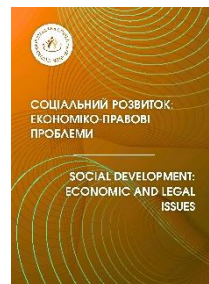




e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг

Марина Д. Балджи  ¹ *

¹ Одеський державний аграрний університет (Україна). Професор кафедри економічної теорії та економіки підприємства, д. е. н., професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: baldgi@ukr.net

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.2.05 Авторське право © 2025 авторів  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті досліджено актуальні проблеми формування стратегії розвитку на прикладі підприємств сфери послуг, з урахуванням впровадження модернізації та обслуговування комп'ютерної техніки, як запровадження нового виду послуг. Актуальність дослідження зумовлена потребою вдосконалення діяльності підприємства, оптимізації ресурсів і орієнтована на визначення перспектив розвитку. Основними проблемами сучасної діяльності підприємств сфери послуг визначено нестабільність в економіці, що обумовлена війною на території України. Метою дослідження виступає обґрунтування стратегії розвитку підприємства сфери послуг, що дозволить стабілізувати їх діяльність в воєнних умовах. Стаття спрямована на пошук шляхів удосконалення формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг. У дослідженні використані такі методи як економічний аналіз, системний аналіз, аксіоматико-дедуктивний метод. Доведено, що стратегія розвитку складається з конкурентоспроможних дій та підходів, без яких відсутній плану дій та єдина програма досягнення бажаних результатів. Визначено, що стратегічні рішення розкривають перспективу підприємства на його розвиток, а обґрунтованість рішень залежить від наданої інформації. Результати дослідження показали, що ключовою тенденцією ведення бізнесу стала можливість здобуття повного комплексу послуг у сфері інформаційних технологій. В умовах війни простежується загострення потреб розширення комплексу послуг. У розрізі запровадження стратегії розвитку запропоновано оновлення спектру надання послуг, яке виступатиме вирішенням наявних проблем. Впровадження нового виду послуг допоможе залучити якомога більше клієнтів з різним рівнем доходу та розширить можливість вибору послуг для існуючої клієнтської бази. У висновках встановлено, що введення стратегії розвитку підприємства сфери послуг дозволяє стабілізувати їх діяльність у воєнних умовах, запроваджуючи комплексні дії, а запропоновані шляхи удосконалення формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг дозволяють збільшити кількість клієнтської бази та підвищити якість надання послуг. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу війни на наслідки реалізації стратегії розвитку, а також перспективи її вдосконалення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегії розвитку, підприємства сфери послуг, процес розвитку підприємства під час воєнних дій, планування та управління, етапи розробки стратегії, фінансове обґрунтування стратегії розвитку, стратегії маркетингу та оновлення.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Formation of a Development Strategy for Service Sector Enterprises

Maryna Baldzhy  ¹ *

¹ Odesa State Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Economic Theory and Business Economics, Doctor of Sciences (Economics), Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: baldgi@ukr.net

ARTICLE INFO

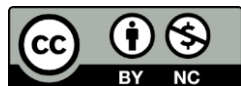
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.05)

Copyright © 2025
by authors



*This is an open
access journal and
all published
articles are licensed
under a Creative
Commons
Attribution-
NonCommercial 4.0
International
(CC BY-NC 4.0)*



The article examines pressing issues related to the formation of development strategies using the example of service sector enterprises, with a focus on the implementation of modernization and computer equipment maintenance as the introduction of a new type of service. The relevance of the research is driven by the need to improve overall enterprise operations, optimize resources, and identify prospects for further development. The main challenges facing modern service sector enterprises are identified as economic instability caused by the war in Ukraine. The purpose of the study is to substantiate a development strategy for service sector enterprises that can stabilize their operations during wartime conditions. The article aims to explore ways to improve the formation of development strategies for service sector enterprises. The research employs methods such as economic analysis, systems analysis, and the axiomatic-deductive method. It is proven that the development strategy of an enterprise consists of competitive actions and approaches, without which there is no action plan or unified program for achieving desired results. It is established that strategic decisions determine the enterprise's development prospects, and the soundness of these decisions depends on the information provided. The study's results demonstrate that a key trend in business operations has become the ability to offer a full range of services in the field of information technology. Wartime conditions highlight the growing need to expand the range of services. Within the proposed development strategy framework, the article suggests updating the service offerings as a solution to existing problems. Introducing new types of services will attract more clients with different income levels and broaden the range of choices for the existing customer base. In conclusion, it is established that implementing a development strategy for service sector enterprises allows for stabilizing their operations during wartime by introducing comprehensive actions. The proposed methods for improving the formation of development strategies for service sector enterprises help increase the client base and enhance service quality. Future research should focus on studying the impact of war on the outcomes of strategy implementation and exploring opportunities for its improvement.

KEYWORDS

development strategies, service sector enterprises, enterprise development process during wartime, strategic planning, strategic management, stages of enterprise development strategy formulation, financial justification for development strategies, marketing strategies and updates.

1. Вступ

В умовах воєнного конфлікту в Україні основним завданням більшості підприємств є адаптація до змінного внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього їм необхідно розробити ефективну стратегію розвитку, яка стане основою для прийняття управлінських рішень і забезпечення довгострокової стійкості. У період політичної та економічної нестабільності стратегічне визначення мети діяльності підприємств набуває особливого значення для керівників вищої ланки. Оскільки кожне підприємство має унікальні характеристики, процес формування та реалізації його стратегії є індивідуальним і залежить не лише від зовнішніх та внутрішніх факторів, а й від взаємодії всіх складових бізнесу.

