



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»  
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту  
ВО завідувача кафедри менеджменту та  
міжнародного бізнесу  
проф. Янків М. Д.  
« 29 » лютого 2024 р.

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

### «АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ОПТОМЕТРІЇ ПРИ ВИБОРІ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ»

студента 2 курсу, групи ММОА-22  
спеціальності 073 «Менеджмент» (менеджмент організацій і  
адміністрування)

**Дітчук Володимир Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

кандидат філософських наук,  
доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Фурса Микола Валентинович**

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

**Гербішук Г.З.О.В. Олександр 2"**  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Семик Олександр Іванович**  
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ  
ОПТОМЕТРІЇ ПРИ ВИБОРІ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

Студента Дітчука В. В. групи ММОА-22  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Фурса М. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Семик О. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу  
Ступінь \_\_\_\_\_ магістр  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент  
(менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В. о. завідувача кафедри менеджменту  
та міжнародного бізнесу  
проф. Янків М. Д.  
« 19 » травня 2023 року

### З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Дітчуку Володимиру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА  
ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ОПТОМЕТРІЇ ПРИ ВИБОРІ  
СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

Керівник роботи Фурса Микола Валентинович,

кандидат філософських наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року №38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Табл. 1.1 і рис. 1.1 – 1.2 – теоретичні аспекти аналізу зовнішнього  
середовища підприємства. Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.4 – аналіз зовнішнього  
та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Рис. 3.1 – 3.5 і  
табл. 3.1. – 3.5 – стратегічний аналіз підприємства для вибору стратегії  
розвитку.

## 6. Консультанти розділів роботи

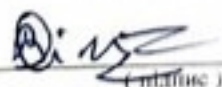
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата      |                     |
|--------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|        |                                              | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
|        | <i>Консультанти відсутні</i>                 |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи               | Строк виконання етапів роботи           | Примітка                                   |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1.    | <i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>  | <i>травень-червень-березень 2023 р.</i> | <i>Остаточне затвердження плану роботи</i> |
| 2.    | <i>Написання першого розділу роботи</i>         | <i>липень-серпень 2023р.</i>            |                                            |
| 3.    | <i>Написання другого розділу роботи</i>         | <i>вересень-жовтень 2023 р.</i>         |                                            |
| 4.    | <i>Проходження переддипломної практики</i>      | <i>грудень 2023 р.</i>                  |                                            |
| 5.    | <i>Написання рекомендаційної частини роботи</i> | <i>грудень 2023 р.</i>                  |                                            |
| 6.    | <i>Попередній захист на кафедрі</i>             | <i>лютий 2024 р.</i>                    |                                            |

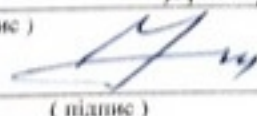
Студент


  
(підпис)

Дітчук Володимир Володимирович

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


  
(підпис)

Фурса Микола Валентинович

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дітчук В.В. Аналіз зовнішнього середовища підприємства в галузі оптометрії при виборі стратегії його розвитку. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 109 сторінок, включаючи 11 таблиць та 11 рисунків.

Розглянуто теоретичні аспекти аналізу зовнішнього середовища підприємства в галузі оптометрії при виборі стратегії його розвитку. Проаналізовано зовнішнє середовище та проведено стратегічний аналіз ГТЗОВ «Оптика №2, та розроблено проект стратегій розвитку для підвищення конкурентоспроможності, обґрунтовано та визначено ризики проекту.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів підготовані відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, аналіз, стратегічний аналіз.

## ANNOTATION

Ditchuk V.V. Analysis of the external environment of an enterprise in the field of optometry when choosing a strategy for its development.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and Administration", specialty "Management", specialization "Management of Organizations and Administration." - Lviv, 2024.

The amount of the work is 109 pages, including 11 tables and 11 figures.

The theoretical aspects of analyzing the external environment of an enterprise in the field of optometry when choosing a strategy for its development are considered. The external environment is analyzed and a strategic analysis of ELLC "Optyka №2" is carried out, and a draft development strategy is developed to increase competitiveness, the risks of the project are substantiated and identified.

On the basis of theoretical and practical materials, the relevant conclusions and suggestions are made.

**Keywords:** strategy, external environment, competitiveness, analysis, strategic analysis.

## ЗМІСТ

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                             | <b>7</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ<br/>ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМТСТВА</b>          | <b>10</b>  |
| 1.1. Сутність поняття зовнішнього середовища підприємства.....                                | 10         |
| 1.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: методи дослідження.....                      | 17         |
| 1.3. Аналіз зовнішнього середовища як елемент підвищення конкурентоздатності .....            | 26         |
| <b>Висновки до 1 розділу.....</b>                                                             | <b>31</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ГТЗОВ «ОПТИКА №2».....</b>                         | <b>33</b>  |
| 2.1. Аналіз зовнішнього середовища ГТЗОВ «Оптика №2.....».....                                | 33         |
| 2.2. Організаційно-економічна характеристика ГТЗОВ «Оптика №2».....                           | 41         |
| 2.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку ГТЗОВ «Оптика №2»..... | 54         |
| <b>Висновки до 2 розділу.....</b>                                                             | <b>58</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГТЗОВ «ОПТИКА №2»<br/>ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ.....</b> | <b>61</b>  |
| 3.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності ГТЗОВ «Оптика №2».....                               | 61         |
| 3.2. Шляхи покращення стратегії розвитку ГТЗОВ «Оптика №2».....                               | 70         |
| <b>Висновки до 3 розділу.....</b>                                                             | <b>94</b>  |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>                                                            | <b>97</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                        | <b>101</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне управління підприємством базується на результаті стратегічного аналізу зовнішнього середовища та адаптації підприємства до нього шляхом здійснення інноваційних перетворень.

Зростаюча конкуренція та зміни у споживчих уподобаннях споживачів створюють потребу у розробці стратегій, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів та визначення конкурентних переваг.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства при виборі стратегії його розвитку має велику актуальність у сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища. Це дозволяє підприємствам отримати об'єктивну картину зовнішніх факторів, які можуть вплинути на їх діяльність. Сюди входять економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та інші аспекти, що формують бізнес-середовище. Аналіз цих факторів дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та адаптувати свої стратегії до змін у навколишньому світі.

Теоретичні та методичні основи аналізу зовнішнього середовища вивчали такі вчені, як М. Портер, Т. Шелінг, П. Міщенко, Дж. Р. Гелбрейт, А. Райс, Ф. Емері, Т. Бурцева, Х. Баранівська, А. Міщенко, В. Білозубенко, К. Редченко, Л. балабанова, В. Нижник.

Враховуючи динамічні зміни в країні, Дослідження зовнішнього середовища допомагає виявляти нові можливості та загрози для бізнесу. Знання цих аспектів дозволяє підприємствам вчасно реагувати на зміни та використовувати стратегічні можливості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження процесу аналізу зовнішнього середовища підприємства та методології вибору стратегії розвитку на основі отриманих даних.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні теоретичні та практичні **завдання**:

- 1) вивчення суті стратегії розвитку підприємства
- 2) вивчення суті аналізу зовнішнього середовища підприємства
- 3) дослідження методів аналізу зовнішнього середовища підприємства
- 4) вивчення зовнішнього середовища досліджуваного підприємства
- 5) дослідження організаційно-економічних характеристик аналізованого підприємства
- 6) дослідження впливу зовнішніх факторів на вибір стратегії розвитку досліджуваного підприємства
- 7) оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
- 8) напрацювання способів покращення стратегії розвитку підприємства

**Об'єктом дослідження** є ГТЗОВ «Оптика №2»

**Предметом дослідження** є процес аналізу зовнішнього середовища підприємства в галузі оптометрії при виборі стратегії його розвитку.

**Теоретична значущість роботи.** Теоретична важливість роботи полягає у значенні мети та завдань дослідження, а також у рівні розробленості проблеми і науковій новизні. Вона визначається науковим вирішенням проблеми аналізу зовнішнього середовища підприємства для визначення оптимальної стратегії розвитку. Розроблені рекомендації щодо створення конкурентоспроможної стратегії розвитку можуть послужити основою для подальших наукових досліджень у галузі економіки.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що пропоновані наукові ідеї, методичні підходи та висновки можуть бути застосовані для вирішення актуальних завдань аналізу зовнішнього середовища підприємства з метою вибору оптимальної стратегії розвитку.

**Методологія і методи дослідження** ґрунтуються на теоретичних розробках вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері аналізу зовнішнього середовища підприємства та стратегічного аналізу підприємств. У процесі дослідження використовувалися матеріали науково-практичних конференцій

та семінарів, присвячених тематиці роботи, а також спеціалізована література та видання з питань економіки.

**Інформаційна база роботи.** У проведенні дослідження використовувалися результати маркетингових аналізів, наукова література, інформація з періодичних видань та довідкових джерел, експертні думки, дані офіційних веб-сайтів компаній, а також результати опитувань керівників, менеджерів різних рівнів управління.

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність поняття зовнішнього середовища підприємства

У світі, де постійно відбуваються зміни, усі підприємства і організації часто опиняються під впливом факторів, які перевищують їхню власну силу. Структуру, що залежить від змін у своєму зовнішньому діловому оточенні, можна прирівняти до корабля у відкритому морі, який піддається могутнім силам природи. Передбачаючи наближення цих сил, важливо завчасно знати, як реагувати.

При розробці бізнес-стратегії важливо завжди пам'ятати про ці фактори, щоб не пропустити жодної можливості або загрози. Треба ефективно використовувати свій внутрішній потенціал, ураховуючи можливості, які надає зовнішнє ділове середовище.

Вивчаючи сутність стратегічного управління, важливо враховувати, що цей термін, так само як і інші (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічний аналіз тощо), походить від слова "стратегія". Таким чином, для визначення особливостей стратегічного управління варто розглянути, що таке стратегія і яке значення вона має для підприємства [1].

У економічній літературі категорія "стратегія" розглядається з різних поглядів: деякі вчені та практики вважають процес визначення цілей і завдань невід'ємною частиною стратегії, у той час як інші чітко розмежовують їх. Знаходимо п'ять різних тлумачень слова "стратегія": як план, як вдалий прийом, як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), як позиція та як перспектива, а також їхні взаємозв'язки [4].

Стратегія може бути успішним ходом, як маневр, спрямований на перехитрення конкурента. Наприклад, один з розділів відомої книги Майкла Портера "Конкурентна стратегія" називається "Сигнали ринку", де

обговорюються ефективність так званих "оголошених" ходів, користь від "бойової торговельної марки" та використання загроз пред'явлення позову за порушення антимонопольного законодавства. Інший розділ розглядає "Конкурентні кроки", що включають дії, спрямовані на отримання переваги у закупівлях [4]. Теодор Шеллінг у своїй відомій книзі "Стратегія конфлікту" приділяє багато уваги різним видам хитрощів та маніпуляцій, спрямованих на обман суперників під час конкурентної боротьби або під час укладання угод [5].

Сучасні умови розвитку ринку формують для підприємств промисловості бізнес-середовище з високим рівнем невизначеності та конкуренції. Однак часто недооцінюється рівень невизначеності майбутнього, що призводить до обрання стратегій, які не лише не захищають підприємство від зовнішніх загроз, але й не використовують можливості, що надає зовнішнє середовище. Тому аналіз середовища вважається першим і найважливішим етапом стратегічного управління, оскільки він створює основу для визначення місії та цілей підприємства, а також для розробки стратегії [1].

