чистий дохід від реалізації продукції, зокрема в 2018 році в 3,3 рази, в 2019 році в 2 рази і в 2020 році в 2,2 рази. Це абсолютно неприродньо для підприємства, що може вести прибуткову діяльність і пояснюється тим, що одним з джерел доходу підприємства є надходження (дотації) з міського бюджету. Бачимо позитивну динаміку скорочення залежності від міського бюджету в порівнянні 2018-2020 років в зменшенні відношення собівартості до чистого доходу від реалізації продукції.

Основною метою операційної діяльності підприємства є отримання прибутку від комерційних послуг. Загалом комерційні послуги, що надаються

підприємством розділимо на три категорії: дохід від гуртків та студій, дохід від басейну та дохід від оренди. Відповідно до інформації підприємства наведемо структуру доходу в розрізі складових доходу в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура доходу в комерційних послуг в вересні 2021 року

Складова доходу	Дохід від гуртків та студій	Дохід від басейну	Дохід від оренди
В грошовому вимірі, тис. грн	95	468	83
Від загальної суми, %	14,7	72,5	12,8

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Як бачимо із структури доходу від комерційних послуг, домінуючим є дохід від комерційних послуг в басейні (72,5%), після нього йде дохід від діяльності гуртків та студій (14,7%) та дохід від оренди (12,8%). На останню складову доходу підприємство впливає несуттєво, так як вартість оренди приміщень та сервітут залежать від ціни визначеної аукціоном і вона затверджується на тривалий період (3-5 років). В своєму управлінні підприємством значною мірою може впливати на дохід від гуртків та студій та дохід від басейну.

Враховуючи наявний попит на послуги підприємства, зокрема в басейні, підприємство може собі дозволити збільшити вартість послуг для клієнтів відповідно до калькуляції. Іншим способом є посилення маркетингової діяльності підприємства, що дозволить збільшити кількість клієнтів, а відповідно призвести до більшої завантаженості і дозволить отримати більший дохід при тій й же структурі витрат

2.3 Стратегічний та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Використовуючи сучасні підходи стратегічного управління важливо розуміти для кого підприємство існує. тому розглянемо, хто є його стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). тобто особи чи організації, що прямо чи опосередковано впливають на роботу організації або мають певні очікування від результатів її діяльності. Розглянемо зацікавлені сторони в діяльності комунального підприємства «Спортивно-культурний центр “Плоскирів”» за наступними групами: клієнти, бенефеціарії, партнери та конкуренти. Наведемо стейкхолдерів в таблиці 2.4.

Існуючими клієнтами є дві категорії контрагентів: батьки відвідувачів дітей – вони прагнуть зайняти дозвілля дітей корисною справою, в цьому є їхня головна проблема, через неї можна здійснювати маркетингову комунікацію – вирішити проблему батьків, які платять гроші, зайнявши їхніх дітей дозвіллям в позашкільний час. Орендарі – більш стала група клієнтів, яка співпрацює з підприємством у форматі “бізнес-бізнесу”, угоди укладаються на тривалий період, тому основними завданнями в роботі з ними є промоція приміщень центру та виконання договору в забезпеченні комфортних умов оренди.

Бенефеціарії підприємства наступні: діти і дорослі вихованці – категорії населення, що безпосередньо користуються послугами підприємства; мешканці міста, що користуються послугами орендарів отримують вигоду за рахунок зручного розташування точок продажу та комфортних умов, які забезпечуються орендодавцем; міська рада як власник підприємства отримує вигоду від прибуткової діяльності підприємства, а також через те, що підприємство виконує соціальну функцію. Потенційними бенефіціаріями є співробітники підприємств, з якими об’єкт дослідження може укласти корпоративні угоди про надання послуг.

Існуючими партнерами підприємства є спонсори, що забезпечують проведення деяких масових заходів; освітні заклади, які дозволяють проводити маркетингову кампанію для залучення нових клієнтів (дошкільні навчальні заклади та заклади загальної освіти), а також нових працівників (зклади вищої

освіти). Громадські організації залучаються до спільного проведення масових заходів та акцій через що здійснюється промоція центру серед їхніх цільових аудиторій.

Найбільшими конкурентами є: приватний басейн “7 Океан” – здійснює надання аналогічних послуг з приблизно аналогічною ціноювою політикою; комунальні заклади позашкільної освіти – через дотаційність з міського бюджету можуть запропонувати клієнту аналогічні послуги за нижчою ціною.

Таблиця 2.4 – Зацікавлені сторони підприємства «Спортивно-культурний центр “Плоскирів”»

	Існуючі	Потенційні
Клієнт	<ul style="list-style-type: none"> - батьки вихованців і дорослі вихованці: зайнятість дітей, цікаве дозвілля, освітні послуги - орендарі: приміщення для здійснення діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - підприємства району, ГО, фізособи: приміщення для проведення заходів, стадіон - школи, садочки: організація масових заходів (допомога) - Мешканці мікрорайону: організація дитячих свят
Бенефіціарії	<ul style="list-style-type: none"> - діти і дорослі вихованці, мешканці, що користуються послугами орендарів - міська рада 	<ul style="list-style-type: none"> - співробітники підприємств - учні шкіл, садочків
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> - спонсори, - освітні заклади, - громадські організації, - медіа-партнери 	<ul style="list-style-type: none"> - ГО Спілки поляків - ПТУ №7 - навколишні підприємства - місцеве самоврядування - місцеві депутати
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - ЦНВУМ, - ХДШМ “Райдуга”, - Гуртки в закладах освіти, - Центр по роботі з дітьми і підлітками, - СК “Конфермат”, “Шмель” - Гуртки на заводі “Нева”, - Спорткомплекс “Бамбук”, - Басейн “7 океан” 	<ul style="list-style-type: none"> - нові заклади гурткового спрямування, - новий басейн

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Описавши стейкхолдерів, можемо розуміти хто так чи інакше впливає на підприємство і для кого воно працює. Для кращого розуміння клієнтів протягом переддипломної практики на підприємстві було проведено соціологічне опитування для оцінки клієнтами діяльності підприємства. Для клієнтів було запропоновано висловити з чим у них асоціюється СКЦ “Плоскирів” (рис. 2.2)

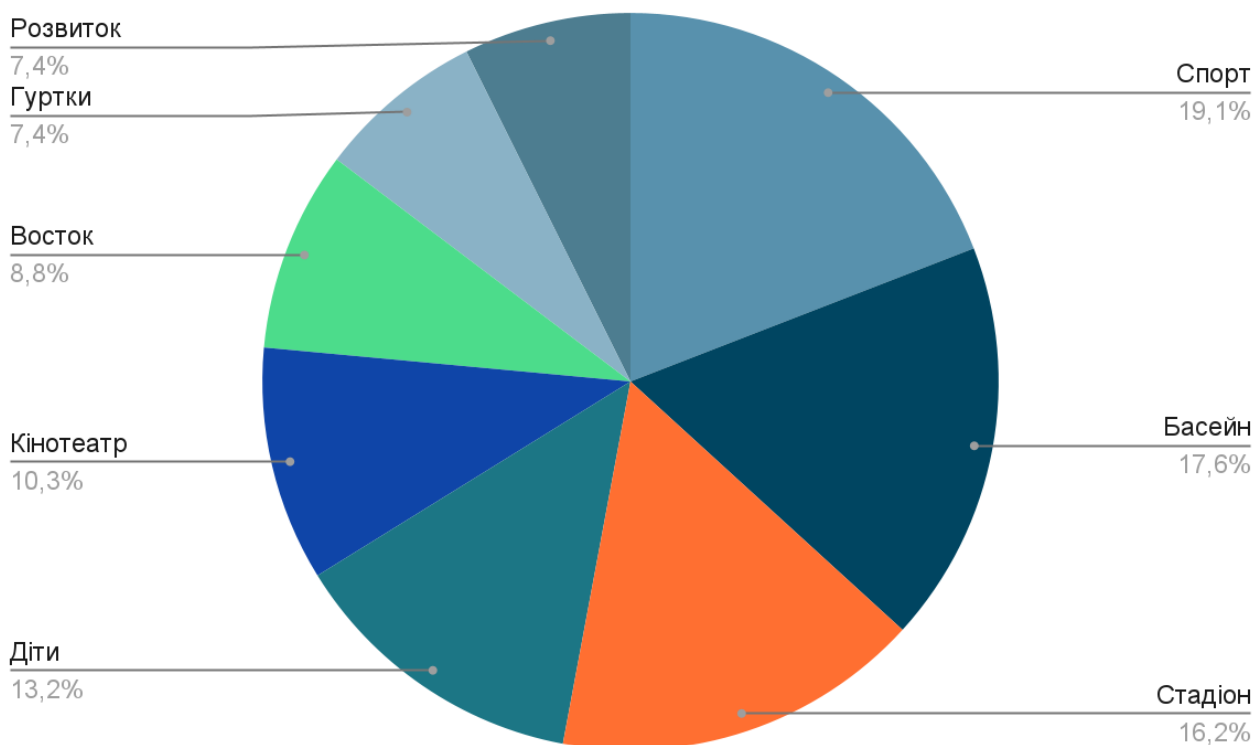


Рис.2.2 – Асоціації клієнтів з підприємством

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Як бачимо з рис. 2.2 для переважної більшості клієнтів підприємство асоціюється з спортом, а отже нові напрямки діяльності варто відкривати у сфері спорту, адже це буде відповідати очікуванням клієнтів.