Стратегію часто розглядають як кінцеву управлінську мету, що відображає ідеальну модель підприємства, побудовану на основі «бачення» керівників та власників із застосуванням економічного аналізу. Для її формування важливо визначити ключові елементи діяльності підприємства: місію, конкурентні переваги, організаційну структуру, ринки збуту, продуктову лінійку, ресурсну базу, виробничу програму та корпоративну культуру. Стратегія розвитку включає комплекс конкурентних дій та методів управління, що визначають успіх підприємства. Вибір конкретної стратегії означає, що серед можливих шляхів розвитку та варіантів дій обирається оптимальний, який забезпечить ефективне зростання. Без чітко визначеної стратегії підприємство позбавлене узгодженого плану дій та єдиної програми досягнення своїх цілей. Стратегічний вибір передбачає інтеграцію управлінських рішень і конкурентних підходів у єдину концепцію розвитку. Узгодженість цих дій визначає поточну стратегію компанії, а аналіз нових підходів допомагає адаптувати її відповідно до змін ринкових умов. Грамотно розроблене стратегічне бачення дозволяє підприємству визначити довгострокові пріоритети та напрямки розвитку, а також сформулювати чіткі орієнтири для керівництва.

Розробка конкретної стратегії розвитку бізнесу та її практична реалізація є складним завданням, що потребує пошуку нових шляхів технологічного оновлення, ефективного управління внутрішніми ресурсами та залучення зовнішніх інвестицій для модернізації виробництва.

Стратегія розвитку охоплює всі аспекти діяльності підприємства, ефективне використання ресурсів та реалізацію ключових цілей. Допоміжні стратегії сприяють виконанню генеральної стратегії через оптимізацію окремих процесів і напрямків діяльності. В умовах воєнного стану підприємства змушені переглядати існуючі підходи до стратегічного планування, адаптуючи їх до нових викликів для забезпечення подальшого функціонування та конкурентоспроможності.

2. Огляд літературних джерел

У науковій літературі поняття стратегія для підприємств стало використовуватись у середині минулого століття. Існує декілька підходів до визначення сутності терміну стратегія. Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1, с. 71]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегій плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [2, с. 43]. Томас Дж. Пітерс та Роберт Х. Вотермен мл. (2006) під стратегією розуміють спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції [3, с. 44]. М. Мескон зі співавторами розглядають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети [4, с. 45].

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з дослідженнями зі стратегічного управління Г. Мінцберга, І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера. Так, Г. Мінцберг надав розгорнуте

визначення терміну «стратегія», виділивши в ній п'ять взаємозалежних визначень: стратегія як план; стратегія як прийом; стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій); стратегія як позиція і як перспектива, а також деякі їхні взаємозв'язки. Аналізуючи ці визначення, автор робить висновок, що стратегія – це не просте уявлення про те, як поводитись з конкурентами на ринку. Питання стратегії змушують звернутись до найбільш фундаментальних аспектів природи організації як інструмента колективного сприйняття й дії [5, с. 15]. І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи правил. [6, с. 28] Правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі. Якісну сторону критеріїв називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням. Правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називають продуктово-ринковою стратегією, або стратегією бізнесу. Правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції. Правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами. І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [7, с. 151]. За визначенням М. Портера, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [8, с. 206]. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії. Завдання всіх компаній у цьому випадку були б цілком зрозумілими – кожна з них прагнула б першою знайти цю позицію й зайняти її. Суть же стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів. Якби той самий набір видів діяльності був кращим у забезпеченні широти номенклатури, задоволенні всіх потреб і доступі до споживачів, компанії могли б легко переключатися між ними й економічні результати визначалися б операційною ефективністю. За М. Портером, розвиток системи управління й виробництва містить у собі багатогранну діяльність, що підходила б будь-якій компанії, тобто робити те саме, що й конкуренти, але робити це краще [8, с. 192]. Стратегія полягає в пошуку й розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це найбільш універсальний спосіб конкурентної боротьби, а тому, що він дає компанії змогу побудувати діяльність свого цінового ланцюга індивідуальним, неповторним чином. П. Ф. Друкер для визначення терміну «стратегія» виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: блицкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі [9, с. 24].

У сучасній літературі розглядаються чотири стратегії розвитку, які вважаються базисними (еталонними), які відбивають різні підходи до росту підприємства і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів, а саме: продукт, ринок, галузь, положення підприємства в середині галузі, технологія [10, с. 28].

Незважаючи на існуючі теоретико-концептуальні підходи до вивчення стратегій підприємства залишаються недостатньо вивченими стратегії розвитку галузевих компаній різних видів діяльності, які продовжують працювати в умовах війни.

3. Постановка завдання

Метою дослідження виступає обґрунтування стратегії розвитку підприємства сфери послуг, що зумовлена потребою вдосконалення діяльності компаній, оптимізації ресурсів і орієнтована на визначення перспектив подальшого розвитку та дозволить стабілізувати їх діяльність в воєнних умовах. Основними проблемами сучасної діяльності підприємств визначено нестабільність в економіці, що обумовлена війною на території України, тому увага приділяється виявленню перспективних позицій їх функціонування та розробці рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використані теоретико-методичні напрацювання закордонних і вітчизняних науковців. Основною метою було вивчення наукового підґрунтя для формування стратегії розвитку підприємства та дослідження реальної ситуації на вітчизняному підприємстві сфери послуг в сучасних умовах функціонування.

Інформаційна база складала показники фінансово-економічної звітності підприємства сфери послуг.

Аксіоматико-дедуктивний метод застосовувався для обґрунтування концептуальних підходів при формуванні стратегії розвитку підприємства сфери послуг та розробці рекомендацій при формуванні алгоритму стратегії розвитку підприємства.

Для економічного аналізу застосовувались показники долі різних видів діяльності у валовому доході підприємства, темпи зростання валового доходу, прогнозування фінансових показників діяльності підприємства: доходу від реалізації послуг, собівартості реалізованої продукції (послуг), показники прибутку / збитку від реалізації продукції (послуг).