А. П. Міщенко [6] акцентує на тому, що підприємство має бути спрямоване на зовнішні фактори, такі як споживачі, конкуренти та інші, і використовувати маркетинговий або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління повинен бути передбачливим, а не реактивним. Тому менеджерам слід намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі та змінювати їх на користь підприємства, а не лише реагувати на них.

На практиці, стратегії зазвичай сформульовані невизначено, складаючись з багатьох ізольованих концепцій, аналітичних розробок, ідеальних бачень та інших складових. Часто стратегія підприємства відома лише окремим менеджерам або лише топ-менеджерам. Іноді стратегії можуть існувати фрагментарно, бути багатозначними або не бути втілені на оперативний рівень. Стан справ на конкретному підприємстві може

відрізнятися, іноді це можна відразу визначити. Незважаючи на вибраний курс, стратегії постійно змінюються, уточнюються та доробляються. Часто повністю опрацьована стратегія більше схожа на бажання, ніж на реальність.

Змінюваність та нестабільність оточення підприємства, неперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, а також швидкі темпи науково-технічного прогресу формують зовсім нове зовнішнє середовище для бізнесу. Це середовище відрізняється від того, яке існувало під час формування та розвитку вітчизняних підприємств. Вибір власної стратегії підприємством здійснюється на основі аналізу ключових факторів, які умовно розділяються на дві категорії. Перша категорія включає чинники зовнішнього середовища, тоді як друга категорія стосується факторів внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища перебувають у постійній взаємодії та взаємозв'язку.

Під час аналізу середовища організації більшість вітчизняних дослідників [7, 6, 8, 9] ретельно вивчають історію концепцій середовища, що отримали поширення протягом XX століття. Ці концепції можна умовно поділити на ієрархічні та неієрархічні. У концепціях ієрархічного типу знайшли відображення різноманітні структурні моделі середовища. Навпаки, неієрархічні підходи заперечують необхідність розгляду середовища організації як структури з чітко визначеними зв'язками. Ці підходи ілюструються у деяких динамічних концепціях функціонування організації. Найбільш поширені підходи представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Характеристика моделей зовнішнього середовища підприємства [6, 7]**

| Назва моделі               | Автори    | Характеристика                                                                                  |
|----------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель галузевої структури | М. Портер | Зовнішнє середовище часто співставляється з галуззю (галузями), в якій функціонує підприємство. |

|                                                     |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель сфери дії підприємства                       | Дж. Р. Гелбрейт, Л. Буржуа, А. Райс, Ф. Емері | Модель ґрунтується на концепції "неієрархічності" зовнішнього середовища, яка передбачає відсутність чітких припущень про структуру зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище складається з взаємозалежних та невідкорюючихся один одному елементів. |
| Модель прийняття рішень                             | М. Маккаскі                                   | Рішення про оцінку та зміни в зовнішньому середовищі приймаються з використанням досвіду (знань причин змін середовища) вищим керівництвом підприємства.                                                                                               |
| Ресурсна модель                                     | Г. Олдріч, С. Кіслер, Дж. Пфеффер             | Концепція моделі зовнішнього середовища розроблена за принципом ієрархічності. Вона описується термінами, які відображають характер використання ресурсів підприємством та їх розподіл.                                                                |
| Модель ієрархічної структури зовнішнього середовища | У. Ділл, Дж. Томпсон, Л. Буржуа, М. Мескон    | Вивчення зовнішнього середовища базується на концепції ієрархічної дворівневої структури, яка складається з зовнішнього шару підприємства: "середовища його завдань" і "загального середовища".                                                        |

Зовнішнє середовище представляє собою всі умови та фактори, що існують в оточуючому середовищі організації, незалежно від конкретної діяльності цієї організації. Ці умови та фактори впливають на її функціонування та можуть вимагати прийняття управлінських рішень [1].

В. С. Скибінський розглядає маркетингове середовище компанії як сукупність суб'єктів і сил, які впливають на можливості управління компанією та її маркетингових служб на цільових ринках [10, с.154].

Д. Джоббер вважає, що маркетингове середовище компанії складають суб'єкти і фактори, які впливають на її здатність ефективно функціонувати в сфері надання товарів і послуг своїм клієнтам [11, с. 113].

Економічна література [6, 7, 11, 12, 9, 10] описує зовнішнє середовище підприємства як складну багаторівневу структуру, де елементи кожного рівня формуються під впливом своїх власних специфічних факторів і різноманітно впливають на діяльність підприємства залежно від їхньої сили й напрямку. Ці фактори можна розділити на дві основні групи: середовище прямого впливу, яке також називають мікросередовищем, і середовище непрямого впливу, відоме як макросередовище.

Мікросередовище визначається суб'єктами, які тісно пов'язані з підприємством та створюють його "близьке оточення", впливаючи на його ефективність на обраних ринках. Основними суб'єктами мікросередовища, що впливають на підприємство, є постачальники, дистриб'ютори, споживачі і конкуренти [11, с. 113]. Ми вважаємо, що саме ці суб'єкти мікрооточення складають ринкову складову зовнішнього середовища.

Макросередовище, натомість, включає комплекс глобальних факторів, які впливають не лише на підприємство, але й на інші суб'єкти мікросередовища. Ці фактори можна узагальнити в загальні категорії: економічні, соціальні, правові, природні і технологічні. Вони визначають характер сприятливих можливостей та загроз, які можуть зіткнутися компанія, причому всі ці фактори, як правило, некеровані [11, с. 113].

За М. Портером, хоча зовнішнє оточення охоплює широкий спектр економічних та соціальних сил, ключовими елементами середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона здійснює конкуренцію [4]. Сили, що діють поза цією сферою, зазвичай мають тимчасовий вплив на конкуренцію та прибутковість. М. Портер відносить до таких короткострокових чинників зміни економічних умов, такі як дефіцит матеріалів, страйки та різкі стрибки попиту. Конкурентне оточення визначається можливостями й загрозами у галузі, а також властивими ризиками й потенційними вигодами. Згідно з

моделлю Портера, існує п'ять конкурентних сил: загроза входження нових учасників на ринок, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників та суперництво між наявними конкурентами. Конкурентне оточення включає майже всіх суб'єктів мікросередовища підприємства.

За Л. В. Соколовою, зовнішнє оточення підприємства тлумачиться як "бізнес-середовище". Вона аналізує бізнес-середовище як окремі фактори прямого та непрямого впливу в п'яти напрямках: політично-правовому, економічному, соціально-культурному, науково-технічному і екологічному [1, с.16]. Для різних підприємств політичний фактор може мати прямий чи непрямий вплив. Отже, бізнес-середовище, по суті, є макросередовищем, в якому діє підприємство.

Після аналізу всіх вищевказаних авторів встановлено, що більшість науковців розуміє під зовнішнім середовищем частину оточуючого світу, яка перебуває за межами підприємства. Ці елементи, умови та фактори існують незалежно від його діяльності, але значно впливають на нього. При цьому підприємство виступає в ролі пасивного учасника, оскільки не враховується зворотний зв'язок - вплив діяльності підприємства на оточення.

Основна мета вивчення зовнішнього середовища полягає в розумінні нових можливостей і загроз. Керівники підприємства повинні слідкувати за появою та розвитком нових тенденцій і постійно шукати перспективні можливості. Поява можливостей залежить від виникнення тенденцій і мегатенденцій, які є великими соціальними, економічними, політичними та технологічними змінами, що повільно розвиваються протягом тривалого часу і впливають на людство [1].

У сучасній економіці все більше галузей стають глобальними, що змінює та ускладнює зовнішнє середовище для підприємства. М. Портер виділяє ряд тенденцій, які впливають на глобальну конкуренцію, такі як зменшення відмінностей між країнами, активна промислова політика держав, національне визнання важливості та захисту певних активів, вільне

переміщення технологій, формування нових великомасштабних ринків та конкуренція з боку новаторських країн [4].

У постійно змінному глобальному середовищі компанія повинна бути уважною до впливу шести основних чинників: демографічного, економічного, природного, технологічного, політичного (законодавчого) і соціального (культурного). Проте, в умовах високої конкуренції, яка супроводжується економічною й соціальною турбулентністю, можна визначити три основні змінні: технологічну, економічну і конкурентну [1, ст. 17].

Зазвичай компанії стикаються зі зростаючою конкуренцією в інноваціях, яка базується на технологічному прогресі і все частіше використовується як стратегічна зброя для завоювання ринку. Швидкість економічного зростання тісно пов'язана з розробкою нових технологій і виникненням на їх основі нових галузей. Без значних інноваційних змін економіка ризикує стати на межу стагнації.

Нестабільність зовнішнього середовища в умовах економіки знань вимагає від підприємств мобільності, гнучкості та високої готовності задовольняти змінні потреби ринку та своєчасно та адекватно реагувати на ринкові зміни. Здатність швидко адаптуватися до різноманітних змін зовнішнього середовища стала ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку. Найважливішим завданням для підприємств є отримання якісних ресурсів та прийняття раціональних рішень щодо їх використання, а також забезпечення адаптації до нових тенденцій розвитку економічної системи.

Розвиток економіки на сучасному етапі, обов'язковість та перехід на постіндустріальний економічний уклад, трансформація адміністративної системи та механізмів управління, адаптація до військових умов ставлять перед українськими підприємствами проблеми адаптації до нових умов. Від їхніх рішень залежить виживання підприємств, їх гнучкість у реагуванні на

зміни зовнішніх умов, таких як фактори нестабільності й невизначеності, що характерні для поточного стану економіки України.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища, вчасно реагувати на різні фактори та використовувати можливості, які воно має. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем постійна і охоплює різні сфери діяльності, відбуваючись на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління. Загальне зовнішнє середовище включає ряд факторів, які діють за своїми власними законами, спільними для всіх підприємств на конкретному ринку, але по-різному впливають на кожне з них.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується високою складністю, динамізмом і невизначеністю. Здатність адаптуватися до його змін стає основною умовою для успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Часто це стає умовою виживання і розвитку, що безпосередньо впливає на вибір стратегії. Однак, відсутність достовірної інформації може стати перешкодою для об'єктивної оцінки явищ, процесів і тенденцій у зовнішньому середовищі [13].

У таких умовах керівники підприємств повинні обмежувати кількість зовнішніх чинників, які вони враховують, надаючи перевагу тим, що найбільше впливають на їхню діяльність. Для успішного виживання і розвитку в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища підприємствам необхідно не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє [13].

## **1.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства: методи дослідження**

Стратегічний аналіз - це процес ідентифікації ключових аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і у

довгостроковій перспективі. Шляхом стратегічного аналізу формується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, що ґрунтується на наукових підходах і забезпечує всебічну та своєчасну підтримку у прийнятті стратегічних управлінських рішень [14].

Головною метою аналізу внутрішнього середовища є визначення факторів, які впливають на виконання основних функцій підприємства, зокрема у виробництві, маркетингу, фінансах, кадрах тощо. Проте, для відкритої системи підприємства важливо також розуміти зовнішні події та явища, що становлять зовнішнє середовище його функціонування. Тому аналіз зовнішнього середовища спрямований на визначення факторів, які найбільше впливають на успішність або невдачу підприємства, а також постійний моніторинг їх стану для прогнозування можливих змін у майбутньому.