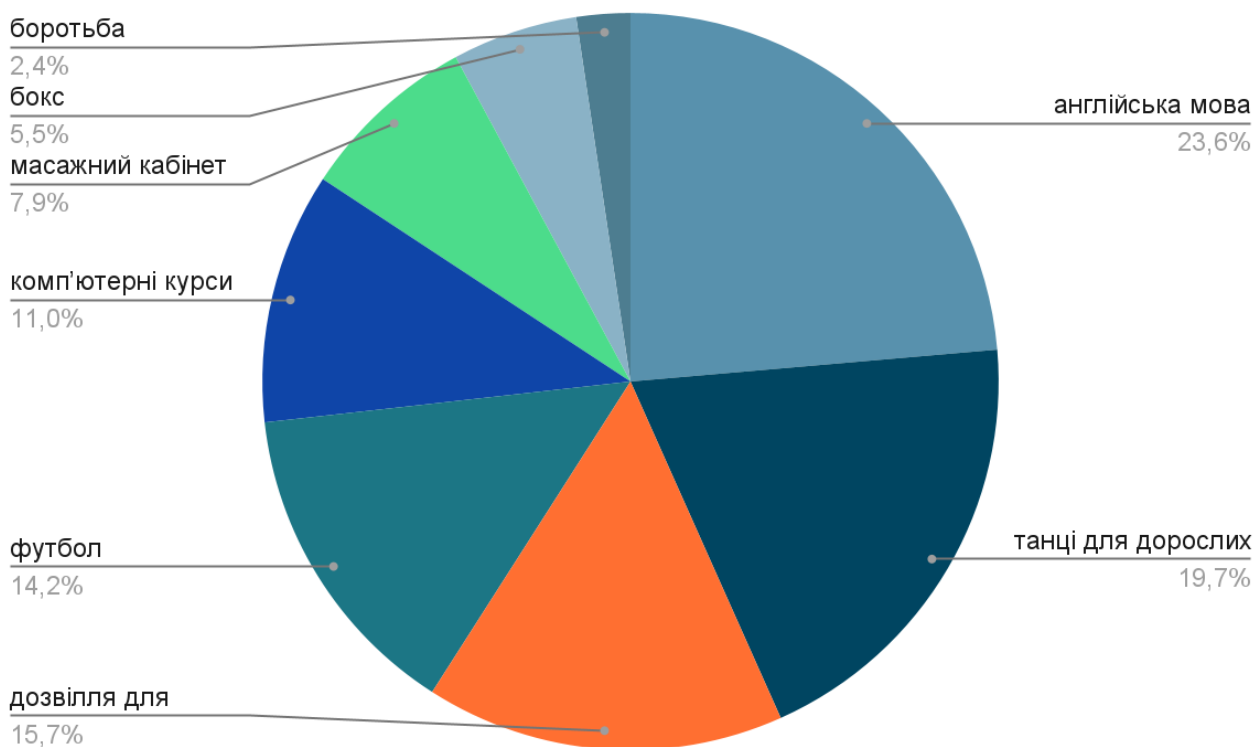


Рис.2.3 – Дослідження яких напрямків послуг бракує в діяльності підприємства
Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Для клієнтів було задане питання, яких напрямків послуг в діяльності підприємства бракує, чи якими вони б скористалися, якщо б такі були. На рис. 2.2 бачимо, що найбільша кількість респондентів бажала б, щоб в на підприємстві діяли послуги з навчання мов, в першу чергу англійської. Майже 20% висловилися за відкриття послуги з навчання дорослих танцю. Близько 15% опитаних бажають, щоб на підприємстві надавалися послуги з дозвілля для батьків. Маючи ці дані можемо зробити висновок, на які послуги є попит серед цільових аудиторій підприємства, а відповідно здійснити запуск необхідних послуг, що будуть приносити дохід.

Відповідно до інформації про конкурентів з аналізу стейкхолдерів проведемо порівняльну оцінку рівня конкурентоспроможності. Для цього скористаємося методом зважених бальних оцінок конкурентних переваг у порівнянні з основними конкурентами (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Зважена оцінка конкурентних переваг

Фактори	Вага	СКЦ “Плоскирів”		Басейн “7 океан”		ЦНВУМ	
		Оцінка	Зважен а оцінка	Оцінка	Зважен а оцінка	Оцінка	Зважен а оцінка
Якість послуг	0,15	80	12	70	10,5	75	11,25
Репутація	0,1	80	8	60	6	85	8,5
Забезпечення ресурсами	0,05	75	3,75	70	3,5	85	4,25
Рівень технології	0,05	80	4	75	3,75	65	3,25
Збутова мережа	0,07	70	4,9	50	3,5	65	4,55
Кваліфікація працівників	0,1	70	7	65	6,5	75	7,5
Мотивація працівників	0,05	55	3	75	3,75	65	3,25
Маркетинг	0,08	55	4,8	80	6,4	50	4
Витрати (порівняно з конкурентами)	0,05	60	3	70	3,5	60	3
Обслуговування клієнтів	0,05	70	3,5	80	4	75	3,75
Прихильність клієнтів	0,1	70	7	60	6	80	8
Фінансовий стан	0,1	65	6,5	60	6	70	7
Коопераційні зв'язки	0,05	70	3,5	60	3	60	3
Загальна оцінка	1		70,3		66,4		71,3

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

За результатами зваженої оцінки конкурентних переваг бачимо, що найбільше конкурентних переваг серед трьох надавачів послуг має заклад “ЦНВУМ”, його зважена оцінка конкурентних переваг склала 71,3 бали.

Найвищу оцінку підприємство СКЦ “Плоскирів” отримало за наступними параметрами: якість послуг, репутація та рівень технології та забезпеченість ресурсами. При цьому зважена оцінка конкурентних переваг показала слабкі сторони в діяльності організації, ними є мотивація персоналу та маркетинг, це означає, що ці складові діяльності можуть сильно впливати на загальну конкурентоспроможність і з поточними показниками заважати розвитку, а також те, що в подальшому стратегічному управлінні значну увагу необхідно надати покращенню цих показників.

З допомогою засобів комп’ютерної графіки побудуємо радар конкурентоспроможності для того, аби наочно представити рівень конкурентоспроможності аналізованих підприємств. Складемо аналітичну таблицю за шкалою від 1 до 10 щоб представити бальну оцінку складових конкурентоспроможності, при складанні таблиці враховуємо, що усі оціночні показники мають однакову вагу.

За інформацією з таблиці 2.6 визначимо площу багатокутника для кожного підприємства та визначаємо конкурентоспроможність СКЦ “Плоскирів” та його конкурентів.

$$K_{cp} \text{ СКЦ “Плоскирів”} = 8*7 + 7*7 + 7*6 + 6*7 + 7*7 + 7*7 + 7*7 + 7*8 = 392$$

$$K_{cp} \text{ Басейн “7 океан”} = 7*5 + 5*6 + 6*8 + 8*8 + 8*6 + 6*6 + 6*6 + 6*7 = 339$$

$$K_{cp} \text{ ЦНВУМ} = 7*8 + 8*7 + 7*5 + 5*6 + 6*8 + 8*8 + 8*6 + 6*7 = 394$$

Відповідно до підрахунків за методом радару конкурентоспроможності багатокутник СКЦ “Плоскирів” має другу за розміром площу, що свідчить про середні позиції на ринку серед конкурентів. Найменшим за показниками фактором залишається маркетинг, для якого менеджменту необхідно зосередити зусилля щоб підвищити його значення.

Таблиця 2.6 – Аналітична таблиця бальної оцінки факторів для побудови радару конкурентоспроможності за шкалою від 1 до 10

№	Фактори	СКЦ “Плоскирів”	Басейн “7 океан”	ЦНВУМ
1	Якість послуг	8	7	7
2	Ціна продукції	7	5	8
3	Кваліфікація працівників	7	6	7
4	Маркетинг	6	8	5
5	Схильність до нововведень	7	8	6
6	Прихильність клієнтів	7	6	8
7	Фінансовий стан	7	6	8
8	Рівень менеджменту	7	6	7

Джерело: складено автором

Як бачимо з радару конкурентоспроможності (рис.2.4), СКЦ “Плоскирів” має другу за розміром площу багатокутника, а отже можемо зробити висновок, що підприємство займає середні позиції на ринку, а тому менеджменту необхідно докласти зусиль в напрямках, що наразі мають низькі показники, щоб підприємство могло зайняти лідерські позиції.