Системний аналіз дозволив окреслити логічну послідовність етапів розробки стратегії підприємства та сформувати процес реалізації стратегії, що надало змогу скласти план заходів щодо формування стратегії маркетингу підприємства сфери послуг.

5. Результати та обговорення

Розробка стратегії є однією з важливих наслідків функціонування підприємства, більш того, ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і у подальшому виконується стратегія. Якщо розробляється сильна стратегія, яка не може бути реалізована, то ефективність її дії для підприємства нульова. При створенні посередніх стратегій можуть проявлятися кращі результати, адже відбувається рух вперед і просуваються ідеї, що здійснюються. Для того, щоб підприємство досягло максимальних успіхів, доцільно поєднувати якісну розробку стратегії з вдалим її здійсненням.

Адаптація підприємств до сучасних змін, включаючи технологічні інновації та ринкову кон'юнктуру, є важливим аспектом їхнього розвитку. Для цього компанії можуть обирати одну з чотирьох стратегій поведінки: пасивне очікування, підготовку до змін, активне реагування або ініціювання необхідних трансформацій. Найбільш ефективним підходом є передбачення та стимулювання змін через інноваційні рішення.

Оскільки розвиток підприємства залежить від успішної реалізації стратегії, її формуванню має передувати ретельний аналіз можливих сценаріїв. Це дозволяє визначити оптимальний алгоритм розвитку. Підтримка конкурентної позиції підприємства вимагає впровадження систематичних організаційних змін, які зазвичай проходять три етапи: підготовку до змін, перехідний процес та закріплення нововведень. Початковий етап передбачає ослаблення факторів, що підтримують існуючий стан компанії. Перехідний період включає адаптацію управлінських підходів і зміну поведінкових моделей персоналу. Завершальний етап забезпечує сталість нових процесів і гарантує довгострокову стратегічну стабільність.

Основним викликом управління розвитком є пошук балансу між стабільністю та необхідністю змін. Швидкість впровадження нововведень визначається керівництвом самостійно або за підтримки експертів. Ключовим фактором успішного управління є здатність бачити цілі компанії в динаміці, оскільки в сучасних умовах мета бізнесу сприймається як напрям руху, а не як статичний результат. Трансформації у визначенні цілей компанії безпосередньо впливають на формування та реалізацію стратегії. Ефективне управління змінами базується на балансуванні між силами, що сприяють або перешкоджають нововведенням. Для цього необхідні: стратегічне бачення керівництва, аналіз ринкового середовища, зворотний зв'язок із партнерами та мотивація персоналу.

Розвиток підприємства можна розглядати як підвищення рівня його організованості та зменшення невизначеності через накопичення інформації. Цей процес має різні напрями, зокрема ринковий розвиток (залучення нових споживачів), організаційний розвиток (удосконалення управлінських структур) та діловий розвиток (оптимізація ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності).

Сучасне підприємництво змістило акцент із миттєвої ефективності на довгострокове стратегічне зростання. Концепція ділового розвитку стала основою наступальних стратегій, спрямованих на розширення ринкової присутності та бізнес-операцій. На відміну від підходів, орієнтованих виключно на зниження витрат, діловий розвиток спрямований на розширення можливостей компанії, хоча у короткостроковій перспективі це може зменшити її рентабельність.

Ще однією важливою складовою ділового розвитку є активізація основної діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів. Компанії мають прагнути до оптимального співвідношення між якістю продукції та її вартістю. Втім, збільшення обсягів виробництва може призвести до зниження споживчих характеристик товарів, що потребує ретельного планування.

В умовах воєнних викликів особливо актуальним стає визначення управлінських процесів, що формують основу стратегічного управління. Розробка типової стратегії повинна відповідати стратегічним цілям підприємства та критеріям SMART: бути конкретною, вимірюваною, досяжною, відповідною місії компанії та мати чіткі часові межі. Відповідність цим критеріям дозволяє оцінити ефективність стратегії та її відповідність сучасним ринковим стандартам.

Процес реалізації стратегії можна поділити на два основні етапи:

Перший етап. Стратегічне планування – це процес розробки комплексу стратегічних напрямів, починаючи від загальної стратегії компанії та завершуючи деталізацією функціональних стратегій і конкретних проєктів. Стратегічний план орієнтований на довготривалу перспективу, але водночас повинен залишатися гнучким для оперативного внесення коригувань відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Фактично, це програма діяльності компанії на тривалий період, яку необхідно адаптувати до динамічного соціально-економічного контексту. Для того щоб стратегічне планування залишалось гнучким, його слід сприймати не як централізовану функцію, а як персоніфіковану відповідальність. Такий підхід сприяє підвищенню рівня експертизи в організації, зменшенню конфліктних ситуацій та скороченню часу на впровадження стратегії. Крім того, делегування відповідальності за розробку й реалізацію стратегічних планів у межах усієї організації вимагає врахування ширшого спектра цінностей. Динамічний підхід дозволяє зосередитися не лише на інтересах акціонерів і споживачів, а й враховувати цінності працівників і суспільства загалом. Це обумовлено необхідністю уникнення негативних наслідків жорсткої конкуренції. Компанії, що заздалегідь аналізують та адаптують свою систему цінностей, мають більше шансів на довгостроковий успіх.

Другий етап. Стратегічне управління – це процес реалізації обраної стратегії у часі, її коригування та адаптація до нових умов. Стратегію розвитку можна формувати, застосовуючи різні підходи до її розробки:

а) Класичний підхід базується на раціональному аналізі та орієнтується на максимізацію прибутку через чітке довгострокове планування використання ресурсів. Він передбачає застосування аналітичних інструментів, зокрема матричних методів оцінки конкурентного середовища та внутрішнього стану підприємства.

б) Еволюційний підхід також спрямований на досягнення прибутковості та ефективності, але через оптимізацію внутрішніх ресурсів і виробничих процесів. Він акцентує увагу на економії, створенні гнучких виробничих систем та пристосуванні до нестабільного ринкового середовища.