Теорія стратегічного управління має значну кількість методів та моделей для аналізу зовнішнього середовища, які акцентують увагу на різних аспектах економічного простору, у якому діє підприємство. Ці методи можуть використовуватися для прогнозування майбутніх подій, передбачення їх наслідків або виявлення факторів, що впливають на формування та реалізацію стратегії підприємства [15]. Детальніше особливості кожної з груп методів:

1. Методи прогнозування та моделювання використовуються для визначення майбутніх подій та розробки різних сценаріїв на їх основі, використовуючи існуючу статистичну інформацію. Ці методи включають методи екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, розробки сценаріїв, метод "Дельфі", асимптотичний аналіз, аналіз втрат та можливостей, а також методи економетричного, стохастичного та кібернетичного моделювання. Ці методи використовуються для аналізу кількісних даних про стан зовнішнього середовища підприємства або для формалізованого аналізу процесів і явищ.

2. Методи оцінки наслідків дозволяють аналізувати очікувані результати будь-яких змін, щоб визначити ефективність прийнятих підприємством рішень. До цієї групи належать аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил тощо [14]. Застосування цих методів має свої обмеження, оскільки можна оцінити лише фактичну діяльність найближчих контрагентів. Крім того, проблемою є здобуття вхідної інформації щодо намірів контрагентів, яка, як правило, не є загальнодоступною.

3. Експертні методи є одними з найбільш поширених у сфері аналізу підприємств. Їх використання передбачає формування переліку параметрів експертами, які визначають зміни в зовнішньому середовищі та їхній вплив на діяльність підприємства [14]. Ці методи дозволяють оцінити рівень невизначеності середовища та основні джерела цієї невизначеності. До них відносяться метод "5x5", метод "чотирьох питань", побудова матриці "вірогідність посилення чинника — його вплив на організацію", а також PEST- і SWOT-аналіз. Особливу увагу слід звернути на методи третьої групи, які зазвичай зосереджуються на експертному виявленні різноманітних зовнішніх факторів, які формують контекст для стратегічних рішень.

Згідно із відомим методом «5x5», аналітичний процес має на меті визначення найбільш важливих складових зовнішнього середовища. Ця процедура передбачає надання експертних відповідей на п'ять питань стосовно впливу п'яти чинників зовнішнього середовища на підприємство. Ось перелік таких питань [14]:

1) Якщо у вас є інформація про чинники зовнішнього середовища, перерахуйте, будь ласка, хоча б п'ять з них.

2) Які п'ять чинників зовнішнього середовища ви вважаєте найбільш небезпечними для діяльності вашої компанії?

3) Які п'ять чинників зовнішнього середовища, що враховані в стратегічних планах ваших конкурентів, вам відомі?

4) Якщо ви вже визначили стратегію, то які п'ять чинників могли б стати найважливішими для досягнення цілей вашої компанії?

5) Перерахуйте, будь ласка, п'ять зовнішніх чинників, зміни яких могли бути сприятливими для вашої діяльності.

Як видно, ці запитання призначені для керівництва компанії або інших експертів, які мають глибокі знання про актуальні тенденції у макроекономіці, структуру конкуренції в галузі, напрями розвитку технологій та інновацій. Однак такий тип опитування не може бути єдиним джерелом інформації для прийняття стратегічних рішень [14]. Є кілька недоліків у суб'єктивному підході, на якому базується метод "5x5":

1. По-перше, експертам пропонується відповісти лише на п'ять питань стосовно п'яти ключових факторів впливу. Проте як питання, так і фактори можуть бути визначені в будь-якій кількості. Обмеження такого роду сприймається скоріше як експрес-опитування, ніж аналітичний метод.

2. По-друге, відповіді базуються на інтуїтивному уявленні експерта щодо характерних тенденцій зовнішнього середовища. Достовірність відповідей залежить від кваліфікації, досвіду та осмислення оцінюваних явищ експерта, що вводить елемент суб'єктивізму та ускладнює процес оцінки.

3. По-третє, сама процедура опитування орієнтована на певний часовий проміжок, протягом якого відповіді є актуальними. Проте швидкість змін у сучасному світі може призвести до того, що результати оцінки застаріють до їх використання в стратегічному процесі компанії [14].

Метод "чотирьох питань" подібний до методу "5x5" за суттю та побудовою. Однак, він відрізняється тим, що експертам пропонується відповісти не на п'ять, а на лише чотири питання, які включають основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактору середовища на майбутнє підприємство [15].

1. Яким чином (позитивно чи негативно) цей фактор може вплинути на стан організації?

2. Яка ймовірність збільшення впливу цього чинника, чи можна це передбачити своєчасно?

3. Наскільки значним може бути вплив цього фактора на діяльність організації?

4. Протягом якого періоду часу сила впливу цього чинника на організацію може послабитися: найближчим часом, у середньостроковому періоді, чи через тривалий час?

Цей список питань передбачає, що експерт самостійно визначає найбільш значущі фактори без обмежень у їх кількості. Незважаючи на наявність суб'єктивізму в оцінках, метод "чотирьох питань" має свої переваги, оскільки дозволяє врахувати різноманітні точки зору експертів, навіть ті, що можуть суперечити одна одній, стосовно ключових факторів впливу на підприємство [17].

Популярним і визнаним класичним методом є аналіз PEST (або STEP). Це інструмент призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Існують розширені модифікації цього методу, такі як PESTLE-аналіз, який додатково враховує юридичні (Legal) та екологічні (Environmental) фактори, або STEEPLE-аналіз, який охоплює додатково етнічні та географічні аспекти. У всіх випадках метою цього аналізу є виявлення і передбачення впливу зовнішніх факторів, які найбільш важливі для діяльності підприємства, як вже наявних, так і можливих у майбутньому.

Під час проведення аналізу PEST важливо враховувати два аспекти:

- Аналіз стратегічних факторів у кожному з компонентів повинен бути достатньо комплексним, оскільки всі компоненти взаємопов'язані між собою.
- Хоча PEST-аналіз складається з історично сформованих чотирьох складових стратегічного аналізу, важливо пам'ятати, що реальність може бути складнішою. Кожне підприємство має свій власний набір ключових

факторів, які найбільше впливають на його бізнес в зовнішньому середовищі [16].

Всі вищезазначені фактори відносяться до категорії так званих непрямих впливових чинників на функціонування підприємства. Наприклад, політика формує загальний інституціональний та управлінський контекст, а також, як посередній регулятор, визначає доступ до ключових ресурсів підприємства, у тому числі, фінансових. Економічний фактор має непрямий вплив через механізм державного розподілу ресурсів та систему оподаткування, яка визначає ефективність бізнесу [14]. Соціальний аспект аналізу PEST дозволяє передбачити тенденції у споживчих уподобаннях та коливання попиту на продукцію підприємства. Нарешті, технологічний фактор оцінюється через ключові тенденції у розвитку технологій галузі, які часто призводять до змін на ринку та виникнення нових продуктів.

Результатом аналізу PEST є систематизована оцінка сили впливу факторів кожної групи на діяльність підприємства. Цей показник оцінюється експертами у балах, рангах або інших вимірювальних одиницях. Заключним результатом є визначення, яка група факторів є найбільш важливою для управління компанією у поточний час та, при необхідності, прогнозування їхнього впливу у майбутньому.

Хоча класичний аналіз PEST надає досить повний огляд стану та характеру змін у макросередовищі підприємства, варто відзначити кілька його обмежень:

- По-перше, зовнішнє середовище сучасного підприємства є складним і неоднорідним, тому методологія PEST не завжди може врахувати всі аспекти. Іноді для підприємства важливіше усвідомлення глобальних тенденцій, які характеризують стан світової економіки та суспільства, ніж визначення конкретних макроекономічних факторів [14].

- По-друге, аналіз за методом PEST не дозволяє отримати повний огляд про поведінку найближчих контрагентів підприємства, які також є частиною його зовнішнього середовища та можуть впливати на діяльність компанії.

- По-третє, оцінки експертів щодо впливу факторів можуть бути суперечливими через використання різних джерел інформації, вибір яких може бути довільним і не формалізується процедурою аналізу.

У відмінну від PEST-аналізу, метод SWOT, який відомий у стратегічному менеджменті, дозволяє не лише визначити стан зовнішнього середовища компанії, але й порівняти його з певними внутрішніми характеристиками підприємства і сформулювати уявлення про можливий стратегічний вибір. За традиційною схемою SWOT (сила, слабкість, можливості і загрози) встановлюються зв'язки між силою і слабкістю, що є властивими організації, та зовнішніми загрозами і можливостями.

Сильні сторони зазвичай розглядаються як внутрішні можливості, такі як навички або потенціал компанії, що можуть призвести до формування конкурентної переваги. Слабкі сторони включають види діяльності, в яких компанія не досягла міцних конкурентних позицій і є вразливою перед суперниками. Також "слабкими" можна вважати ресурси або певні складові потенціалу підприємства, що використовуються недоцільно або не в повній мірі, що призводить до їх низької ефективності [19].

Аналіз зовнішнього середовища за методологією SWOT інтерпретує позитивні макроекономічні тенденції як можливості розвитку компанії шляхом розширення масштабів діяльності або позиціонування на нових ринках. Зовнішні можливості сприймаються як фактори, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, або як альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей і результатів [18].

До зовнішніх загроз відносять сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації та перешкоджають досягненню її місії та цілей.

Результати SWOT-аналізу зводяться до матриці, де зазначаються стратегії компанії, що відповідають певній ситуаційній комбінації сил і слабкостей підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього

середовища [85]. Наприклад, комбінація "сили-можливості" вказує на доцільність зосередження ресурсів на розвиток потенціалу та розширення діяльності. Комбінація "сили-загрози" передбачає стратегію використання сильних сторін для пом'якшення загроз та випередження слабких конкурентів. Слабкі сторони компанії в комбінації з можливостями спрямовують підприємство на подолання слабкостей та використання можливостей зовнішнього середовища.

Комбінацію «слабкі сторони-загрози» іноді визначають як «кризове поле», оскільки неспроможність підприємства конкурувати з більш сильними суперниками може призвести до обмеження його розвитку та втрати частки ринку. Зазначено, що серед всіх аналізованих підходів до оцінки зовнішнього середовища саме SWOT-аналіз, незважаючи на його поширеність як в теорії стратегічного менеджменту, так і в бізнес-консультуванні, викликав найбільше обговорень серед науковців та практиків. Розглянемо деякі найчастіше згадувані експертами недоліки цього підходу.

По-перше, суперечною є інтерпретація процедури виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища як аналізу. Оскільки перелік факторів, що можуть створювати сприятливі умови або надавати негативний вплив, може різнитися в залежності від оцінок різних експертів, необхідна тривала аналітична робота висококваліфікованого експерта, що має достатній рівень знань у галузевих та макроекономічних тенденціях [21].

По-друге, проблематичним моментом є дотримання самої процедури аналізу. Ефективність застосування методу залежить не тільки від коректної ідентифікації факторів впливу зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик компанії, але й від адекватного тлумачення актуальної комбінації та рекомендацій щодо стратегічного вибору компанії.