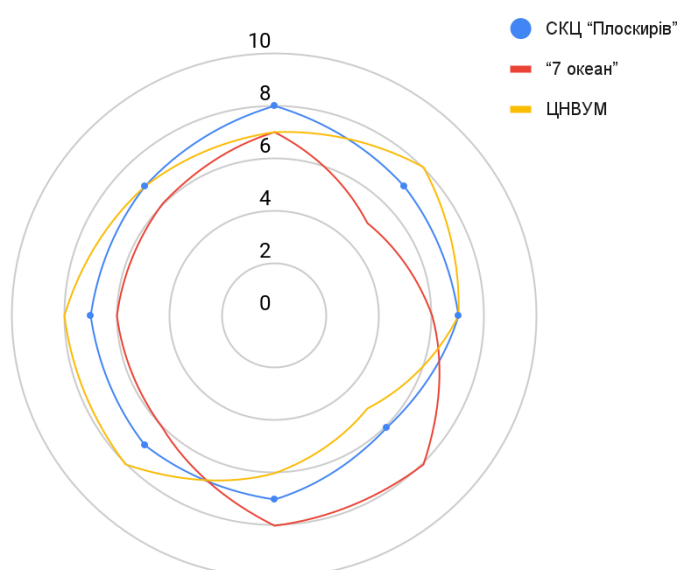


Рис.2.4 – Радар конкурентоспроможності

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Надалі проведемо PESTLE-аналіз для виявлення загроз і слабких сторін, які використовуються в SWOT-аналізі. В таблиці 2.7 дослідимо політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7 - PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СКЦ “Плоскирів”

Галузь	Фактор	Ступінь впливу
Політичні	Місцеві вибори	+4
	Зміна законодавства	+2
	Політична стабільність	+2
	Місцевий бюджет	+3
Економічні	Рівень попиту	+3
	Рівень оподаткування	+2
	Ріст мінімальної зарплати	+1
	Карантинні обмеження	+4
	Інфляція	+2
Соціальні	Кваліфікація персоналу	+2
	Кадровий дефіцит	+3
	Демографічні зміни	+1
Технологічні	Стан інфраструктури	+3
	Нові технології	+1
	Автоматизація процесів	+2
Правові	Зміна законодавства	+2
	Судові суперечки	+2
Навколишнього середовища	Погода	+1
	Екологія середовища	+1

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

За результатами PESTLE-аналізу можемо констатувати, що великий вплив на діяльність підприємства мають політичні фактори зовнішнього середовища, окрім того високий ступінь впливу посідають наступні економічні: рівень попиту та оподаткування та технологічні фактори: стан інфраструктури та автоматизація процесів.

Одним з обов'язкових елементів стратегічного аналізу підприємства є проведення SWOT-аналізу. Цей вид аналізу є одним з найефективніших та поширених методів аналітики, що дозволяє розглянути в комплексі сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що впливають на неї.

Відповідно до методу SWOT-аналізу в таблиці 2.8 розглянемо внутрішнє середовище СКЦ “Плоскирів”, відповідно розглянемо його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.8 – Аналіз внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) власна інфраструктура (приміщення, стадіон, басейн, Dom Ludowy), 2) сучасні спортивні споруди, новий басейн, 3) молодий колектив, 4) демократичне управління підприємством, 5) наявність підрозділів по видах діяльності, 6) достатня популярність, 7) диверсифіковане фінансування, 8) територіальне розміщення, 9) хороша репутація. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність системного маркетингу, 2) відсутність системи мотивації персоналу, 3) залежність від міського бюджету, 4) неготовність до карантину, 5) застаріла частина інфраструктури, 6) відсутність сучасного обліку відвідувачів гуртків, 7) відсутність стабільного доходу (гуртки), 8) недостатність досвіду.

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Аналізуючи внутрішнє середовище можемо зробити висновок, що підприємство має ряд сильних сторін, зокрема наявність власної сучасної інфраструктури з хорошим територіальним розміщенням, молодий колектив і демократичний менеджмент, а також диверсифіковане фінансування.

Розглянемо зовнішнє середовище діяльності підприємства СКІ “Плоскирів”

в таблиці 2.9. Проаналізуємо можливості та загрози, що його можуть очікувати в здійсненні діяльності.

Таблиця 2.9 – Аналіз зовнішнього середовища за методом SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) припинення карантину, 2) невдала поведінка конкурентів, 3) запуск послуг передбачених статутом, 4) залучення коштів фондів, 5) створення інших платних послуг, зміна напрямків, диверсифікація, 6) збільшення надходжень від платних гуртків, 7) встановлення партнерств, 8) попит на існуючі послуги, 9) попит на найкраще поле в області, та на сучасні спортивні майданчики (баскетбол, волейбол, теніс). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) посилення карантину, 2) посилення конкуренції, 3) зростання податків, зміна законодавства, 4) втрата надходжень з бюджету, 5) зміна влади, 6) втрата кадрів, 7) відсутність цінності ресурсу підприємства для клієнтів, 8) конкурентоспроможність КП порівняно з іншими комерційними структурами 9) незадоволення потреб хмельничан, 10) відставання в технічному розвитку, 11) аварійність споруд.

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

При аналізі зовнішнього середовища, очевидним фактором став карантин, пов'язаний з пандемією коронавірусної інфекції, зокрема посилення карантину є основною зовнішньою загрозою, адже може призвести до повної зупинки діяльності підприємства, в той же час припинення карантину є головною можливістю. За умови припинення карантину підприємство зможе надавати послуги для клієнтів у повному обсязі, без жодних обмежень, що наразі

встановлені. Іншим суттєвим зовнішнім фактором є поведінка конкурентів, що може бути загрозою, а також і можливістю.

За інформацією з таблиць 2.8 та 2.9 можемо створити базову таблицю SWOT-аналізу для СКЦ “Плоскирів” (таблиця 2.10), в ній наведемо перелік стратегій з урахуванням особливостей середовища.

Таблиця 2.10 – Зведена матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	припинення карантину, невдала поведінка конкурентів, запуск послуг передбачених статутом, залучення коштів фондів, створення інших платних послуг, зміна напрямків, диверсифікація, збільшення надходжень від платних гуртків, встановлення партнерств, попит на існуючі послуги, попит на найкраще поле в області, та на сучасні спортивні майданчики (баскетбол, волейбол, теніс).	посилення карантину, посилення конкуренції, зростання податків, зміна законодавства, втрата надходжень з бюджету, втрата кадрів, відсутність цінності ресурсу підприємства для клієнтів, конкурентоспроможність КП порівняно з іншими комерційними структурами незадоволення потреб хмельничан, відставання в технічному розвитку, аварійність споруд.
Сильні сторони	Поле ССМ	Поле ССЗ
власна інфраструктура (приміщення, стадіон, басейн, Dom Ludowy), сучасні спортивні споруди, новий басейн, молодий колектив, демократичне управління підприємством, наявність підрозділів по видах діяльності, достатня популярність, диверсифіковане фінансування, територіальне розміщення, хороша репутація.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск нових послуг на наявній інфраструктурі 2. Встановлення нових партнерств 3. Зосередження зусиль на існуючих послугах 4. Збільшення популярності спортивних об'єктів та поширення інформації про послуги що надаються 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення комплексу заходів з використання інфраструктури протягом карантину 2. Підвищення якості послуг 3. Запуск реклами 4. Створення гнучкого ціноутворення 5. Створення корпоративної культури для збереження кадрів
Слабкі сторони	Поле СлСМ	Поле СлСЗ
відсутність системного маркетингу, відсутність системи мотивації персоналу, залежність від міського бюджету, неготовність до карантину, застаріла частина інфраструктури, відсутність сучасного обліку відвідувачів гуртків, відсутність стабільного доходу (гуртки), недостатність досвіду.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення маркетингової стратегії 2. Диверсифікація доходів для зменшення залежності від бюджету 3. Встановлення партнерств для забезпечення промоції 4. Навчання персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення кваліфікації працівників 2. Покращення конкурентоспроможності 3. Створення нових маркетингових кампаній 4. Розвиток інфраструктури, її осучаснення

Висновки до другого розділу

В другому розділі роботи було розглянуто діяльність підприємства Спортивно-культурний центр «Плоскирів», що є комунальним унітарним комерційним підприємством, яке належить територіальній громаді міста Хмельницького. Метою створення та діяльності підприємства є: господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів, а також для отримання прибутку, реалізація програм з формування та виховання в молоді здорового способу життя, любові до України, патріотизму, поваги до народних звичаїв, створення умов, що сприяють культурному дозвіллю та різнобічному розвитку дітей та молоді.