в) Процесний підхід характеризується прагматичним підходом до стратегічного планування та скептичним ставленням до його аналітичного обґрунтування. Замість класичних стратегій тут використовуються більш адаптивні та гнучкі підходи, що дозволяють змінювати пріоритети та переглядати систему цілей у міру необхідності.

г) Системний підхід спирається на фундаментальні філософські концепції та важливість раціонального аналізу. Він розглядає зовнішнє середовище у широкому контексті, враховуючи не лише економічні та ринкові чинники, а й соціальні, політичні та культурні аспекти. Такий підхід вимагає складніших методів стратегічного прогнозування, включаючи математичні моделі та методи кваліметрії. Основна ідея системного підходу полягає у відмові від універсальних стратегічних моделей, оскільки кожне підприємство має унікальні умови розвитку..

Формування стратегії розвитку підприємства є процесом, який проходить певні етапи. З точки зору управління логічну послідовність етапів розробки стратегії підприємства можливо розглянути наступним чином:

1. Оцінка поточної обстановки функціонування підприємства. Визначення його слабих та сильних сторін; рівня конкурентоспроможності; вибір найбільш вірогідних напрямків розвитку.
2. Визначення цілей та ключових проблем підприємства для досягнення необхідної цілі, яка полягає у перспективному розвитку.
3. Розробка альтернативних варіантів розвитку підприємства з урахуванням імовірних ризиків та визначення антиризикових заходів.
4. Оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства.
5. Складання програми дій та моніторинг реалізації стратегії.

На початковому етапі необхідно здійснити комплексний аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також оцінити його виробничо-технічний потенціал. Для цього слід провести детальне дослідження ринку, виявити ключові тенденції його розвитку, проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства та його технологічні можливості. Крім того, важливо оцінити внутрішні резерви та ресурси, що можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності компанії. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження макроекономічних факторів, регулюючої політики та особливостей регіону, в якому працює підприємство. Підсумком цього етапу є отримання всебічної інформації, яка дає змогу об'єктивно оцінити поточний стан компанії, її конкурентні переваги та визначити найбільш перспективні напрями подальшого розвитку.

Другий етап передбачає формування стратегічних цілей та ідентифікацію основних викликів, які можуть впливати на розвиток підприємства. На цьому етапі визначаються загальні якісні цілі, що не мають конкретного кількісного вираження. Наприклад, зростання прибутку до рівня, що забезпечує стійку діяльність підприємства, або вихід на нові сегменти ринку. Після цього стратегічні цілі деталізуються, адаптуються до специфіки діяльності компанії та отримують кількісне вираження у вигляді ключових економічних показників. Це можуть бути темпи зростання обсягу продажів, ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості, обсяги інвестиційного капіталу чи показники виплат дивідендів.

Третій етап передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. З цією метою аналізується взаємозв'язок між сформованими стратегічними цілями та наявними ресурсами компанії. Використовуючи матрицю "цілі-можливості", здійснюється кількісна оцінка відповідності потреб підприємства його перспективам розвитку. У разі виявлення дисбалансу формуються тактичні програми, спрямовані на його усунення. Аналіз невідповідностей охоплює всі ключові аспекти діяльності компанії та ґрунтується на даних, отриманих у першому етапі. Якщо ресурси компанії не дозволяють реалізувати встановлені цілі, стратегія переглядається, а цілі коригуються відповідно до реальних можливостей. Завершальним результатом цього етапу є набір альтернативних стратегічних рішень, що відрізняються як за часовими рамками, так і за ступенем досягнення запланованих показників.

На четвертому етапі здійснюється оцінка альтернативних стратегій та вибір найбільш ефективної моделі розвитку підприємства. Аналізується реалістичність досягнення поставлених цілей з урахуванням доступних ресурсів, а також можливість реалізації стратегії за поточного рівня маркетингових, організаційних та управлінських можливостей компанії. Важливо визначити, чи здатне підприємство реалізувати обрану стратегію без залучення додаткових ресурсів або ж необхідні зміни в маркетинговій діяльності, покращення торговельних процесів тощо. Якщо стратегія перспективна, але її реалізація неможлива за поточних умов, вона переглядається та адаптується до існуючих обмежень.

П'ятий етап передбачає розробку програми конкретних дій та механізму контролю за їх реалізацією. На цьому етапі узгоджуються всі заходи, необхідні для втілення обраної стратегії, визначаються відповідальні особи, етапи виконання, а також встановлюється чітка послідовність дій у часі. Таким чином, цей етап відіграє роль тактичного планування, спрямованого на забезпечення ефективного втілення стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства.

Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою структурований комплекс заходів, що мають на меті забезпечення довгострокової фінансової стійкості компанії та її зростання на

ринку. Основою розробки стратегії є об'єктивна економічна оцінка ефективності кожного прийнятого рішення.

Стратегія включає в себе як ринкове репозиціонування підприємства, так і трансформацію його внутрішньої структури. Внутрішні зміни можуть охоплювати оновлення підходів до взаємодії з клієнтами, удосконалення процесів збору та обробки інформації, а також модернізацію механізмів ухвалення та реалізації управлінських рішень на основі аналізу інформаційних потоків. Таким чином, ринкове позиціонування та внутрішня організація компанії є взаємопов'язаними аспектами, які необхідно розглядати комплексно під час розробки стратегічного плану розвитку підприємства.

Розглянемо логічну послідовність етапів розробки стратегії розвитку підприємства, яка складається з:

1. Оцінки поточної обстановки функціонування підприємства.
2. Оцінки слабих та сильних сторін; його конкурентоспроможності.
3. Виміру оптимальних напрямків розвитку підприємства.
4. Цілей, напрямків та ключових проблем підприємства.
5. Альтернативних варіантів розвитку підприємства з урахуванням ризиків.
6. Оцінки та вибору стратегії розвитку підприємств.
7. Програми дій та моніторингу реалізації стратегії.