По-третє, неоднозначною залишається сама інтерпретація зведених результатів та позиціонування компанії у відповідному полі матриці SWOT[20]. Оскільки аналітична процедура має завершуватися оцінкою конкурентної позиції компанії та визначенням орієнтирів для подальшого

розвитку, залежно від виявленої актуальної комбінації загроз, можливостей, сил чи слабкостей, компанії рекомендується різний стратегічний вибір щодо розвитку її діяльності (рис.1).



**Рис. 1.1 Стратегічні поля зведеної матриці SWOT-аналізу**

\*побудовано на даними джерела: [20]

Як було зазначено раніше, будь-яка комбінація сильних або слабких сторін разом із зовнішніми можливостями передбачає орієнтацію компанії на їх використання, будь то за рахунок існуючих конкурентних переваг або формування нових. Проте, якщо компанія зосереджується на нових напрямках, це може відволікти увагу від основного напрямку і призвести до втрати конкурентних позицій на ринках, де її позиція була міцною. Для уникнення такого неправильного вибору використання зовнішніх можливостей, слід спочатку визначити ядро бізнесу компанії, тобто напрям, де вона має міцну конкурентну позицію і стабільну динаміку доходності. Будь-які нові напрями діяльності або використання сприятливих можливостей повинні бути реалізовані з метою зміцнення цього ядра бізнесу і мінімізації ризику відволікання ресурсів на короткостроково привабливі напрями, що може призвести до фінансових і організаційних втрат.

Також інтерпретація загроз зовнішнього середовища може бути неоднозначною. Згідно з логікою SWOT-аналізу, для уникнення загроз компанії слід або використовувати наявні конкурентні переваги для перемоги супротивників і зміцнення своєї позиції в умовах негативних тенденцій, або, якщо є комбінація загроз із слабкими сторонами, визнати свою діяльність безперспективною і сконцентруватися на її обмеженні [15]. Однак стратегія протистояння загрозам при обмежених можливостях може бути інтерпретована по-різному, наприклад, шляхом фокусування на стабільних сегментах, підвищення якості продукції або сервісу.

### **1.3 Аналіз зовнішнього середовища як елемент підвищення конкурентоздатності**

Здатність компанії швидко та ефективно реалізувати свою стратегію в умовах постійних змін має велике значення, особливо в галузях, де ринкові умови для всіх конкуруючих компаній подібні, і стратегії стають схожими. Тут критичним стає не сама стратегія, а її успішна реалізація. Викладені питання є універсальними в сучасній економіці України та актуальними для підприємств у багатьох галузях [3].

Звернімо увагу, що завдання впровадження стратегії стало актуальним з моменту початку розробки стратегій. Протягом останніх десяти років необхідність успішного вирішення цього завдання стала надзвичайно важливою. Зростання складності та динамічності зовнішнього конкурентного середовища значно скоротило термін дії розробленої стратегії. Причини цього можуть бути злиття компаній-клієнтів або конкурентів, а також можливості, що виникають внаслідок появи нових інформаційних та комунікаційних технологій. Компанії, які працюють в галузях з високою швидкістю змін (наприклад, в індустрії напівпровідників), займаються структурованим стратегічним плануванням двічі на рік [3]. Отже, при короткому життєвому циклі стратегій, що постійно зменшується, успіх

компанії значно залежить від можливостей її швидкої та ефективної реалізації. Традиційна думка про те, що нереалізовані стратегічні завдання можна наздогнати в найближчі роки, зараз не має шансів на успіх. Достатня здатність компанії реалізувати свою стратегію - це єдина можлива реакція на нестабільність зовнішнього середовища і скорочення життєвих циклів стратегій. Однак процес впровадження стратегії на практиці є однією з ключових проблем стратегічного управління підприємством.

Стратегія не лише стикається з непередбачуваними, а й з абсолютно невідомими факторами. Жоден аналітик не зможе точно передбачити, як вчинять противники у зіткненні, як природа або емоції людини впливатимуть на ситуацію, або як опонент використає ці обставини. Існує безліч прикладів того, як системи несподівано реагують на вповні раціональні дії, і як збіг обставин сприяє або руйнує добре продумані плани. Таким чином, суть стратегії полягає в тому, щоб створити достатньо міцну (і потенційно гнучку) позицію, щоб організація могла досягти своїх цілей незважаючи на будь-які непередбачувані втручання зовнішніх сил.

Створення стратегії підприємства - це процес визначення загального курсу розвитку організації, що базується на встановленні нових цілей та завдань, узгодженні внутрішніх можливостей зовнішніх умов та розробці комплексу заходів для їх досягнення. Ось деякі принципи, що визначають розробку стратегії розвитку підприємства:

1. Зосередження на досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів його власників.
2. Розгляд різних альтернативних напрямків діяльності, що визначаються динамікою зовнішнього середовища підприємства.
3. Неперервне пристосування до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.
4. Узгодження розробки стратегії та впровадження стратегічних заходів у різних сферах діяльності підприємства, ураховуючи різноманітність ресурсів та їх функціональні ролі. [1]

Один з основних кроків у процесі формування стратегії - це стратегічний аналіз. Цей процес ґрунтується на вивченні взаємозв'язків між підприємством та його оточенням. Більшість сучасних концепцій управління ґрунтуються на системному підході і розглядають підприємство як "відкриту систему", що постійно взаємодіє з чинниками зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству підтримувати стійкий стан у змінних умовах. Дослідження різних аспектів впливу середовища на підприємство формує основу стратегічного аналізу. [2]

У процесі розвитку систем управління відбулося розчленування управління підприємством на дві основні галузі: оперативне управління та стратегічне управління. Оперативний менеджмент зосереджений на внутрішній діяльності підприємства та пошуку шляхів для більш ефективного використання його ресурсів. У стратегічному управлінні, навпаки, акцент зміщений на зовнішнє середовище підприємства. Тут увага спрямована на пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, а також на виявлення та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Навіть стратегічний аналіз внутрішнього середовища розглядається через призму впливу зовнішнього середовища [1].

Під адаптацією підприємства розуміється свідоме або інтуїтивне формування стратегії виживання в існуючих економічних умовах, що означає вибір кожним підприємством певного типу поведінки. Це включає зміни у внутрішніх процесах і діяльності підприємства для його адаптації до навколишнього середовища. Успішне ведення бізнесу в сучасних умовах неможливе без постійної адаптації до змін на ринку, які відрізняються своєю динамічністю і часто непередбачуваністю. Головним інструментом адаптації до змін на ринку є своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення вищого рівня, що базуються на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовищ.

К. І. Редченко пропонує розглядати стратегічне управління як динамічну систему, що складається з п'яти взаємопов'язаних управлінських

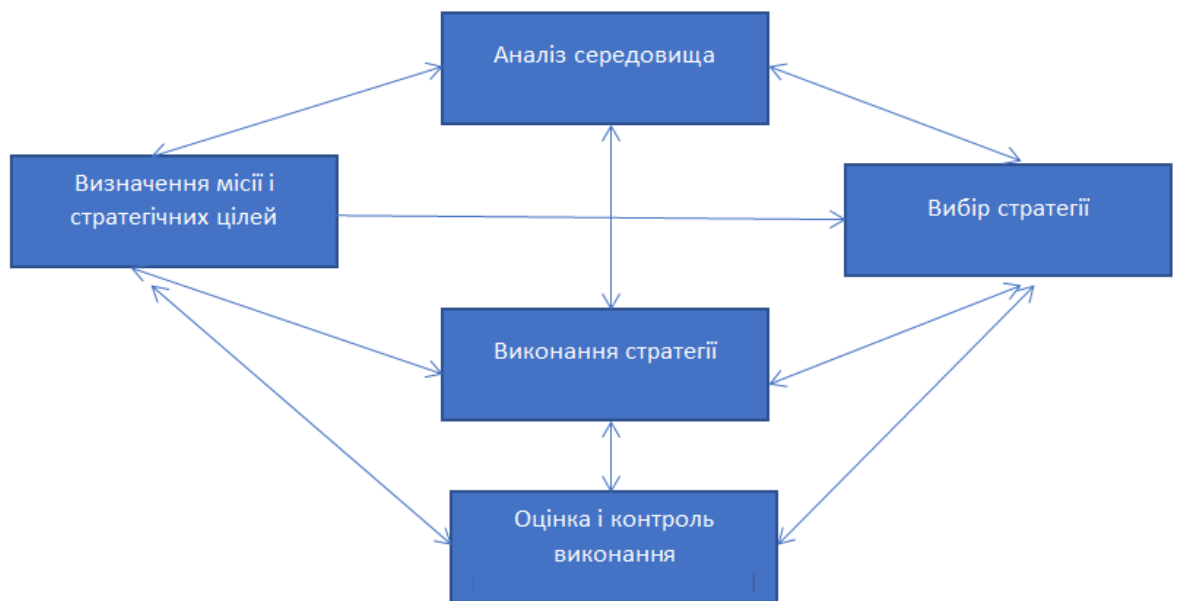
процесів, що формують цілісний механізм, в межах якого існує стійкий зворотний зв'язок і відповідний вплив кожного процесу на інші та на загальний результат [22].

Після аналізу моделей стратегічного управління провідних зарубіжних та вітчизняних науковців слід відзначити, що більшість дослідників розглядають стратегічний аналіз середовища як вихідний етап стратегічного управління.

Загальна концепція ефективного управління підприємством, яку ми пропонуємо на основі сучасних поглядів різних авторів, враховує траєкторію руху підприємства у зовнішньому середовищі від початкової стратегічної ситуації до цільової, визначеної за результатами стратегічного аналізу. Базова стратегічна орієнтація, яку ми розуміємо як чітко сформульовані тези, що описують основні характеристики майбутнього стану підприємства, необхідна для надання імпульсу діяльності організації у напрямку стратегічно бажаного курсу розвитку [1]. Вона служить основою для побудови збалансованої системи показників (BSC) та визначає теми, які повинні бути конкретизовані за її допомогою. З нашої точки зору, базова стратегічна орієнтація підприємства повинна володіти двома основними ознаками - адаптивністю та інноваційністю.

Адаптивність підприємства розглядається як його здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, виступаючи формою взаємодії з ним і процесом внутрішньої перебудови. З іншого боку, інноваційність означає здатність підприємства до постійного оновлення і внутрішньої перебудови. Якщо адаптивність відображає реакцію підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, то інноваційність стає основою для такої реакції, орієнтуючись на зміни в діяльності через впровадження нових елементів. Адаптивність відповідає вимозі існування у встановленому середовищі, тоді як інноваційність втілює поняття структури підприємства та джерела його адаптивності, і, таким чином, співпадає з концепцією достатності [1].

Тактичний та стратегічний аспекти управління ефективністю залежать від здатності підприємства та його окремих структурних підрозділів дотримуватися встановленої базової стратегічної орієнтації (рис.1.2). Наша точка зору полягає в тому, що цю здатність забезпечує система збалансованих показників (BSC), яка спрямована на стратегію. BSC є оптимальною системою стратегічного управління, оскільки вона допомагає конкретизувати, представляти та впроваджувати стратегію. Крім того, використання BSC сприяє виконанню стратегії та, завдяки адаптації до зовнішнього середовища, дозволяє адекватно оцінити потенціал вартості підприємства.