Стратегічний аналіз діяльності підприємства показав, що найбільшими загрозами досліджуваного підприємства є посилення карантину, посилення конкуренції, зростання податків, зміна законодавства, невиконання бюджету втрата кадрів, а також відсутність цінності ресурсу центру для мешканців, Проте справжніми можливостями для підприємства є збільшення надходжень від платних гуртків, встановлення партнерств, ріст попиту на існуючі послуги, наявність найкращого в області футбольного поля та сучасних спортивні майданчики (баскетбол, волейбол, теніс), розвиток басейну, а також припинення карантину. Проведене серед клієнтів, які є одними з стейкхолдерів підприємства, опитування показало, що підприємство в першу чергу асоціюється зі спортом, а найбільший потенційний попит можуть мати послуги з навчання мов, в першу чергу англійської. Ця інформація дозволить менеджменту підприємства мати підстави для вибору нових напрямків послуг на підприємстві.

Окрім того оцінка конкурентоспроможності показала високу якість послуг, репутацію та рівень технологій. При цьому зважена оцінка конкурентних переваг показала слабкі сторони в діяльності організації, ними є мотивація персоналу та відсутність системного маркетингу, це означає, що в подальшому стратегічному управлінні значну увагу необхідно надати покращенню цих показників.

3 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА “СПОРТИВНО-КУЛЬТУРНИЙ ЦЕНТР «ПЛОСКИРІВ»”

3.1 Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку та управління підприємством

При встановленні та обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку звернемося до схеми процесу стратегічного управління розглянутої в першому розділі (рис.1.1). Процес стратегічного управління розпочинається з аналізу-прогнозу середовища функціонування організації. Цей аналіз був проведений в розділі 2.3 через методикою PESTLE, а також через аналіз зовнішнього середовища підприємства за методикою SWOT-аналізу.

Наступним кроком йде визначення місії, цілей системи та цілей управління. Місія об'єкту дослідження наступна “Створюємо простір для реалізації можливостей”, цілями управління є максимізація прибутку, а також забезпечення соціальної складової діяльності підприємства.

Важливим кроком, що виконується далі, є створення “дерева цілей” підприємства. Наведемо його на рисунку 3.1.

Як можемо бачити, головною ціллю стратегічного управління підприємства є забезпечення одержання прибутку в умовах карантину. Основними цілями стратегічного розвитку підприємства є забезпечення диверсифікованого фінансування діяльності центру, реалізація цієї цілі безпосередньо залежить від прибуткової діяльності спортивно-розважального центру з плавальним басейном, забезпечення комерційного використання інфраструктури підприємства задля одержання прибутку, а також впровадження продажу супутніх товарів для диверсифікації доходу підприємства, що на даний час відповідно до стратегічного аналізу залежить від надходжень з бюджету та реалізації послуг.

Іншою стратегічною ціллю відповідно до “дерева цілей” є забезпечення розвитку персоналу та покращення результатів роботи працівників. Цю ціль пропонується реалізувати через навчання та підвищення кваліфікації працівників,

забезпечення комфортних умов праці, а також через створення та впровадження системи фінансової мотивації праці.

Третьою стратегічною ціллю є забезпечення формування позитивного іміджу СКЦ “Плоскирів”, що пропонується втілити через створення комунікаційної стратегії підприємства, реалізацію заходів з покращення клієнтського досвіду, а також через створення системи отримання зворотного досвіду.



Рис.3.1 – Пропозиції щодо управління стратегічним розвитком підприємства СКЦ “Плоскирів”

Джерело: створено автором

Після встановлення цілей переходять до розробки стратегій та формування “Стратегічного набору” підприємства. Відповідні стратегії були наведені в розділі 2.3 під час SWOT-аналізу підприємства, наступним кроком йде стратегічне планування діяльності підприємства.

Після створення стратегічного плану підприємства розпочинається формування підсистем забезпечення стратегічного управління, функціонування підприємства у стратегічному режимі, оперативне регулювання та стратегічний контроль.

Протягом функціонування підприємства в стратегічному режимі можуть змінюватися та коригуватися цілі організації, після чого процес стратегічного управління повторюється.

Об’єктом дослідження дипломної роботи є комунальне підприємство Спортивно-культурний центр “Плоскирів”, що діє в місті Хмельницькому від 1995 року.

Відповідно до визначених цілей в рамках управління стратегічним розвитком підприємством СКЦ “Плоскирів” в цій дипломній роботі пропонується зосередитися на цілях з забезпечення диверсифікованого фінансування діяльності центру через реалізацію завдання “Запровадити продаж супутніх товарів для диверсифікації доходу при наданні послуг”, а також на цілі з забезпечення розвитку персоналу та покращення результатів роботи працівників через “Створення та впровадження системи фінансової мотивації праці”.

Обрані цілі стратегічного управління розвитком підприємства дозволять підсилити організаційну спроможність підприємства, особливо в час обмежень на діяльність пов’язаних з карантинном впровадженням через пандемію коронавірусу. Окрім того диверсифікація доходів дозволить зменшити залежність підприємства від надходжень з міського бюджету та забезпечить його стале функціонування в довгостроковій перспективі.

3.2 Впровадження системи мотивації праці персоналу для реалізації стратегічних орієнтирів

Під час переддипломної практики було виявлено, що на підприємстві відсутня система фінансової мотивації працівників. Персонал підприємства отримує заробітну плату відповідно до затверджених ставок незалежно від, продуктивності, дисциплінованості та результатів праці працівників. Цей факт занесений до слабких сторін підприємства відповідно до аналізу внутрішнього середовища за методом SWOT-аналізу.

На момент дослідження чіткі показники ефективності праці, що мають вплив на фінансову винагороду, встановлені виключно для директора відповідно до розпорядження Хмельницького міського голови та контракту. За цими документами встановлено посадовий оклад керівника підприємства а також премію, що нараховується щоквартально в розмірі 150% за умови виконання встановлених показників преміювання:

- зокрема за умови виконання фінансового плану у розрізі доходу без урахування коштів з бюджету та фінансового результату - 10%;
- реалізація плану роботи, що затверджений управлінням молоді і спорту - 25%;
- відсутність заборгованості зі сплати обов'язкових платежів, зокрема податків та зборів до бюджетів усіх рівнів – 25%;
- відсутність заборгованості підприємства за комунальні послуги та енергоносії - 30%;
- відсутність заборгованості із виплати заробітної плати - 30%;
- відсутність порушень трудової дисципліни - 30%.

Аналогічно систему фінансової мотивації працівників з прив'язкою до ключових індикаторів продуктивності пропонується встановити для решти персоналу.

На час дослідження винагорода працівника формувалася за формулою оклад+премія (рис. 3.2).



Рис.3.2 – Складові винагороди працівників

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Розглянемо структуру винагороди працівників СКЦ “Плоскирів”, вона складається з окладу, який затверджується штатним розписом по підприємству. Розмір окладу встановлюється при створенні посади. Іншою складовою заробітної плати є премія, розмір премії визначається індивідуально наказом директора про преміювання працівників. Премії надаються працівникам за підсумками звітних періодів на розсуд керівника.

Проаналізуємо позитивні та негативні сторони існуючої системи мотивації праці з точки зору керівника в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Позитивні та негативні сторони існуючої системи фінансової мотивації працівників СКЦ “Плоскирів”

Позитивні сторони	Негативні сторони
1. Простота обрахунку винагороди 2. Виплата на розсуд керівника	1. Працівники немотивовані працювати відповідальніше 2. Відсутність мотивації до покращення результатів роботи 3. Неможливість фінансово впливати на дисциплінованість працівників 4. “Зрівнялівка” 5. Відсутність індикаторів ефективності працівника

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

На противагу існуючій системі фінансової мотивації, в якій кількість негативних сторін переважає, пропонується альтернативна. В альтернативній системі мотивації винагорода визначатиметься двома складовими: основною і бонусною (рис.3.3).



Рис.3.3 – Пропозиція альтернативної системи мотивації

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Основна складова винагороди працівника залежатиме безпосередньо від виконання працівником його обов'язків. До основної складової рекомендується включити наступні виплати:

- оклад працівника,
- надбавку за виконання ключових індикаторів продуктивності,
- відсоток від доходу з реалізації послуг.

Оклад працівника залишається попереднім і для прикладу відповідно до штатного розпису для адміністратора становитиме 6500 гривень. Працівник зможе отримати оклад в повному обсязі за умови відпрацювання повної норми робочого часу. Можемо розрахувати вартість години робочого часу працівника в листопаді 2021 року при нормі відпрацювання для працівників з 40-годинним робочим тижнем – 176 годин.

$$V_{грч} = O/K_{рг} = 6500/176 = 36,9 \text{ грн/год.}$$

Таким чином ви розрахували вартість години робочого часу працівника при новій системі – вона становитиме 36,9 гривень за одну відпрацьовану працівником годину.

Надбавку за виконання ключових індикаторів продуктивності пропонується нараховувати у відсотковому відношенні до виконання індивідуальних завдань працівником.