Практично, реалізація будь-якої стратегії, направленої на подальший розвиток підприємства, викликають у нього потреби в здійсненні інвестицій. Причини, що обумовили необхідність інвестицій, при стратегічному плануванні можуть бути різні, проте в цілому їх можна підрозділити на три види: оновлення матеріально-технічної бази, нарощування об'ємів виробничої діяльності, освоєння нового вигляду діяльності. В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато.

На прикладі підприємства сфери послуг «Sint-Master» розглянемо існуючу ситуацію та визначимо потреби у формуванні стратегії розвитку. Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства на його розвиток і життєздатність. Доведеність рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Розглянемо фінансове обґрунтування стратегії розвитку «Sint-Master». Впроваджена стратегія сприяє плановому збільшенню валового доходу підприємства, що можна розглянути у табл. 1.

Таблиця 1. Доля різних видів діяльності у валовому доході «Sint – Master»

Види діяльності підприємства	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Валовий дохід, тис. грн.	Темп приросту, тис. грн	Валовий дохід, тис. грн.	Темп приросту, тис. грн	Валовий дохід, тис. грн.	Темп приросту, тис. грн
Валовий дохід всього, у т. ч.	1908	174	2500	592	3500	1000
Відновлення картриджів	478	56	576	98	759	183
Заправка картриджів	653	31	703	50	852	149
Ремонт оргтехніки	301	6	311	10	469	158
Установка СБПЧ	265	62	270	5	442	172
Продаж оргтехніки	211	19	215	4	363	148
Обслуговування комп'ютерної техніки	-	-	425	425	957	532

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, впровадження нового виду послуг приводе до збільшення валового доходу у 2020 та 2021 роках відповідно на 592 та на 1000 тис. грн. і складає відповідно 2500 та 3500 тис. грн., у тому числі за рахунок обслуговування комп'ютерної техніки – 425 та 957 тис. грн. Збільшення

валового доходу станеться за рахунок провадження стратегії розвитку, що приведе до збільшення кількості клієнтів і тим самим збільшить валовий дохід підприємства.

Також збільшення темпів росту валового доходу «Sint-Master» за рахунок впровадження обслуговування комп'ютерної техніки можна розглянути детально на рис. 1.

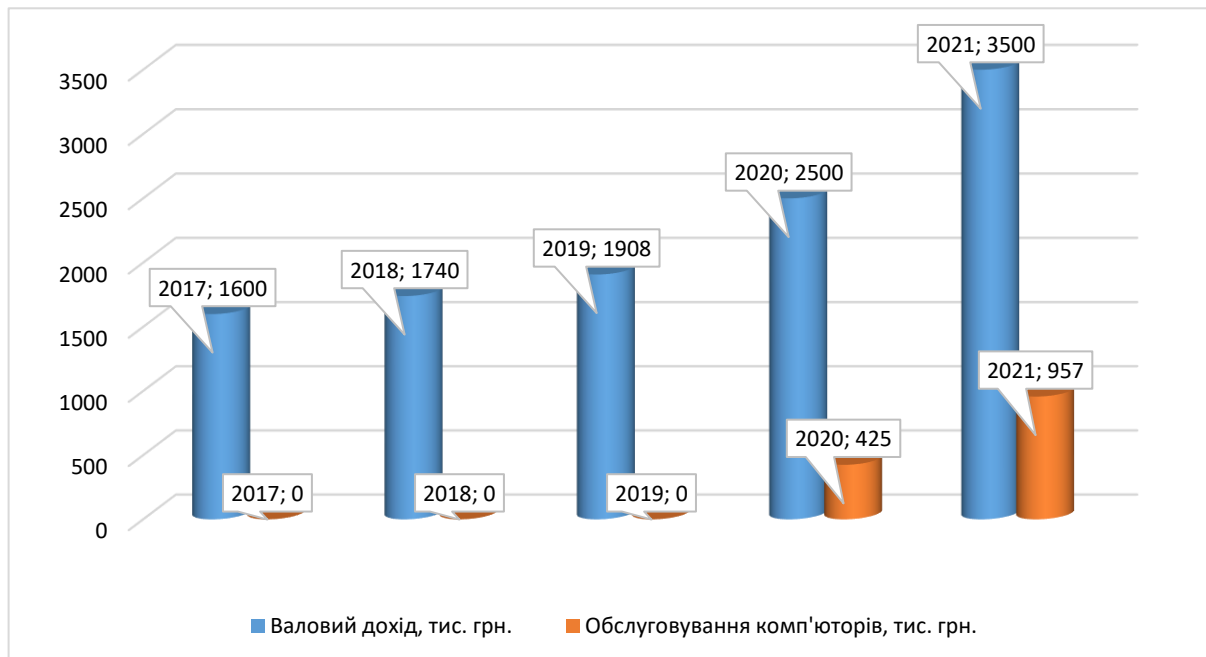


Рис. 1. Темпи зростання валового доходу

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства.

Розглянемо, як зміняться основні фінансові показники після впровадження стратегії розвитку «Sint-Master» у табл. 2.

Таблиця 2. Основні прогнозовані фінансові показники діяльності «Sint-Master»

Найменування показників	1 рік		2 рік		3 рік	
	тис. грн.	у % до минулого року	тис. грн.	у % до минулого року	тис. грн.	у % до минулого року
Дохід від реалізації продукції (послуг)	1908	110,0	2500	131,0	3500	140,0
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	1523	109,6	2055	134,9	2750	133,8
Прибуток (+) збиток (-) від реалізації продукції (послуг)	385	111,9	445	115,6	750	168,5

Джерело: побудовано автором.