**Рис. 1.2 Структура стратегічного управління**

\*Побудовано за основі джерела: [22]

Отже, концептуальний підхід до управління промисловим підприємством, базується на результаті стратегічного аналізу зовнішнього середовища та адаптації підприємства до нього шляхом здійснення

інноваційних перетворень [1]. Це спрямовано на більш глибоке обґрунтування та економічну ефективність його діяльності. Успішне управління передбачає створення методичного забезпечення стратегічного аналізу, тобто системи методичних підходів та інструментів, що дозволяють генерувати та вибирати оптимальні управлінські рішення. При цьому особливості стратегічного аналізу повинні враховувати специфіку галузі та можливості підприємства.

### **Висновки до 1 розділу**

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що:

1) Сучасні умови розвитку ринку формують для підприємств промисловості бізнес-середовище з високим рівнем невизначеності та конкуренції. Тому аналіз середовища вважається першим і найважливішим етапом стратегічного управління, оскільки він створює основу для визначення місії та цілей підприємства, а також для розробки стратегії.

2) Процес стратегічного управління повинен бути передбачливим, а не реактивним. Тому менеджерам слід намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі та змінювати їх на користь підприємства, а не лише реагувати на них.

3) Вибір власної стратегії підприємством здійснюється на основі аналізу ключових факторів, які умовно розділяються на дві категорії. Перша категорія включає чинники зовнішнього середовища, тоді як друга категорія стосується факторів внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища перебувають у постійній взаємодії та взаємозв'язку.

4) Зовнішнє середовище представляє собою всі умови та фактори, що існують в оточуючому середовищі організації, незалежно від конкретної діяльності цієї організації. Ці умови та фактори впливають на її функціонування та можуть вимагати прийняття управлінських рішень.

Зовнішнє оточення охоплює широкий спектр економічних та соціальних сил, ключовими елементами середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона здійснює конкуренцію

5) Стратегічний аналіз - це процес ідентифікації ключових аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

6) Шляхом стратегічного аналізу формується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, що ґрунтується на наукових підходах і забезпечує всебічну та своєчасну підтримку у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

7) Теорія стратегічного управління має значну кількість методів та моделей для аналізу зовнішнього середовища, які акцентують увагу на різних аспектах економічного простору, у якому діє підприємство. Ці методи можуть використовуватися для прогнозування майбутніх подій, передбачення їх наслідків або виявлення факторів, що впливають на формування та реалізацію стратегії підприємства. Серед них:

- Методи прогнозування та моделювання: (екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, розробки сценаріїв, метод "Дельфі")
- Методи оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил).
- Експертні методи (5x5, PEST, SWOT).

8) Успішне управління передбачає створення методичного забезпечення стратегічного аналізу, тобто системи методичних підходів та інструментів, що дозволяють генерувати та вибирати оптимальні управлінські рішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

#### 2.1 Аналіз зовнішнього середовища ГТЗОВ «Оптика №2»

Аналіз зовнішнього середовища для підприємства в галузі оптометрії - це важлива складова стратегічного планування, яка дозволяє підприємству зрозуміти зміни та тенденції на ринку та в окремих сегментах галузі. Необхідними складовими якого є:

- Аналіз конкурентів, їхні стратегії, переваги і недоліки. Ринкова частка конкурентів, їхні нові продукти та послуги.
- Оновлення технологій у сфері оптометрії, дослідження і розвиток нових методів діагностики та лікування окулярних захворювань.
- Правила і нормативи, які стосуються виробництва, маркування, продажу та реклами окулярів і оптометричних послуг.
- Зміни в уявленнях споживачів щодо здоров'я очей, збільшення популярності лазерної корекції зору, розуміння споживачами важливості профілактики та регулярних окулярних обстежень.
- Зміни в економіці, такі як ріст або занепад економічного ринку, зміни в рівні доходів споживачів, витрати на окулярні товари та послуги.
- Зростання або зменшення кількості людей, які потребують окулярів, зміни в демографічних характеристиках цільової аудиторії (наприклад, старіння населення).
- Питання екологічної безпеки у виробництві окулярних лінз та рамок, використання екологічно чистих матеріалів тощо.

Ці аспекти важливі для того, щоб підприємство могло адаптуватися до змін в своєму зовнішньому середовищі та розробляти ефективні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності у галузі оптометрії.

Розмір глобального ринку окулярів у 2022 році становив 183,36 мільярда доларів США (таблиця 2.1) і очікується зростання за складною

річним темпом зростання (CAGR) 8,5% з 2023 по 2030 рік. Зміни у життєвому стилі та зростаюча популярність розкішних аксесуарів серед мілленіалів сильно сприяють зростанню ринку [24].

Одним із головних міжнародних трендів у сфері оптометрії та офтальмології є процес диджиталізації та цифрової трансформації. Компанії активно шукають способи автоматизації та переведення клієнтського досвіду в цифровий формат. Зростаючий віртуальний світ відкриває нові можливості, які вже активно використовуються в оптичній сфері, включаючи інтеграцію в метавсесвіт. Деякі бренди навіть розробляють окуляри, які дозволяють слухати музику та здійснювати телефонні дзвінки. Наприклад, виробник найлегших в світі оправ пропонує на своєму веб-сайті дуже зручну і якісну віртуальну примірку окулярів [25].

*Таблиця 2.1*

**Обсяг ринку оптометрії [24]**

| Показник                    | Розмір                       |
|-----------------------------|------------------------------|
| Обсяг ринку у 2023 році     | 183,36 мільярда доларів США  |
| Прогноз доходів у 2030 році | 323,77 мільярда доларів США  |
| Темп зростання -            | CAGR 8,5% з 2023 по 2030 рік |

Сучасна оптометрія акцентує на мобільності та зручності, зокрема у проведенні обстежень. Передові компанії працюють над інтеграцією діагностичного обладнання з єдиною цифровою платформою, на яку з різних пристроїв передаватимуться всі результати діагностики конкретного пацієнта [25].

Також розглядаються варіанти об'єднання діагностичних обстежень у єдиний наноприлад. Це сприятиме ефективному використанню часу та простору, а також впровадженню різних видів діагностики за допомогою технологічних потужностей таких апаратів.

Галузь оптики стрімко рухається до автоматизації процесів. Тепер робот може виконати половину роботи з виготовлення окулярів, яку раніше виконував майстер-оптик.

Лідери ринку активно займаються вивченням потреб споживачів, враховуючи, яким чином вони використовують продукт і які емоції він викликає. Виробники зосереджують увагу на комфорті пацієнтів та зручності носіння окулярів [25].

Збереження природи стає все більшою тенденцією у всьому світі. Це відбивається у скороченні ланцюжків постачання, переході до місцевого виробництва, вторинній переробці та використанні природних матеріалів. Окулярні оправы все частіше виготовляються з дерева та бавовни.

Особливу увагу приділяють здоров'ю зору дітей, зокрема контролю за розвитком міопії (короткозорості). Одна з компаній оголосила про випуск окулярних лінз, які сповільнюватимуть прогрес міопії. Незабаром такі лінзи будуть доступні в Україні [25].

Обсяг доходу на українському ринку оправ очікується досягнути 11,24 мільйонів доларів США у 2024 році. Очікується, що обсяг доходу буде показувати річний темп зростання (CAGR 2024-2028) на рівні 22,20%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку у розмірі 25,06 мільйонів доларів США до 2028 року. На ринку оправ очікується, що кількість користувачів становитиме 7,5 мільйонів до 2028 року. Проникнення користувачів складе 17,6% у 2024 році і очікується, що до 2028 року воно зросте до 19,7%. Середній дохід на користувача (ARPU) очікується скласти 1,72 долара США.

На сьогоднішній день українському ринку значну частину займає тіньовий сектор, що складається з фізичних та інтернет-магазинів. Цей канал збуту відіграє ключову роль у реалізації великої кількості доступних окулярів, включаючи як коригувальні, так і сонцезахисні. Це пояснюється використанням більш економічних матеріалів у виробництві, а також відсутністю необхідності в оплаті високих орендних платежів за приміщення, як у торгових центрах. Такі фактори призводять до значного зниження

вартості продукції, що робить торгові точки такого типу більш привабливими для людей із обмеженим бюджетом.

Ще однією важливою тенденцією на українському ринку є його велика залежність від імпорту. Всі якісні лінзи імпортуються з-за кордону. Раніше в Україні діяло одне підприємство, яке займалося виробництвом оптичних лінз у місті Ізюмі (Харківська область): ФАТ та ІОМС. Проте внаслідок подій 2022 року виробництво було значно пошкоджене і наразі практично не діє.

Виробництво контактних лінз в Україні є невеликим, і відносно невелика кількість лінз виробляється щороку. Проте цього достатньо, щоб задовольнити потреби приблизно тисячі споживачів протягом року, враховуючи тривалість служби цих лінз.

У сегменті сонцезахисних окулярів в Україні немає власного виробництва, і усі доступні на ринку товари є імпортованими.

Оправи, лінзи та сонцезахисні окуляри постачаються до України за допомогою гуртових дистриб'юторів, які визначають асортимент для українських оптиків.

Попит на окуляри для виправлення зору та контактні лінзи визначається кількістю осіб, які мають проблеми зі зором. У дитячому та підлітковому віці невелике погіршення зору часто можна виправити за допомогою спеціальних процедур, але дорослі зазвичай вирішують цю проблему лише за допомогою окулярів або контактних лінз. Зі зростанням ролі ІТ та цифрової технології люди проводять більше часу перед екранами, що призводить до збільшення кількості осіб із зоровими проблемами. Кожен рік все більше людей працює за комп'ютером та користується смартфонами, що призводить до зростання кількості осіб із порушеннями зору, які потребують окулярів або контактних лінз. У 2020 році, через карантинні обмеження пов'язані з пандемією COVID-19, багато людей перейшли на віддалену роботу і проводили більше часу за комп'ютером, ніж раніше [24].

Глобальний ринок окулярів перебуває на середньому етапі зростання, а темпи зростання ринку прискорюються. Це можна пояснити різними

факторами, такими як зростаюча поширеність проблем зі зором та захворювань очей, що призводить до більшого попиту на корекційні продукти, такі як окуляри та контактні лінзи. Крім того, зростаюча популярність окулярів як аксесуарів моди, особливо серед молодих споживачів, допомагає збільшити попит на дизайнерські оправы та сонцезахисні окуляри.

Ринок окулярів спостерігає зростаючу кількість операцій з об'єднання та придбання (M&A) від провідних гравців, що свідчить про динамічний характер промислового ландшафту. Висока конкурентність ринку окулярів ускладнює збереження прибутковості та зростання частки ринку для компаній самостійно. Завдяки співпраці або придбанню інших компаній вони можуть отримати доступ до нових технологій, каналів розповсюдження або клієнтської бази, що допоможе їм залишатися на шикі в конкуренції [24].

Ринок окулярів також підданий зростаючому контролю з боку регулюючих органів. Регуляторні органи, такі як Управління з питань продуктів та лікарських засобів США (FDA) та Європейське агентство з лікарських засобів (EMA), відповідають за встановлення стандартів та правил для виробництва, розподілу та маркетингу окулярів, включаючи окуляри, контактні лінзи та сонцезахисні окуляри. FDA США вимагає, щоб всі контактні лінзи були затверджені як безпечні та ефективні медичні засоби, перш ніж вони можуть бути продані споживачам. Так само, EMA вимагає, щоб контактні лінзи відповідали певним стандартам якості та безпеки, перш ніж їх можна буде рекламувати в Європейському Союзі.