Наведемо приклад карти ключових індикаторів ефективності для адміністратора в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Карта оцінки роботи працівника за ключовими індикаторами ефективності

Напрямок	Дія	Періодичність	Показник	План	Факт	Виконання
Соцмережі і бізнес-ресурси	Протягом усіх днів опубліковані історії в соціальних мережах (з інтервалами протягом дня)	щодня протягом місяця	щонайменше 3 історії щодня	30	30	100%
	Опубліковані ситуативні публікації	протягом місяця	щонайменше 12 ситуативних публікацій протягом місяця	12	12	100%
	Актуалізація інформації на сторінках в соцмережах і Google My Business (лого, обкладинка, біо, контактна інформація, магазин)	2 рази/місяць (до 14 і до 28 числа), за потреби	актуальна інформація на сторінках 15 і 29 числа місяця	2	2	100%
	Створений контент-план на наступний місяць, заплановані публікації з текстом та медіа	щомісяця до 30 числа	контент-план, 12 запланованих публікацій в Facebook, Instagram	12	12	100%
	Розроблені і актуалізовані швидкі відповіді	щомісяця до 15 числа	налаштовані актуальні швидкі відповіді до 5 числа місяця	2	2	100%
Організація роботи і працівників	Розробка, узгодження та подача на головний офіс графіків працівників. Підготовка коригуючих відповідно до потреби протягом 2 робочих днів	До 28 числа місяця, за потреби	Поданий вчасно графік	1	1	100,0%
	Підготовка шаблону протоколу наради, ведення протоколу, контроль заповнення від працівників від працівників (звіту, плану та показників). Друк остаточного протоколу.	Щотижня до початку наради	Поданий вчасно повністю заповнений протокол	1	1	100,0%
	Підготовка списку потреб канцелярії	До 15 числа місяця	Вчасно замовлена канцелярія	1	1	100,0%

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Відповідно до виконання поставлених завдань, тобто виконання ключових індикаторів продуктивності можемо розрахувати цю складову у грошовому вимірі. Для прикладу адміністраторам встановимо її розмір в 1000 гривень. Тоді при виконанні 100% завдань за звітний період до окладу буде донараховано 1000 гривень, при виконанні 80% – 800 гривень відповідно.

Третьою і останньою частиною основної складової винагороди пропонується встановити відсоток від продажів послуг. В такому випадку працівник відчуватиме відповідальність за спільний результат, а фінансовий результат роботи підприємства буде впливати на виплату винагороди працівнику. Пропонується встановити ставку відсотка від продажів в розмірі 0,5% від загальної суми після виплати ПДВ.

Розрахуємо розмір відсотка від продажів на прикладі реалізації послуг в листопаді 2021 року.

$$P_{впр} = C_{пр} * B / 100 = 371110 * 0,5 / 100 = 1855 \text{ грн}$$

Наведемо структуру основної складової системи мотивації на рис. 3.4.

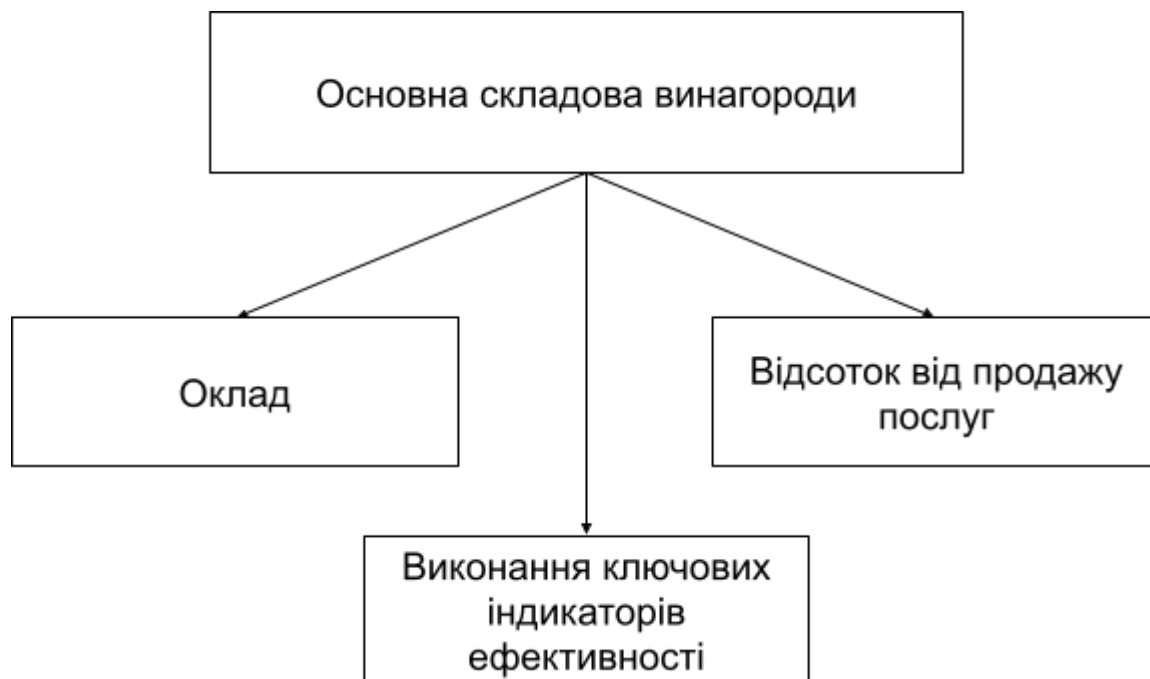


Рис.3.4 – Структура основної складової альтернативної системи фінансової мотивації працівників

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Розраховуємо розмір основної складової матеріальної винагороди в грошовому вимірі відповідно до розрахунків окремих його частин на прикладі винагороди адміністратора.

$$P_{ov} = O + P_{kpi} + P_{vp} = 6500 + 1000 + 1855 = 9355 \text{ грн}$$

Відповідно до розрахунків розмір основної складової матеріальної винагороди становить 9355 грн до вирахування податків. Наведемо порівняльну таблицю винагороди на прикладі адміністратора до та після застосування альтернативної системи фінансової мотивації (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння розміру винагороди адміністратора після впровадження альтернативної системи фінансової мотивації (без бонусної складової)

Посада	Розмір винагороди без системи мотивації, грн	Розмір винагороди при альтернативній системі фінансової мотивації, грн	Відхилення, грн	Відхилення, %
Адміністратор	8074	9355	1281	15,9

Джерело: складено автором на основі досліджень

Як можемо бачити, при збільшенні витрат на винагороду одного працівника лише на 15,9% ми можемо застосувати альтернативну систему фінансової мотивації, при виконанні якої працівник при нових умовах виконання роботи відчує збільшення заробітної плати, а підприємство за рахунок встановлення кількісних показників роботи працівника зможе контролювати результат його роботи та виплачувати справедливую винагороду.

Після створення основної складової, виплата якої здійснюється з доходу підприємства, перейдемо до моделювання бонусної складової винагороди. Частини бонусної складової опишемо на рис. 3.5. Перевагою бонусної складової для підприємства полягають у тому, що підприємство не витратить, а

безпосередньо зароблятиме разом зі збільшенням винагороди працівника, як результату його роботи.

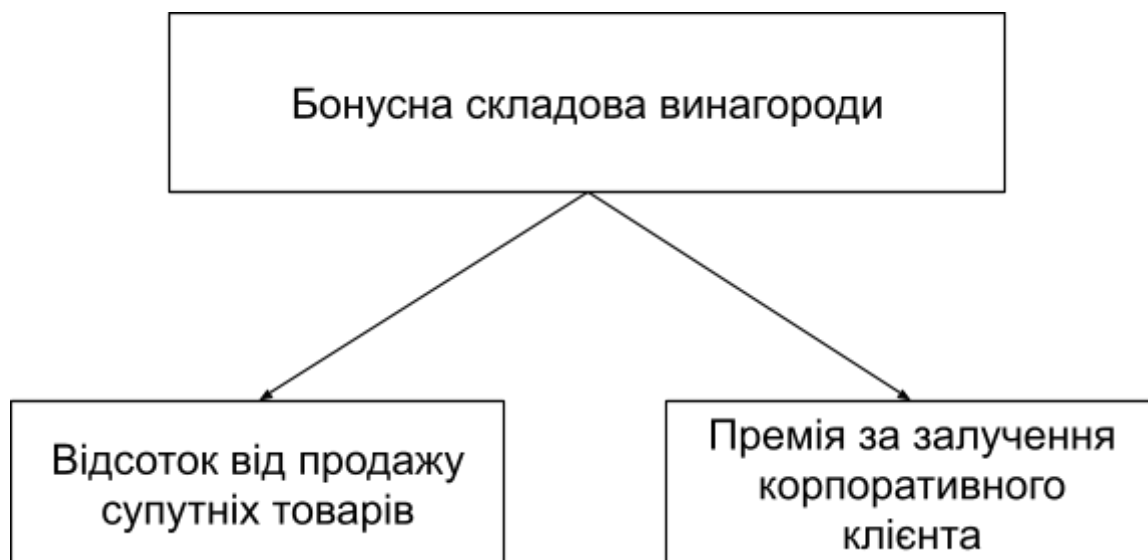


Рис.3.5 – Структура бонусної складової винагороди відповідно до альтернативної системи матеріальної мотивації праці

Як можемо побачити з рис. 3.5 бонусна складова винагороди складається з відсотку від продажу супутніх товарів та премії за залучення корпоративного клієнта. В рамках існуючого штату та інфраструктури при наданні послуг клієнтам пропонується розпочати продаж супутніх товарів, так звані додаткові продажі (детальніше про продаж супутніх товарів в розділі 3.3).