З таблиці 2 видно, що впровадження стратегії розвитку цілком доцільно тому, що чистий прибуток від реалізації продукції та послуг у 3-му році зросте майже у два рази і складатиме 750 тис. грн., темп його росту відповідно до цього року складатиме 168,5 %, а загальний дохід складатиме 3500 тис. грн. У 2 році значного підвищення прибутку не планується за рахунок значного зростання собівартості реалізованої продукції та послуг, яка включає в себе затрати на впровадження стратегії розвитку підприємства, і складатиме 2055 тис. грн, що на 134,9 % більше, ніж у 1-му році. Чистий прибуток у 2-му році складатиме 445 тис. грн., що лише на 115,6% більше, ніж у попередньому році.

Структура стратегії розвитку «Sint-Master» має включати наступні складові частини:

- стратегія маркетингу;
- стратегія оновлення спектру надання послуг;
- стратегія розвитку виробництва;

- стратегія міжнародної діяльності підприємства;
- стратегія розвитку системи менеджменту.

Але для розвитку діяльності «Sint-Master» на даному етапі найбільше підходять стратегія маркетингу та стратегія оновлення спектру надання послуг.

Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити перспективи. Основною ідеєю є орієнтація підприємства на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів.

Таким чином, з проведеного фінансового аналізу доцільності впровадження стратегії розвитку «Sint-Master», можна зробити висновок, що підприємству варто дотримуватися пропонованої стратегії розвитку, яка включатиме стратегію маркетингу та стратегію оновлення спектру надання послуг.

Можна зробити висновок, що однією з найбільш слабких сторін є недостатнє фінансування маркетингу, включаючи рекламу, що знижує можливості залучення нових клієнтів. Отже, визначивши основні напрями розробки стратегії розвитку «Sint-Master», можна скласти план заходів щодо формування стратегії маркетингу підприємства, який можна розглянути в табл. 3.

Таблиця 3. План заходів щодо формування стратегії розвитку для «Sint-Master»

Заходи	Методи здійснення	Термін	Відповідальний виконавець
1. Опит співробітників і ближнього оточення компанії, дослідження і оцінка їх думки про підприємство	1) анкетування 2) обробка даних на комп'ютері 3) аналіз отриманих даних	5 днів	Комерційний директор
2. Розміщення реклами в Інтернеті	1) переговори з фірмою, що надає дану послугу 2) укладення договору з фірмою 3) розробка макету	7 днів	Фінансовий директор
3. Пошук потенційних клієнтів	1) розсилка комерційних пропозицій компаніям 2) реклама по телефону	2 години в день	Комерційний директор
4. Поширення листівок з інформацією про діяльність компанії з купоном на надання знижки пред'явникові	1) роздача листівок промоутерами на вулиці 2) розкидання по поштових скриньках	7 днів	Комерційний директор, фінансовий директор
5. Поширення візиток	1) замовлення на виготовлення візиток 2) поширення візиток серед клієнтів водіями 3) розміщення візиток на спеціальних стендах в бізнес-центрах, кафе, магазинах	щодня	Комерційний директор, фінансовий директор
6. Розміщення рекламних щитів і плакатів на вулицях і транспорті	1) замовлення рекламного плаката 2) укладення договору на розміщення плаката, щита	7-14 днів	Фінансовий директор

Джерело: побудовано автором.

Розглянемо даний план заходів детальніше, розкриваючи кожен пункт покроково.

1. Для проведення опитування співробітників і ближнього оточення компанії, тобто дослідження і оцінки їх думки про підприємство необхідно розробити форму анкети.

Беручи до уваги і усвідомлюючи всі вищезазнані особливості цього інструменту, можна приступати до планування основних етапів опитування шляхом анкетування. Розглянемо окремо кожен з етапів проведення опитування на рис. 2.

Етап 1. Постановка цілей і визначення предмету опитування. Спочатку необхідно створити робочу групу, до якого увійдуть фінансовий директор і керівник комерційного відділу, що відповідає за проведення опитування і провідний досвід. Мета: дослідження і оцінка думки співробітників, клієнтів і партнерів про роботу компанії. Всі подальші етапи мають бути направлені на досягнення поставлених цілей і дослідження певного предмету опитування.

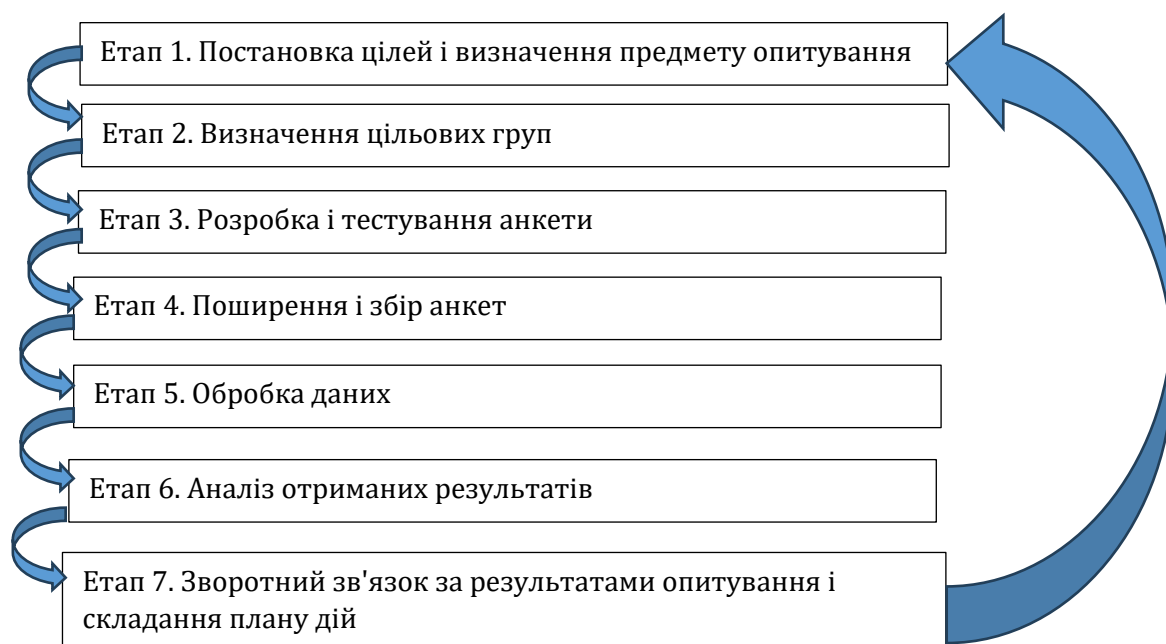


Рис. 2. Етапи проведення опитування думок співробітників

Джерело: побудовано автором.