Концентрація кінцевих користувачів є важливим фактором на ринку окулярів. Висока вартість розкошевих виробів для зору може зробити їх менш доступними для середнього споживача. Компаніям у цьому сегменті може знадобитися покладатися на менший кількість великих витратників для збереження прибутковості. Багато споживачів мають виражені вподобання до певних брендів окулярів на основі таких чинників, як якість, стиль або

реклама зірок, і готові платити за продукти, що відповідають їхнім конкретним вимогам.

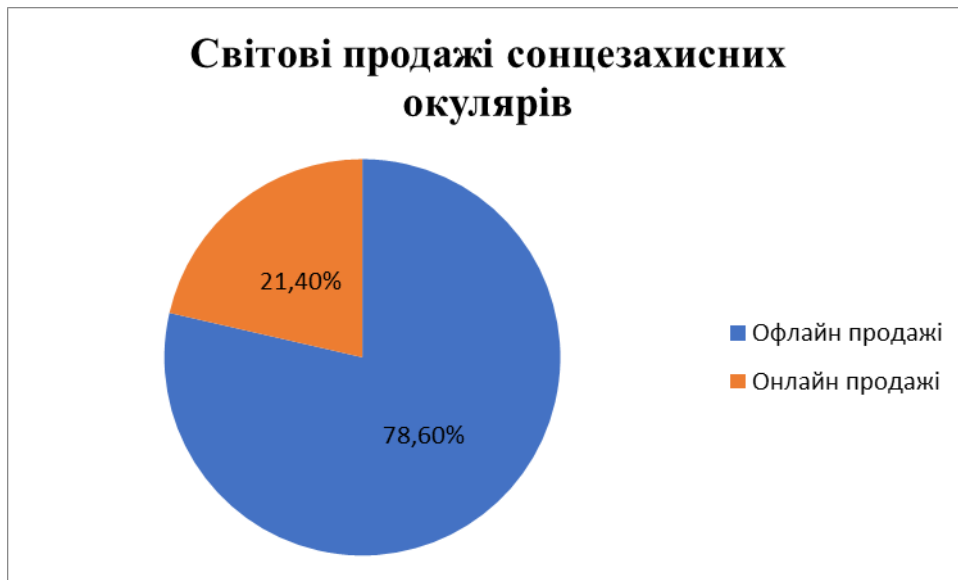
У період кризи 2014-2015 років сегмент сонцезахисних окулярів зазнав спаду, але після поступового відновлення економіки відновився. Під час кризи доходи населення знизилися, що призвело до зменшення кількості осіб, які могли придбати "іміджеві" сонцезахисні окуляри. Пізніше цей показник відновився до попередніх рівнів, але у 2020 році сегмент сонцезахисних окулярів знову зазнав спаду через зниження доходів населення, спричинене карантинними обмеженнями. Розмір світового ринку сонцезахисних окулярів становив приблизно 23,52 мільярда доларів США у 2023 році і очікується, що він буде зростати з гошовою середньорічною ставкою (CAGR) 5,6% з 2024 по 2030 рік. Зростаюча популярність окулярів, зокрема сонцезахисних окулярів, як важливої частини сучасного способу життя, прогнозується як основний фактор, що стимулює попит на сонцезахисні окуляри протягом прогнозованого періоду [26].

Сегмент традиційних магазинів здобув перевагу на ринку, захопивши вищу частку прибутку у 2022 році. Це можна пояснити зростаючою увагою до регулярних оглядів очей та використання окулярів, що підштовхує їх продаж у кам'яних магазинах. Кілька компаній активно працюють над розширенням мережі магазинів, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Наприклад, у листопаді 2023 року шведський бренд Cult увійшов на індійський ринок у співпраці з групою BRDG [24]. Колекція бренду включає 11 сигнатурних силуетів, які задовольняють різноманітні смаки. У зв'язку з обмеженнями на локдаун у багатьох країнах, цей сегмент спостерігав невеликий спад частки прибутку під час пандемії. Однак очікується, що скасування цих обмежень в наступних місяцях і вищий вибір споживачів на користь фізичних магазинів сприятимуть зростанню сегмента у наступні роки.

Під час пандемії онлайн-послуги здобули великий успіх, оскільки людей було змушено дотримуватися соціальної ізоляції. Крім того,

підвищений рівень прийняття смарт-пристроїв, привабливі знижки та можливість порівняти ціни та характеристики позитивно впливають на зростання каналу електронної комерції. Очікується, що сегмент електронної комерції буде зростати швидше протягом прогнозного періоду, оскільки кілька ключових компаній уклали партнерські угоди з провідними постачальниками послуг електронної комерції, щоб розширити своє присутність та залучити більшу кількість споживачів. Поширення електронної комерції революціонізувало ринок оптики, дозволяючи різним брендам окулярів демонструвати свій каталог товарів для різних кінцевих користувачів, та пропонувати зручні та безпечні покупки через онлайн-платформи для оптики. Крім того, веб-сайти електронної комерції також дозволяють користувачам залишати відгуки про товари, що поліпшує користувацький досвід і допомагає компаніям зрозуміти вподобання споживачів, тим самим стимулюючи розширення сегмента.

Продажі сонцезахисних окулярів через офлайн-канали складали 78,6% у 2023 році (рис. 2.1). Офлайн-канали, що охоплюють гіпермаркети, супермаркети та спеціалізовані магазини, мають вирішальне значення у наданні споживачам різноманітного асортименту брендovаних сонцезахисних окулярів. Постійний розвиток і удосконалення роздрібного сектору стали важливим стимулом для збільшення продажів сонцезахисних окулярів. Ці роздрібні заклади пропонують вибір світових брендів, що сприяє загальній доступності різних моделей окулярів. Крім того, соціальний аспект шопінгу, легкість повернення і обміну товару, підтримка місцевих бізнесів, показ модних тенденцій, наявність нішевих брендів та можливість невідкладних замін - усе це сприяє подальшому зростанню сегмента офлайн-продажів.



**Рис. 2.1 Глобальний ринок сонцезахисних окулярів за каналами збуту [26]**

Проте пандемія мала протилежний вплив на сегмент контактних лінз і окулярів для зору. У зв'язку з карантинном багато людей залишалися вдома і проводили більше часу перед екранами телевізорів, комп'ютерів, телефонів тощо, що могло призвести до погіршення зору. Ті, хто помітив зорові проблеми під час карантину, могли записатися на консультацію до фірмових салонів оптики, якщо ті працювали у власних приміщеннях, а не у торгових центрах. Ті, хто вже знали необхідні параметри окулярів та лінз, могли замовити їх у інтернет-магазинах.

Основними проблемами розвитку ринку сонцезахисних окулярів були [26]:

- Високий рівень піратства;
- Зниження доходів населення.

У сегменті окулярів для зору і контактних лінз основними проблемами були[24]:

- Зменшення чисельності населення країни;
- Зниження рівня доходів населення;

- Відтермінування вирішення зорових проблем до покращення фінансового становища або перехід до низькобюджетного сегменту, що пропонується на тіньовому ринку.

Серед перспектив розвитку ринку можна виділити зростання попиту на сонцезахисні окуляри через помітне послаблення карантинних обмежень, а також збільшення попиту на контактні лінзи і окуляри для зору через значне збільшення часу користування різними гаджетами. Також варто відзначити модні тенденції на ринку оптики: останнім часом дедалі популярнішими стають "окуляри-нулі" - окуляри для людей без зорових проблем, які носяться як аксесуари [24]. Ще однією модною тенденцією є кольорові контактні лінзи, які допомагають підкреслити стиль свого власника.

## **2.2 Організаційно-економічна характеристика ГТЗОВ «Оптика №2»**

Господарське Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Оптика №2» було створене як окрема господарська одиниця 1964 року внаслідок реструктуризації організації «УкрМедТехніка» і є спадкоємцем магазину Оптика №2 у структурі вищезгаданого підприємства [37]. І зараз це – найстаріша оптика, що діє у Львові безперервно від часу заснування.

Повне найменування юридичної особи (станом на 18.01.2024) – ГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОПТИКА №2.

Скорочена назва – ГТЗОВ "ОПТИКА №2"

Статус юридичної особи (станом на 18.01.2024) – Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ – 20790688

Дата реєстрації – 14.09.1994 (28 років 10 місяців)

Уповноважені особи – СЕНИК ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ (керівник)

Розмір статутного капіталу – 10 947,66 грн.

Контрагент ГТЗОВ "ОПТИКА №2" зареєстрована 14.09.1994 за юридичною адресою: Україна, Львівська обл., місто Львів, ПРОСПЕКТ В.ЧОРНОВОЛА, будинок 1.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності - Недержавна власність

Види діяльності

Основний:

47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

Інші:

86.21 Загальна медична практика

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Контактна інформація: Україна, Львівська обл., місто Львів, ПРОСПЕКТ В.ЧОРНОВОЛА, будинок 1.

Телефон: 80322721862

На сьогоднішній день, ГТЗОВ «ОПТИКА №2» надає повний спектр послуг корекції зору. Зараз компанія має одне приміщення, де розміщуються відділ виробництва та ремонту окулярів, відділ продажу, адміністративна частина, кабінет обстеження зору і підбору корекції. Компанія працює на високо конкурентному та динамічному ринку.

Основний формат співпраці – це B2C, забезпечення приватних потреб осіб необхідними засобами корекції зору. Тобто компанія орієнтується на роздрібну торгівлю, індивідуального клієнта. Це зумовлено особливістю галузі діяльності. Адже догляд за зором – високо індивідуальна та клієнт орієнтована діяльність, що не може покриватися універсальними рішеннями.

Варто зазначити, що колективні замовлення є, проте становлять малу частку в від загальної кількості.

ГТЗОВ «ОПТИКА №2» працює на локальному львівському ринку, що водночас, є високо маржинальним та висококонкурентним. Головними конкурентами є представники франшиз та великих мереж, такі як «Люксоптика», «Біомед», «Файна оптика», «Окулярня».

Серед досягнень компанії – впровадження високих міжнародних стандартів оптики та оптометрії, використання сучасних методів діяльності та великий досвід за майже 60-річну діяльність. Це унікальне підприємство, де поєднуються досвід та нові технології.

Матеріально-технічна база є невід'ємною частиною підприємства і має вирішальний вплив на результативність суб'єктів господарювання. Забезпечення необхідними матеріально-технічними ресурсами є пріоритетним завданням для кожного підприємства [31].

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства - це процес планування, організації та контролю фінансових ресурсів та економічних процесів організації з метою досягнення фінансової стабільності, ефективності діяльності та забезпечення прибутковості.

Елементи управління фінансово-економічною підсистемою підприємства включають фінансове планування, бюджетування, управління обіговими активами, фінансовий аналіз, кредитування, фінансовий контроль, ризик-менеджмент [33]. Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, досягнення фінансової стійкості та забезпечення підприємства ресурсами для подальшого розвитку і зростання.