Розглянемо відсоток від продажу супутніх товарів. Для додаткової мотивації працівників, а також для збільшення доходу підприємства, пропонується встановити відсоток “продавцю” при продажу супутніх товарів, наприклад 20% для непродовольчих та 25% для продовольчих товарів від суми маржі після виплати ПДВ.

Таким чином можемо розрахувати відсоток від продажу, що отримає працівник. Наприклад при продажі непродовольчих товарів, сукупна маржа після виплати ПДВ, яких складає 5000 гривень, відсоток працівника становить 1000 гривень. Аналогічно для продовольчих товарів: при продажу з маржею на 2000 гривень відсоток становитиме 500 гривень. Сумарно винагорода працівника

збільшиться на 1500 гривень. При цьому варто зазначити, що дохід підприємства від роботи працівника в такому випадку збільшиться на 5500 гривень без зусиль зі збільшення штату чи змін в інфраструктурі.

Останньою частиною бонусної складової є премія за залучення корпоративного клієнта, розмір якої може бути індивідуально визначений розміром доходу відповідно до домовленостей з корпоративним клієнтом.

Наведемо усі складові альтернативної системи фінансової мотивації на рис.3.6.



Рис.3.6 – Зведена схема альтернативної системи фінансової мотивації працівників підприємства СКЦ "Плоскирів"

Джерело: створено автором на основі досліджень підприємства

Змоделюємо підсумкове нарахування винагороди чотирьох працівників з різними вихідними даними наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Підсумкове нарахування винагороди чотирьох працівників відповідно до альтернативної системи мотивації.

Працівник	Оклад	КРІ	Відсоток від нарахувань	Додатко ві продажі	Премія за залучення	Підсумкова сума до вирахування податків	Підсумкова сума до виплати без відпусткових і лікарняних
Працівник 1	6 500,00	1 000,00	1 855,55	384,06	0,00	9 739,01	7 840,00
	66,76%	10,27%	19,06%	3,98%	0,00%		
Працівник 2	6 500,00	1 000,00	1 855,55	380,31	0,00	9 735,86	7 840,00
	66,76%	10,27%	19,06%	3,91%	0,00%		
Працівник 3	6 500,00	1 000,00	1 855,55	392,50	0,00	9 748,05	7 850,00
	66,68%	10,26%	19,04%	4,03%	0,00%		
Працівник 4	6 500,00	1 000,00	1 855,55	359,84	220,00	9 935,39	8 000,00
	65,42%	10,07%	18,68%	3,62%	2,21%		

Джерело: створено автором на основі досліджень

За інформацією з таблиці 3.6 можемо порівняти суму винагороди працівника після потенційного впровадження альтернативної системи фінансової мотивації працівників. Для працівників окрім зміни способу та умов роботи, що може негативно сприйматися, є гарантовані переваги, що полягають в збільшенні винагороди та можливості своєю роботою безпосередньо впливати на заробітну плату. Так, зокрема для працівників з таблиці 3.6 після виплати податків сума винагороди збільшилася на 20% (порівняно з відсутністю системи мотивації). Безумовною перевагою встановлення нової системи для підприємства є мотивований персонал і контроль над результатами його роботи.

3.3 Впровадження диверсифікації сфери послуг підприємства

Два з трьох напрямків комерційної діяльності підприємства безпосередньо пов'язані з прийомом клієнтів в точках продажу (реалізації послуг). Задля збільшення доходу під час продажу послуг, а також забезпечення підприємства оборотними коштами в період раптових обмежень на здійснення діяльності, пропонується запровадити продаж супутніх товарів при наданні послуг.

Так як основні види послуг, що надаються для населення на підприємстві, це навчання з плавання в басейні, а також забезпечення різностороннього спортивного дозвілля для клієнтів, товари мають бути відповідними.

Для більшої конкретики в асортименті, а також для визначення попиту на товари, що можуть бути реалізовані, для клієнтів було запропоноване опитування з одним питанням “Що ви б придбали при отриманні послуг в СКЦ “Плоскирів”?” Результати опитування наведемо на рис.3.7.

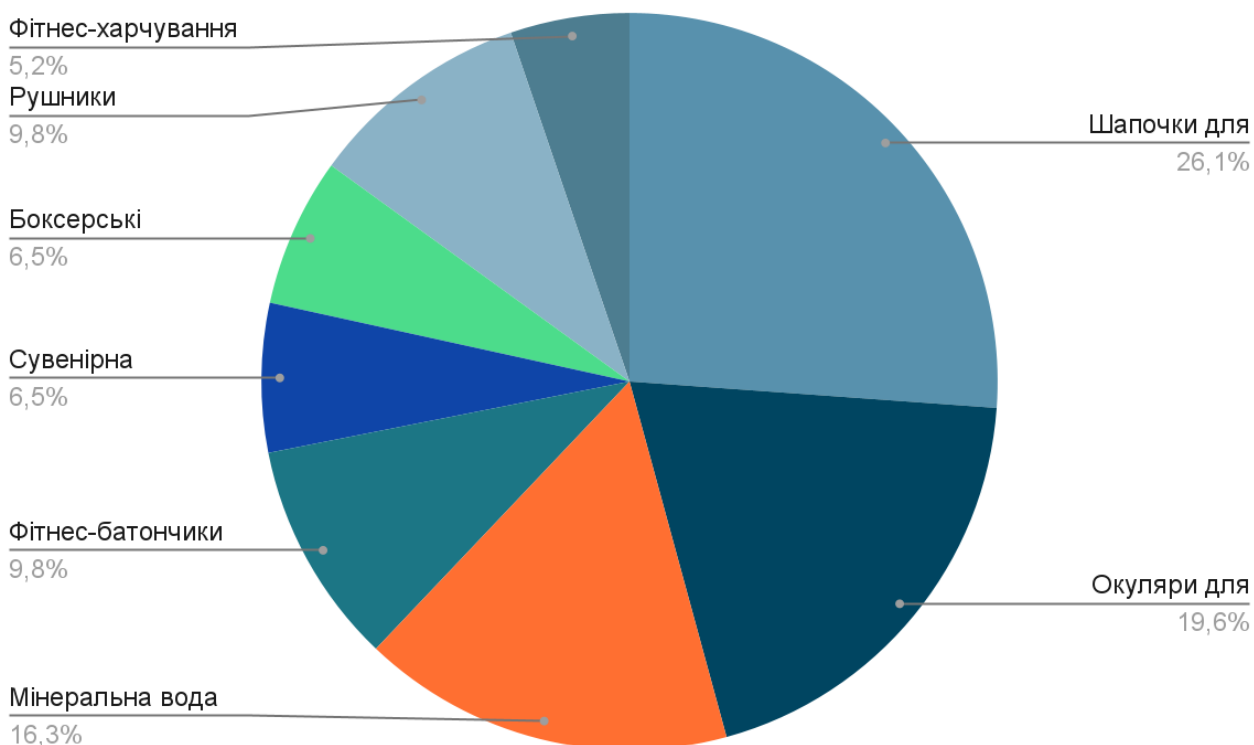


Рис.3.7 – Попит на супутні товари при отриманні послуг в СКЦ “Плоскирів”

Джерело: створено автором на основі опитування клієнтів

Відповідно до результатів опитування (рис.3.7) було обрано наступний початковий перелік товарів для продажу:

- шапочки для плавання,
- окуляри для плавання,
- мінеральна вода та фітнес-батончики,.