Етап 2. Визначення цільових груп, до яких належать:

- співробітники «Sint-Master»;
- клієнти «Sint-Master»;
- партнери «Sint-Master».

Етап 3. Розробка та тестування анкети передбачає створення трьох окремих варіантів для кожної цільової групи. Щоб переконатися, що анкета є зрозумілою та простою для заповнення, необхідно провести її тестування. Для цього формується пілотна група з трьох співробітників компанії, які заповнюють анкету та надають свої коментарі щодо зрозумілості термінів, логічності запитань і зручності використаних шкал.

Етап 4. Поширення та збір анкет має супроводжуватися завчасним інформуванням учасників, за 1-2 дні до початку. Співробітникам необхідно пояснити мету опитування, підкреслити його важливість та можливості, які воно надає. Варто також створити атмосферу довіри, яка сприятиме чесним відповідям. Крім цього, потрібно зв'язатися з представниками компаній-клієнтів та партнерів, пояснити їм значущість опитування та отримати їхню згоду на участь. Важливо наголосити на гарантії конфіденційності персональних даних на всіх етапах дослідження.

Етап 5. Обробка отриманих даних здійснюється автоматично, з урахуванням поділу респондентів за цільовими групами та їхньої участі в опитуванні керівництва компанії. Важливо розрахувати ключові кількісні показники (наприклад, індекс загальної задоволеності, рівень лояльності тощо), що дозволить сформулювати висновки та провести подальший аналіз.

Етап 6. Аналіз отриманих результатів. Існує багато підходів до аналізу результатів опитування, однак у межах цієї статті особливу увагу буде приділено порівняльному аналізу, який є одним із найбільш поширених та ефективних методів оцінювання.

Етап 7. Зворотний зв'язок за підсумками опитування та формування плану дій. Необхідно організувати зустріч із працівниками, на якій будуть представлені результати дослідження та детально їх обговорено. Цю зустріч має проводити керівництво компанії спільно з фінансовим директором, що сприятиме формуванню у співробітників почуття важливості їхньої думки та особистої участі у розвитку компанії.

2. Для розміщення рекламного банера потрібно враховувати, що вартість створення банера залежить від його колірності, кількості слайдів, розміру. Контекстну рекламу необхідно розмістити на популярних пошукових системах і платформах. Контекстна реклама буде рекламним застосунком на сайт «Sint-Master».

3. Пошук потенційних клієнтів. Пряма поштова розсилка, рекламна розсилка (Дірект-маркетинг), розсилка комерційної пропозиції послуг з перевезень факсом і електронній пошті.

Відправка по конкретних адресах потенційних клієнтів різних пропозицій, оголошень, нагадувань та іншої інформації. Розсилка розрахована на здобуття вимірюваного відгуку і має на меті встановлення довготривалих стосунків з клієнтами. Також практикуються дзвінки до фірм-конкурентів. Практикується телефонні переговори у вигляді комерційної пропозиції.

4. Поширення листівок з інформацією про діяльність компанії з купоном на надання знижки. По-перше, для цього потрібний макет листівки, по-друге, надруковані листівки і, по-третє, люди, які поширюватимуть листівки.

5. Поширювати візитки можуть водії і менеджери серед клієнтів. Прохідність за день складає від 25 до 70 клієнтів, в такий спосіб в місяць можна розповсюдити до 2100 візиток, не рахуючи того, що поширюють співробітники фірми серед знайомих. Ще існує можливість оренди місць для візиток на стендах в бізнесі-центрах, магазинах і інших суспільних місцях.

6. Розміщення рекламних щитів і плакатів на вулицях. Вартість розміщення реклами залежить знову-таки від розміру плаката, від вартості матеріалів, з яких виготовляється плакат, від вигляду транспорту, на якому розміщена дана реклама, від терміну розміщення, зазвичай договір на розміщення реклами на транспорті полягає мінімум строком на 3-4 місяці, а також від того, в якому місці розміщена реклама: усередині або зовні, збоку, ззаду, попереду, зверху або над дверима. Найбільша прохідність в комерційних автобусах, фахівці вважають, що для здобуття результату треба розміщувати рекламу на 5-6 лініях транспорту.

Таким чином, стратегія маркетингу «Sint-Master» повинна привести до збільшення кількості клієнтів і тим самим підвищити рівень доходу від реалізації товарів та надання послуг, а також зберегти позиції підприємства на ринках оргтехніки.

Одна з ключових тенденцій ведення бізнесу у різних організаціях як фінансового, державного, так і комерційного секторів стала можливість здобуття повного комплексу послуг у сфері інформаційних технологій, що включає консалтинг по побудові «з нуля» або удосконаленню іт-інфраструктурі замовника, постачання необхідних апаратних і програмних платформ, їх впровадження, вчення фахівців замовника роботі з ними, подальший супровід і обслуговування.

Тому стратегія оновлення спектру надання послуг, як одна з стратегій розвитку, «Sint-Master» включає розвиток нового виду послуг - абонентське обслуговування комп'ютерів. Це вирішення проблем з будь-якою офісною технікою для тих компаній, в яких немає власного іт-відділу, невеликих організацій, або для компаній, що збільшують масштаби бізнесу і що не справляються з великими об'ємами інформації.