Управління фінансово-економічною підсистемою на малому підприємстві, яким і є ГТЗОВ Оптика№2, має свої особливості порівняно з великими компаніями. Оскільки малі підприємства мають обмежені ресурси, менший обсяг діяльності та персоналу, їх фінансове управління повинно бути

ефективним, гнучким та націлено на забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Таблиця 2.2

**Оцінка фінансової стійкості ГТЗОВ Оптика№2\***

|                              | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Коефіцієнт платоспроможності | 1,12 | 1,06 | 1,02 | 1,16 | 1,05 |
| Коефіцієнт фінансування      | 0,67 | 0,84 | 0,66 | 0,82 | 0,91 |
| Коефіцієнт маневреності      | 0,81 | 0,87 | 0,71 | 0,93 | 0,87 |

\*Джерело: фінансовий звіт підприємства за 2022р

Коефіцієнт платоспроможності коливався за період 2018 по 2022 від показника 1,02 до 1,16 з просіданням у кризові 2020 та 2022 роки.

Подібна ситуація спостерігається із коефіцієнтом фінансування: показник коливається в діапазоні від 0,66 до 0,91 з просіданням у 2020 та 2022 роки. Аналогічно і показник маневреності: від 0,71 до 0,93 за період 2018 – 2022 рр. З пониженням рівня коефіцієнту в 2020 та 2022 роках.

Таблиця 2.3

**Оцінка оборотних активів ГТЗОВ «ОПТИКА №2»\***

|                                                          | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Поточні активи, тис грн                                  | 124  | 129  | 137  | 145  | 144  |
| Поточні зобов'язання, тис грн                            | 118  | 121  | 134  | 141  | 139  |
| Співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань: | 1,05 | 1,07 | 1,02 | 1,03 | 1,04 |

\*Джерело: фінансовий звіт підприємства за 2022 р

Поточні активи протягом 5 річного періоду 2018-2022 зростали за абсолютними показниками. Так само, як і рівень поточних зобов'язань.

Проте співвідношення рівня поточних активів до рівня поточних зобов'язань за звітні періоди перевищували 1. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

Також це свідчить про високу ліквідність підприємства і його здатність вчасно виконувати зобов'язання.

Вищевказані показники свідчать про високий рівень управління фінансово-економічною підсистемою на підприємстві. А також підкреслюють важливість стратегічного планування на малих підприємствах, яке ключовим для успіху через обмеженість ресурсів.

Підприємство і надалі повинно орієнтуватися на підвищення фінансових показників та показників стійкості для ефективного функціонування на ринку та підтримки конкурентоздатності.

Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю є критичним для успіху організації. З його допомогою встановлюється чітку мету та бачення для організації, щоб сфокусуватись на ключових напрямках розвитку [37]. Адже в сучасних умовах ринку та бізнес-середовища зміни відбуваються швидко. Стратегічне управління дозволяє організації адаптуватися до нових викликів, виявляти можливості та уникати загроз [35]. А також стратегічне управління допомагає створити перевагу над конкурентами. Визначення унікальних конкурентних переваг та ефективне їх впровадження дозволяє займати сильну позицію на ринку.

Ще одна важлива перевага управління стратегічним розвитком – це ефективне використання ресурсів: Стратегічне управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів організації. Правильно сплановані стратегічні кроки допомагають максимально використати наявні ресурси та забезпечити їх ефективне використання.

Загалом, стратегічне управління важливе для забезпечення конкурентоспроможності організації, її успішного розвитку та досягнення довгострокових цілей. Воно дозволяє побудувати гнучку, адаптивну та ефективну організацію, готову до змін та викликів на ринку.

В ГТЗОВ «ОПТИКА №2» відповідальним за розробку та втілення стратегії розвитку компанії є СЕО. Він розробляє та втілює стратегію,

формує реагування на ризики та працює над підвищенням конкурентоздатності.

Стратегія розвитку Оптика №2 включає 2 складові: короткотермінова та довготермінова стратегія (рис. 2.2):



**Рисунок 2.2 Складові розвитку ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Станом на 2024 основним питанням є забезпечення функціонування закладу на період військового стану. Зважаючи на військові виклики, які постають перед країною та організаціями і підприємствами, компанії важливо відповідати на екстраординарні виклики, щоб залишатися діючими, зберегти експертність, людський та технічний потенціал. Очевидно, що військова загроза зберігатиметься іще найближчий час і це питання і надалі зберігатиме актуальність.

Проте, неможливо зберігати ефективність вибудовуючи лише реактивну стратегію (реагування на зовнішні фактори) без проактивної дії [39]. Саме такою проактивною складовою є питання стратегічного розвитку

компанії. Серед варто відзначити два: відкрити мережу на 3-5 закладів в середньостроковій перспективі та вихід на ринок на ринок висококваліфікованих працівників, яким потрібен зір для роботи. Зупинімось на них детальніше.

Відкриття іще додаткових закладів у єдиній мережі (не франшиза) актуальне дозволить посилити позиції на ринку. А також, що і ще важливіше, можна запровадити та пошити власний стандарт роботи на ширшу аудиторію. І таким чином виробляти лояльність в клієнтів та забезпечити їхнє повернення саме в Оптику 2 як провайдера унікальних послуг. Раніше – понад 30 років тому – існував приблизний стандарт, що 1 оптика повинна обслуговувати 10000 клієнтів. І оптики будували приблизно в такому розрахунку на кількість населення. Проте сучасні підходи вимагають інших рішень. Оскільки, на даний час немає регуляції ринку та рекомендованої кількості оптик чи інших обмежень, ринок є дуже конкурентним. Тому що, зважаючи, на особливості сучасного способу життя, потреба засобах корекції зору зростає. Тож у цьому є переваги існуючого ринку.

Щодо виходу на ринок працівників працівників, які часто відчують навантаження на зір на роботі, то це велика аудиторія, яка може дати змогу розширити цільову аудиторію. Це люди, яким зір потрібен безпосередньо роботи і вони здатні забезпечити підвищення попиту в тривалій перспективі. Зараз таких людей серед аудиторії клієнтів компанії немає і їх залучення залишається пріоритетною ціллю.

Проаналізуймо конкурентоспроможність підприємства. Основні фактори конкурентоздатності наведено у таблиці. Вони оцінені за 10 бальною шкалою.

Таблиця 2.4

**Фактори конкурентоздатності підприємства ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

| Фактор                      | Оцінка |
|-----------------------------|--------|
| Людський потенціал          | 9      |
| Стан обладнання             | 9      |
| Якість розхідних матеріалів | 8      |
| Сучасні методи виробництва  | 8      |
| Спектр надаваних послуг     | 9      |
| Локація підприємства        | 10     |
| Ціни на продукцію           | 7      |
| Якість продукції            | 8      |

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Щоб краще зрозуміти рівень власних конкурентних переваг та зон росту, використаємо візуалізацію методом пелюсткової діаграми (рис. 2.3).



**Рисунок 2.3 Аналіз конкурентних переваг ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

З візуалізації видно, що найбільшою перевагою є вдала локація – в центрі міста Львів. Що залишається незмінною з 1964 року.

Сильними сторонами, але які можна іще покращити, є спектр послуг (одна з кількох оптик у Львові, що проводить ремонт окулярів), сучасне обладнання та експертність персоналу. Менш розвиненими є методи роботи (адже їх потрібно постійно розвивати), матеріали для роботи (тут є спільна відповідальність разом із виробником та постачальниками), та якість продукції, що залежить також від третіх сторін – постачальників та виробників. Ціни – найслабша перевага, тому що на ціно утворення впливають усі вищезгадані фактори і вони можуть бути високими для певного сегменту аудиторії.

Тож, ГТЗОВ «ОПТИКА №2» має ряд конкурентних переваг, проте зберігає зону росту і за умови втілення стратегічних планів, має шанси стати однією з провідних оптик регіону.

На ГТЗОВ «ОПТИКА №2» матеріальній базі приділяється значна увага та вкладаються зусилля і ресурси задля підтримки на необхідному рівні матеріально-технічної бази. Її можна класифікувати за функціональним призначенням на такі групи (рис 2.4):



**Рис. 2.4. Схема необоротних активів ГТЗОВ «ОПТИКА №2»\***

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

В ГТЗОВ «ОПТИКА №2» використовується якісне імпортне обладнання. Адже оптика – це технологічна сфера і якість грає вирішальну роль. В Україні такого типу апарати не виробляються, тому потрібно імпортувати з-за кордону. Через сучасний стан рику оптики та оптометрії, відсутність регуляції та чітких правил гри, в Україні відсутні офіційні представництва виробників спеціалізованого устаткування. Тому роль дистриб'юторів виконують малі постачальники та ФОПи, які закупають пристрої в виробника та реалізують в Україні. Ще однією особливістю є те, що на підприємстві не ведеться система амортизації устаткування. Завдяки існуючій системі господарювання, компанія не є платником податку на прибуток. Відповідно, немає сплати на амортизацію, тому вона і не ведеться. Також завдяки специфіці галузі, станки є зносостійкі та справно працюють понад 10 років без втрати продуктивності. Тому і немає потреби в їх регулярній постійній заміні. Оновлення ведеться в міру завантаженості виробничої дільниці, виходу нових моделей та вигідних цін на ринку на необхідні станки. Останнє оновлення було в 2022 році.

Станом на 2024 компанія володіє 5 станками для обробки лінз, але користується лише двома найновішими моделями передостаннього покоління, старіші три – на зберіганні. Новіші моделі більше продуктивні в роботі в задовольняють усі виробничі потреби.

Усі станки завезені з-за кордону, географія їх виробництва – Європа та Східна Азія. З діючих станків – один апарат французького виробника Essilor, інший – Nidek (Японія). Три станки, які на даний час не використовуються – виготовлені в Німеччині фірмою Optozuran. Апарат ультразвукової очистки лінз теж німецького виробництва. Діагностичне медичне обладнання – також імпортне: використовується японський діоптриметр Торконта корейський діагностичний апарат Huvitz. Для нормального функціонування апаратури необхідно проводити вчасне та якісне сервісне обслуговування. Воно регулярно виконується власними силами, оскільки за майже 60 річну історію, компанія має досвід та експертизу як правильно проводити ці процеси.

Щодо торгового обладнання, то офісні меблі – українського виробництва, а демонстраційне устаткування та стелажі – китайського. Реєстратори розрахункових операцій – українського виробництва. Комп'ютери – фірми Dell, з ліцензованим програмним забезпеченням для ефективного користування і виконання задач.

Порядок і методи приймання продукції відбуваються за технологічними картами, що описані в технічних умовах «Окуляри коригуючі» ТУ У 142822555.001 – 95. Які розповсюджуються на окуляри коригуючі, що призначені для корекції зору. При прийомі товару (ліназ для окулярів та оправ) відбувається оцінка якості старшим продавцем на відповідність до заявлених норм та відсутності дефектів. Контроль якості на виробництві забезпечується наступним чином. За кожен конкретний виріб несе відповідальність певний майстер. Він, починаючи роботу з лінзою проводить огляд на виявлення дефектів і відповідності норма. Якщо виявлені дефекти чи неспівпадіння до початку обробітку – виріб повертається виробнику. В іншому разі (виявлення дефектів після обробки) – матеріальну відповідальність несе сам майстер. Після виготовлення окулярів, майстер залишає персональну відмітку на пакуванні, що позначає автора виробу та означає пройдений контроль якості. Таким чином робота над конкретною одиницею товару ведеться однією людиною, яка і несе відповідальність за виріб.