Для продажу товарів пропонується проаналізувати ціни реалізації в інших торгових точках. Наведемо результат аналізу роздрібних цін на мінеральну воду, як найбільш універсального товару серед визначених в Таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз цін на мінеральну воду в торгових мережах міста

Артикул	Мережа, вартість в грн			
	АТБ	Таврія В	АГРО ПРОДУКТ	Наш Край
Мін. вода Боржомі 0,5л./12 шт. С/Б	21,9	22,6	25	30,3
Мін. вода боржомі 1л./ПЕТ	27,3	26,5	27	35,2
Мін. вода боржомі пластик 0,5л./12 шт. ПЕТ	-	17,5	20	23
Мін. вода моршинська 0,75л./12 шт. Спорт негаз. ПЕТ	11,9	13	13,5	-
Мін. вода моршинська газ 1.5 л./6 шт. ПЕТ	12,6	13,2	14,5	17
Мін. вода моршинська негаз. 0,5л./12 шт. ПЕТ	8,7	9,5	10	11,64
Мін. вода моршинська негаз. 1,5л./6 шт. ПЕТ	12,6	12,9	14,5	16,38
Мін. вода моршинська слабогаз. 0,5л./12 шт. ПЕТ	8,9	9,5	10	11,7
Мін. вода моршинська слабогаз. 1,5л./ 6 шт. ПЕТ	12,6	12,8	14,5	17
Мін. вода моршинська негаз. 0.75л./12 шт. ПЕТ	-	10,1	11	13,15
Мін. вода моршинська слабогаз. 0,75л./12 шт. ПЕТ	-	10,1	11	13,2

З таблиці 3.7 можемо бачити рівень цін на мінеральні води в торговельних мережах міста Хмельницького. Так, як продаж мінеральної води не є характерним для підприємства СКЦ “Плоскирів”, як і будь-якої харчової продукції, то роздрібну ціну можна встановити на рівні вищому ніж в магазинах продуктів харчування. Асортимент, що користується більшим попитом наведений також в таблиці 3.7.

Перейдемо до вибору асортименту шапочок для плавання. Для цього можемо скористатися відкритими інструментами на сайтах інтернет-магазинів. Скористаємося сортуванням за популярністю на сторінці інтернет-магазину Rozetka (рис.3.8).

The screenshot shows the Rozetka website interface. At the top, there is a search bar with the text "Я шукаю..." and a "Знайти" button. Below the search bar, there are navigation links for "Спорт і захоплення", "Спортивні товари", and "Басейн і аквафітнес". The main heading is "Шапочки для плавання". On the left side, there are filters for "Продавець", "Готовий до відправлення", "Бренд", "Ціна", and "Призначення". The main content area displays 10 swimming caps in a grid, each with a "ТОП ПРОДАЖІВ" badge, a price tag, and a star rating. The caps are from various brands including Arena, Champion, Fashy, and Final.

Продавець	Готовий до відправлення	Бренд	Ціна	Призначення
Rozetka (660)	Готовий до відправлення (138)	Arena	320 ₴	Дитячі (639)
Інші продавці (3540)				

Рис.3.8 – Асортимент шапочок для плавання, що користуються попитом

в популярному інтернет-магазині

Джерело: інтернет-джерела

Відповідно до відкритої інформації (рис.3.8) зосередимо асортимент шапочок для плавання на продукції торгових марок Arena, Final та Fashy. Асортимент рекомендується підібрати в трьох цінових категоріях (бюджетні, середні та преміум) та для різних категорій клієнтів (діти до 3 років, діти до 10 років, підлітки та дорослі та для осіб з довгим волоссям).

Аналогічно підберемо асортимент окулярів для плавання (рис.3.9).

Окуляри для плавання

Продавець	ТОВАР	ЦІНА	ВІДГУКИ	СТАТУС
Розетка (660)	Окуляри для плавання Speedo JET V2 GOG AU	310 ₴	1 відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Інші продавці (5648)	Окуляри для плавання Arena Zoom X-FIT	490 ₴	26 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Готовий до відправлення 1	Окуляри для плавання Arena Zoom X-Fit	490 ₴	31 відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Готовий до відправлення (105)	Окуляри для плавання Grilong Блакитні	203 ₴	37 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Бренд 92	Окуляри для плавання Arena Cobra Mirror	1 820 ₴	3 відгуки	ТОП ПРОДАЖІВ
Пошук	Окуляри для плавання Speedo JET V2 GOG AU	263 ₴	1 відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Алфавітний вказівник	Окуляри для плавання Arena Zoom X-Fit	490 ₴	2 відгуки	ТОП ПРОДАЖІВ
Aqua Sphere (325)	Окуляри для плавання Speedo Mariner Supreme	530 ₴	Залишити відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Arena (1275)	Окуляри для плавання Grilong Рожеві (J7900-	200 ₴	37 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
BECO (175)	Окуляри для плавання дитячі BECO Pink (9927	330 ₴	6 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Bestway (264)	Окуляри для плавання Speedo FUT Biof Fseal	800 ₴	Залишити відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Fashy (54)	Окуляри для плавання Speedo JET V2 GOG AU	263 ₴	1 відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Grilong (36)	Окуляри для плавання Arena Zoom X-Fit	490 ₴	2 відгуки	ТОП ПРОДАЖІВ
Nabaiji (75)	Окуляри для плавання Grilong Рожеві (J7900-	200 ₴	37 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Phelps (80)	Окуляри для плавання дитячі BECO Pink (9927	330 ₴	6 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Selex (8)	Окуляри для плавання Speedo FUT Biof Fseal	800 ₴	Залишити відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
Ціна	Окуляри для плавання Arena Zoom X-Fit	490 ₴	2 відгуки	ТОП ПРОДАЖІВ
13 - 847	Окуляри для плавання Speedo Mariner Supreme	530 ₴	Залишити відгук	ТОП ПРОДАЖІВ
OK	Окуляри для плавання Grilong Рожеві (J7900-	200 ₴	37 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Призначення 4	Окуляри для плавання дитячі BECO Pink (9927	330 ₴	6 відгуків	ТОП ПРОДАЖІВ
Дитячі (1039)	Окуляри для плавання Speedo FUT Biof Fseal	800 ₴	Залишити відгук	ТОП ПРОДАЖІВ

Рис.3.9 – Асортимент окулярів для плавання, що користуються попитом в популярному інтернет-магазині

Джерело: інтернет-джерела

Асортимент окулярів для плавання варто зосередити на продукції торгових марок Arena, та Speedo. Асортимент рекомендується підібрати аналогічно до шапочок в трьох цінових категоріях (бюджетні, середні та преміум) та для різних категорій клієнтів (діти до 3 років, діти до 10 років, підлітки та дорослі та для осіб з довгим волоссям).

Постачальників продукції варто знайти з найнижчою закупівельною вартістю, гуртових постачальників, а також тих, що готові надавати товар під реалізацію, це дозволить не витратитися на закупівлю, а виключно зосередитися на менеджменті продажів.

Проаналізувавши ринок продажу аксесуарів для плавання (шапочок та окулярів) можемо встановити роздрібну ціну продажу товарів під час здійснення реалізації основних послуг. Роздрібна ціна продажу популярних шапочок для плавання коливається в межах 75-400 гривень. Роздрібна ціна на продаж окулярів для плавання 175-490 гривень.

Для продажу товарів було знайдено локального постачальника спортивних аксесуарів, в тому числі тих, що користуються попитом серед клієнтів СКЦ “Плоскирів”. Закупівельна ціна шапочок для плавання, пропонована постачальником в розмірі 40-200 гривень, закупівельна ціна окулярів для плавання пропонована в розмірі 100-250 гривень. Розраховуємо середню закупівельну вартість шапочок та окулярів для плавання:

$$V_{z-u} = (200 + 40) / 2 = 120 \text{ грн,}$$

$$V_{z-o} = (250 + 100) / 2 = 175 \text{ грн.}$$

Розрахуємо середню вартість реалізації зазначених товарів:

$$V_{p-u} = (400 + 75) / 2 = 237,5 \text{ грн,}$$

$$V_{p-o} = (490 + 175) / 2 = 332,5 \text{ грн.}$$

Вирахуємо маржинальність реалізації товарів:

$$M_{u-u} = 237,5 - 120 = 117,5 \text{ грн,}$$

$$M_{o-o} = 332,5 - 175 = 157,5 \text{ грн.}$$

В таблиці 3.10 наведемо економічний ефект від продажу товарів при наданні послуг в СКЦ “Плоскирів”. При середньомісячній відвідуваності підприємства в 1200 осіб висунемо гіпотезу, що принаймні 10% клієнтів придбає товари разом з послугою, розподілимо попит на 100 шапочок і 20 окулярів.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічного ефекту від продажу товарів

Товар	Середня закупівельна ціна, грн	Середня ціна реалізації, грн	Середня маржинальність, грн	Кількість реалізованих товарів, шт	Економічний ефект, грн
Шапочки для плавання	120	237,5	117,5	100	11750
Окуляри для плавання	175	332,5	157,5	20	3150
Загальна сума, грн:					14900

Джерело: складено автором.

В процесі продажу рекомендується коригувати ціни відповідно попиту (збільшувати при його рості і зменшувати при втраті попиту). Також варто адаптовувати асортимент продукції під запит клієнта та сезонність, тому періодично необхідно проводити опитування серед покупців щодо задоволеності асортиментом товарів в продажу.