Ми розробили та пропонуємо комплексні пакети технічного обслуговування комп'ютерної техніки: «Економ», «Стандарт» та «VIP».

Пакет «Економ» Цей пакет передбачає два основних етапи обслуговування:

1. Етап попереднього налаштування

- Діагностика та аудит поточного стану обладнання, програмного забезпечення та локальної мережі, виявлення потенційних проблем та вразливостей.
- Оптимізація налаштувань для стабільної та безпечної роботи в Інтернеті, електронній пошті, встановлення антивірусного ПЗ.
- Проектування та реалізація локальної мережі відповідно до потреб замовника.
- Налаштування доступу співробітників до мережевих ресурсів згідно з корпоративними вимогами.
- Розгортання системи антивірусного захисту та налаштування автоматичних оновлень.
- Встановлення та конфігурація поштового сервера, налаштування корпоративної електронної пошти.
- Захист від несанкціонованого доступу через міжмережевий екран (Firewall).
- Впровадження технологій шифрування даних за потреби.
- Інсталяція та налаштування операційних систем Windows та Unix, драйверів та додаткового ПЗ.
- Заправка картриджів друкарських пристроїв.

2. Абонентське обслуговування

- Регулярне проведення профілактичних робіт з комп'ютерною технікою (раз на місяць).

- Усунення несправностей операційної системи, її переінсталяція при необхідності.
- Дрібний ремонт офісної техніки, включаючи заправку картриджів.
- Телефонні консультації та термінові виклики (2 безкоштовні візити на місяць, решта – за прайсом).
- Час прибуття спеціаліста на місце – до 1 години.

Пакет «Стандарт» Передбачає розширений функціонал у порівнянні з пакетом «Економ», включаючи:

1. Етап попереднього налаштування
 - Розширене тестування мережевого середовища.
 - Організація автоматичного резервного копіювання даних.
 - Додаткові налаштування безпеки інформаційної інфраструктури.
2. Абонентське обслуговування
 - Щомісячне обслуговування програмного забезпечення та перевірка системи резервного копіювання.
 - Регулярна перевірка систем безпеки та оновлення драйверів обладнання.
 - Діагностика та підтримка фізичних комунікаційних каналів (кабельні з'єднання, мережеві пристрої).
 - Безлімітна кількість термінових викликів технічних фахівців (реакція до 4 годин).

Пакет «VIP» Найповніший пакет, що включає всі переваги попередніх, а також:

1. Етап попереднього налаштування
 - Глибока оптимізація мережевого середовища та тестування його відповідності стандартам категорійності.
 - Організація багаторівневої безпеки з обмеженим доступом до конфіденційної інформації.
 - Впровадження спеціалізованих серверних рішень.
2. Абонентське обслуговування
 - Щотижнева профілактика обладнання та програмного забезпечення.
 - Пріоритетне обслуговування всіх запитів та термінові виклики без обмежень.
 - Максимально оперативний виїзд технічного спеціаліста (реакція протягом 2 годин).

Отже, ми пропонуємо комплексний підхід до технічного обслуговування, забезпечуючи надійну та безперебійну роботу ІТ-інфраструктури наших клієнтів. Упровадження нового виду послуг допоможе залучити якомога більше клієнтів з різним рівнем доходу та розширить можливість вибору послуг існуючих клієнтів.

6. Висновки

Встановлено, що формування стратегії розвитку зумовлена потребою вдосконалення діяльності підприємства сфери послуг, оптимізації ресурсів і орієнтована на визначення перспектив подальшого розвитку. Основними проблемами сучасної діяльності підприємств сфери послуг визначено нестабільність в економіці, що обумовлена війною на території України.

Доведено, що стратегія розвитку складається з конкурентоспроможних дій та підходів, без яких відсутній плану дій та єдина програма досягнення бажаних результатів. Визначено, що стратегічні рішення розкривають перспективу підприємства на його розвиток, а обґрунтованість рішень залежить від наданої інформації. Результати дослідження показали, що ключовою тенденцією ведення бізнесу стала можливість здобуття повного комплексу послуг у сфері інформаційних технологій. В умовах війни простежується загострення потреб розширення комплексу послуг. У розрізі запровадження стратегії розвитку запропоновано оновлення спектру надання послуг, яке виступатиме вирішенням наявних проблем. Впровадження нового виду послуг допоможе залучити якомога більше клієнтів з різним рівнем доходу та розширить можливість вибору послуг для існуючої клієнтської бази.

Встановлено, що введення стратегії розвитку підприємства сфери послуг дозволяє стабілізувати їх діяльність у воєнних умовах, запроваджуючи комплексні дії, а запропоновані шляхи удосконалення формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг дозволяють збільшити кількість клієнтської бази та підвищити якість надання послуг.

Рекомендовані заходи з розвитку підприємства включають запровадження пакети абонентського обслуговування комп'ютерів та побудовані на заходах з формування стратегії розвитку для «Sint-Master».

Подальші дослідження повинні спрямовані на вивчення впливу війни на наслідки реалізації стратегії розвитку, а також перспективи її вдосконалення.

References

1. Chandler, A. (1962; 1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology. The MIT Press. 465 p. https://archive.org/details/strategystructur00chan_0
2. Karloff, B. (1989). *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke: Macmillan Reference Books. 243 p.
3. Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Bloomsbury UK. 400 p.
4. Mescon, M. H., Khedouri, F., & Albert, M. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated. 288 p.
5. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
6. Ansoff, H. I. (1969). *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books. 544 p.
7. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., et al. (2018). *Implanting Strategic Management*. Springer International Publishing. 592 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
8. Porter, M. E. (1986). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 406 p.
9. Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons. 306 p.
10. Sawyer, G. (1990). *Business Policy and Strategic Management: Planning, Strategy and Action*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers. 528 p.