Окрім того, як було зазначено в розділі 3.2 варто встановити бонусну мотивацію продавця. Мотивуючи працівника відсотком від продажу, ми збільшимо обсяг реалізованого товару та дохід підприємства. Як вже ми розраховали, при продажі непродовольчих товарів, сукупна маржа після виплати ПДВ, яких складає 14900 гривень, призведе до збільшення винагороди працівників на 3725 гривень. При цьому варто зазначити, що дохід підприємства від роботи працівника в такому випадку збільшиться на 11175 гривень без зусиль зі збільшення штату чи змін в інфраструктурі.

Висновки до третього розділу

Під час виконання третього розділу визначено ціль стратегічного управління підприємством, що полягають в забезпеченні одержання прибутку підприємства в умовах карантину. Для реалізації цієї цілі визначено напрямки стратегічного розвитку, що полягають в забезпеченні диверсифікованого фінансування діяльності центру, забезпеченні розвитку персоналу та покращення результатів роботи працівників, а також в забезпеченні формування позитивного іміджу СКЦ «Плоскирів».

Для реалізації напрямку “Забезпечення розвитку персоналу та покращення результатів роботи працівників” була запропонована альтернативна система фінансової мотивації праці. Основна складова фінансової мотивації праці має наступні складові: оклад, виконання ключових індикаторів продуктивності та відсоток від продажу послуг. Вперше в діяльності підприємства встановлюються індикатори продуктивності працівників – результати їхньої роботи пропонується вимірювати за кількісними показниками, що будуть впливати на винагороду за роботу. Частина основної складової “відсоток від продажу послуг” дозволить покласти на працівників за спільний фінансовий результат роботи.

Впровадження бонусної складової надасть перевагу, у тому, що підприємство не витратить, а безпосередньо зароблятиме разом зі збільшенням винагороди працівника, як результату його роботи.

Основними перевагами впровадження альтернативної системи розрахунку винагороди працівників є контроль за результатами роботи працівників, а також вмотивованість персоналу виконувати свою роботу в межах визначених обов’язків – знову ж вперше працівники безпосередньо впливають на розмір винагороди за виконану роботу.

З метою збільшення доходу підприємства в третьому розділі запропоновано запровадити продаж супутніх товарів при наданні послуг. Це дозволить без змін в інфраструктурі чи штаті підприємства отримати додаткові оборотні кошти для діяльності.

ВИСНОВКИ

В рамках роботи з теоретичної сторони було розглянуто питання стратегічного управління розвитком підприємства. В аналітичному розділі дипломної роботи до розгляду безпосередньо взята діяльність об'єкта дослідження – комунального підприємства СКЦ “Плоскирів”. Наведена коротка характеристика діяльності, їх мета та предмет. Увагу приділено ключовим напрямкам діяльності досліджуваного підприємства, а саме: надання послуг з оренди комунального майна, проведення гурткової діяльності та надання послуг в спортивно-розважальному центрі з плавальним басейном.

Для розуміння поточної ситуації була розглянута фінансова звітність підприємства за 2018-2020 роки. Аналізу та порівнянню були піддані основні техніко-тактичні показники діяльності СКЦ “Плоскирів” за 2018-2020 роки. Зроблено висновок, що внаслідок початку карантину викликаного пандемією коронавірусу більшість показників знизилася. Зокрема тимчасова заборона та подальше обмеження на прийом відвідувачів спричинило зменшення доходу від реалізації послуг. В свою чергу це вплинуло на кількість працівників, яка зменшилася на 5,5% та безпосередньо вплинуло на фінансовий результат підприємства до оподаткування, який зменшився на 289,2%. Для наочності наведені таблиці та діаграми порівняння.

З метою вивчення системи менеджменту на обраному підприємстві була зображена модель організаційної структури, з'ясовано, що вона є функціональною. Керівництво підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються очільники відповідних підрозділів. При цьому багато функцій суміжні між підрозділами та окремими відповідальності. Проведено аналіз структури організації на предмет визначення проблем взаємозв'язку структурних підрозділів щодо реалізації окремих функцій та усунення їх дублювання. Для цього побудовано матриці комерційної та функціональної відповідальності.

На основі зібраних даних, були проаналізовані конкурентні переваги

підприємства на ринку. Проведений SWOT-аналіз дозволив розглянути внутрішнє середовище підприємства – його сильні та слабкі сторони, та зовнішнє середовище – можливості та загрози для розвитку. Крім того для розуміння зацікавлених сторін була створена таблиця стейкхолдерів з розділенням на категорії: клієнти, бенефіціарії, партнери та конкуренти. Після аналізу підприємства та огляду зацікавлених в його діяльності сторін, шляхом обговорення складено модель стратегічного бачення підприємства, визначено його стратегічні напрямки, основні цілі на 2 роки та завдання для досягнення цілей. Кожне з стратегічних завдань своєю мірою є об'єднанням майбутніх управлінських рішень в процесі менеджменту описаної організації.

Проектний розділ дозволив надати пропозиції з покращення управління стратегічним розвитком підприємства. Зокрема запропоновано створити нехарактерну для комунальних підприємств систему фінансової мотивації праці. Основними перевагами впровадження альтернативної системи мотивації працівників є контроль за результатами роботи працівників, а також вмотивованість персоналу виконувати свою роботу в межах визначених обов'язків – знову ж вперше працівники безпосередньо впливають на розмір винагороду за виконану роботу.

З метою збільшення доходу підприємства в третьому розділі запропоновано запровадити продаж супутніх товарів при наданні послуг. Це дозволить без змін в інфраструктурі чи штаті підприємства отримати додаткові оборотні кошти для діяльності. Окрім того, запровадження додаткових продажів, ще більше збільшить мотивацію працівників, які зможуть отримати ще більший дохід протягом свого робочого часу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Звіт про діяльність СКЦ “Плоскирів” за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://khm.gov.ua/sites/default/files/scc_ploskyriv_2019.pdf
2. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навчальний посібник / О.А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Роголь, С. В. Сиротян, О. Немой. — Київ: Знання-Прес, 2017. — 438 с. 13.
3. Киш Л.В. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. / Л.В. Киш // Приморські наукові студії. – 2019. – №38. – С. 94-95.
4. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник для вузів / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. — Суми: Університетська книга, 2016. — 734 с.
5. Комунальне підприємство СКЦ “Плоскирів” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khm.gov.ua/uk/komunalni-pidpryyemstva/skc-ploskyriv>
6. Методи і моделі розробки та прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://stud.com.ua/21596/menedzhment/metodi_modeli_rozrobki_priynyattya_upravlin_skih_rishen
7. Методи прийняття управлінських рішень (Яременко О.Ф.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=111388&lang=es>
8. Методологія організаційного інжинірингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/67923/menedzhment/metodologiya_organizatsiynogo_inzhiniringu
9. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/2015101166606/menedzhment/modelyuvannya_protsepu_priynyattya_upravlin_skih_rishen
10. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://ua-referat.com/Моделювання_процесу_прийняття_управлінського_рішення
11. Організаційні структури управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/1228112847488/ekonomika/organizatsiyni_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom

12. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/3364046/>
13. Примостка Л.О. Управління банківськими ризиками: навч. посіб. / Л.О. Примостка, П.М. Чуб, Г.Т. Карчева та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.О. Примостки. — Київ: КНЕУ, 2017. — 600 с. 15.
14. Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства / Рихлевич Л. І.// Тернопільський національний економічний університет – 2017
15. Статут комунального підприємства СКЦ “Плоскирів” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zbilshennya-rozmiru-statutnogo-kapitalu-i-zatverdzhennya-statutu-sportyvno-kulturnogo-4>
16. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5349>
17. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24968/>
18. Стратегічний аналіз - основа стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1856080840761/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/strategichniy_analiz_osnova_strategichnogo_upravlinnya_pidpriyemstvom
19. Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування / О.В. Тур // Наукові праці НУХТ 2016. Том 22. – 2016. – №4. – С. 94-95.
20. Управління стратегічним розвитком підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>
21. Фінансова звітність малого підприємства СКЦ “Плоскирів” за 9 місяців 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://khm.gov.ua/sites/default/files/s0110012_1-m_2-m_finansovyy_zvit_subyekta_malogo_pidpryyemnyctva1433.pdf
22. Функціонально-вартісний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/138/9419.html>
23. Хто такі стейкхолдери і як враховувати їх вигоди, переслідуючи свої інтереси? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategi.com.ua/event/steykholdersy-ikh-vyhody-vashi-interesy/>
24. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект / Н.В. Яшкіна // Економічний простір. – 2018. – №129. – С. 215.
25. Strategic planning: the basics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics>

26. SWOT та PEST-аналіз діяльності підприємства [Електронний ресурс].
– Режим доступу:
https://knowledge.allbest.ru/marketing/2c0b65625b3bd69b4d43a88521306c37_0.html
27. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id44448>