Система охорони праці є надзвичайно важливою на підприємстві, адже її функція у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників. Наявність відповідних заходів і правил допомагає запобігати нещасним випадкам, травмам та професійним захворюванням. Через нещасні випадки та професійні захворювання підприємство може втратити робочу силу, а також витратити кошти на компенсації та лікування постраждалих працівників. Правильна система охорони праці допомагає уникнути зайвих витрат та зберегти ресурси підприємства. Забезпечені та здорові працівники працюють більш ефективно та продуктивно.

Також дбайливий підхід до охорони праці сприяє створенню довгостроково стабільного та успішного підприємства. Підприємства, які не вдосконалюють свою систему охорони праці, можуть стикатися зі збитками, правовими проблемами та іншими негативними наслідками.

Таким чином, система охорони праці на підприємстві не тільки важлива з моральних та етичних позицій, але також вона є ключовим фактором у забезпеченні стабільного та успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

В ГТЗОВ «ОПТИКА №2» відповідальним за стан охорони праці та заходи безпеки відповідальним є СЕО компанії. Згідно чинного законодавства, саме роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства;
- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;
- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;
- здійснює контроль за додержанням працівником технологічних процесів, правил поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці.

*Заходи безпеки та охорони праці в ГТЗОВ «ОПТИКА №2».* На підприємстві сумлінно ставляться до виконання заходів безпеки та не нехтують виконанням правил. Перш за все, усі працівники в обов'язковому порядку отримують вхідний та регулярний інструктажі з питань охорони праці та заходів безпеки, правил безпечного поводження на виробництві. Вони включають такі розділи: основні положення трудового законодавства з охорони праці; навчання працівників з охорони праці; аналіз виробничого травматизму; правила внутрішнього трудового розпорядку; відповідальність за порушення правил охорони праці; загальні вимоги електробезпеки та пожежної безпеки; заходи щодо надання першої допомоги. Регулярність проведення інструктажів проводиться відповідно до вимог ст.18 Закону України "Про охорону праці" Наказ №131 "Про проведення занять" [34].

Усі працівники підтверджують ознайомлення із цими правилами своїм підписом. Без цього – вони не можуть приступити до виконання роботи.

На підприємстві є виробнича дільниця, в якій розміщені електроприлади, прилади з частинами, що обертаються, газонагрівні прилади, а це є факторами ризику. Тому вхід на виробничу дільницю заборонено для сторонніх осіб. Усе обладнання заземлене, захищене, доступ до обертових частин механічно обмежений. Також є системи витяжки повітря та дотримуються норми освітлення, температури, вологості повітря.

Усі працівники працюють в спеціальному одязі – білих медичних халатах, відповідно до санітарно-гігієнічних вимог. На виробничій дільниці є окремі пункти правил безпеки, щодо одягу: рукави та поли мають бути зашпилені, тощо.

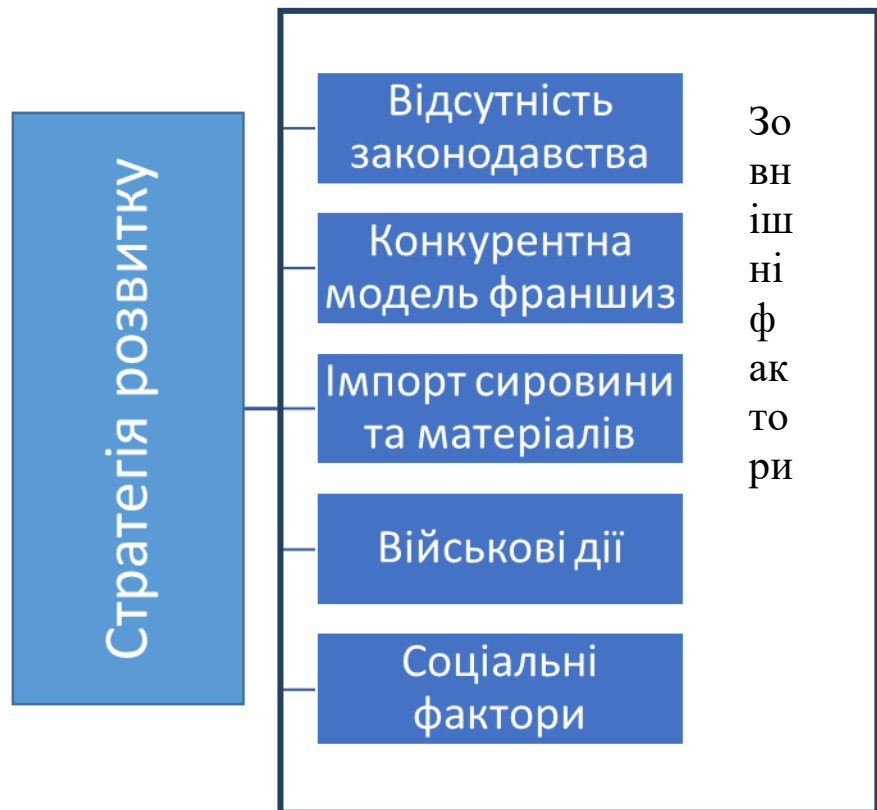
Важливим елементом безпеки на виробництві, є самоусвідомлення самими працівниками, що вони відповідальні за власну безпеку, тому повинні дотримуватися усіх необхідних правил безпеки. Адже виконання цих приписів необхідне самим працівникам.

### **2.3 Вплив факторів зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку ГТЗОВ «Оптика №2»**

Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоздатність є вирішальними для досягнення успіху. Це сприяє встановленню чіткої мети та бачення для організації, що дозволяє сконцентруватися на ключових напрямках розвитку. У сучасних умовах ринку та бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко, стратегічне управління дозволяє організації адаптуватися до нових викликів, розпізнавати можливості та уникати загроз [35]. Крім того, стратегічне управління сприяє створенню конкурентної переваги. Визначення унікальних конкурентних переваг та їх ефективне впровадження дозволяє займати сильну позицію на ринку[37].

Загалом, стратегічне управління важливе для забезпечення конкурентоздатності організації, успішного розвитку та досягнення довгострокових цілей. Воно допомагає побудувати гнучку, адаптивну та ефективну організацію, готову до змін та викликів на ринку.

Окрім внутрішніх факторів, вплив на розвиток підприємства мають ще і зовнішні. ГТЗОВ «Оптика №2» стикається з рядом викликів, які значно впливають на вибір стратегії розвитку підприємства. Одним із таких викликів є відсутність ефективного законодавчого регулювання ринку оптометрії. У відсутності належного законодавства ринок розвивається стихійно, без належного контролю якості, сертифікації та навчання. Це ставить підприємства, зокрема ГТЗОВ "Оптика №2", перед необхідністю самостійно забезпечувати якість продукції та виконання всіх вимог безпеки. На фоні загальної лібералізації умов для бізнесу, статус оптичної галузі залишається невизначеним в контексті підприємництва.



**Рис. 2.5 Вплив факторів зовнішнього середовища на вибір стратегії  
ГТЗОВ «Оптика №2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Головними гравцями на ринку оптометрії стають компанії, що розвиваються за моделлю франшизи. Це дозволяє їм швидко розширюватися та займати ключові позиції на ринку, використовуючи успішний досвід і бренд відомих франшизодавців. Для ГТЗОВ "Оптика №2" це може стати стратегічно важливим викликом для розвитку, оскільки потрібно витримувати конкуренцію із великими мережами.

Ще одним важливим фактором, який впливає на вибір стратегії розвитку, є залежність від імпорту продукції та обладнання. ГТЗОВ "Оптика №2" майже повністю імпортує свою продукцію, що робить компанію вразливою до валютних коливань та інших факторів зовнішньоекономічної діяльності. Це може вимагати від компанії пошуку альтернативних постачальників або розгляду можливостей локалізації виробництва. Валютні коливання можуть призвести до здорожчання товару, оскільки значна частка оборотних активів – імпорт.

Також, внаслідок війни в країні скорочується купівельна спроможність населення. Люди переходять на більш економічні варіанти товарів: розширюється найдешевший сегмент товарів, скорочується преміум-сегмент. Це може вимагати зміни стратегії розвитку ГТЗОВ "Оптика №2", спрямованої на зниження вартості продукції та залучення більш широкого споживача. Також військові дії становлять пряму загрозу для бізнесу (можливі руйнування, погіршення бізнес-середовища тощо). Після спаду, викликаного воєнними діями, темпи зростання у галузі сповільнюються. Проте, певний рівень попиту (зумовлений медичними показниками) спостерігається. Стабільний рівень попиту, низькі юридичні бар'єри для входу та висока маржинальність привертають нові компанії і посилюють конкуренцію. Очікувано, що виробник окулярних лінз Ноуа вийде на ринок, що спричинить демонополізацію постачання контактних лінз. Це призведе до зростання конкуренції серед постачальників і зниження закупівельних цін. Також зростає популярність здорового способу життя, включаючи збереження здорових очей та гострого зору.

Щодо технологічного фактору, то застосування пластикових лінз широкого спектру дозволяє використовувати станки з ЧПУ з повним функціоналом для їх обробки, що суттєво зменшує виробничі площі. Одним із найбільш суттєвих аспектів є реклама товарів і послуг через Інтернет, що включає передпродажну підготовку клієнта, ознайомлення з асортиментом товарів та доступними функціональними рішеннями, а також планування часу візиту. Це значно зменшує час, необхідний для обслуговування.

Європейські галузеві виставки, які проходять двічі на рік, визначають модні тенденції в оптичній галузі і змушують виробників змінювати або оновлювати асортимент оправ і аксесуарів. Нові прогресивні дизайни оптичних лінз, включаючи контактні, змінюють як їх функціональні можливості, так і умови їх використання, що стимулює клієнтів повертатися за новими покупками. Деякі постачальники лінз пропонують аутсорс виготовлення окулярів для виробників, що допомагає їм зменшити витрати.

Однак це може призвести до збільшення термінів виготовлення замовлень, що не завжди задовольняє клієнтів.

Важливим є соціальний аспект сучасних реалій: існує попит на якісну корекцію зору – це джерело потенційного попиту. Відбувається зміщення ділової активності в країні на Захід, що дає потенціал зростання. Водночас, клієнти часто шукають «простих дешевих» рішень для корекції зору, які не є ефективними. Перехід споживачів від стандартизованих товарів до товарів з індивідуалізованим підходом змінює динаміку покупок. За рахунок виробництва товарів на замовлення, запровадження нових моделей, оригінального дизайну та додаткових функцій, вартість середнього чеку зростає, а лояльність клієнтів також збільшується. Стандартні товари, у свою чергу, поступово виходять з асортименту торгових мереж. Збільшення кількості людей похилого віку внаслідок старіння населення та дострокових виходів на пенсію створює додатковий попит у низькому ціновому сегменті. Зростання чисельності молодих професіоналів, які мають великі навантаження на зір через роботу за моніторами, призводить до додаткового попиту у середньому і вищому цінових сегментах. Ці споживачі мають особливі вимоги до засобів корекції, що пов'язані з умовами праці та модним виглядом окулярів. Багаті та забезпечені особи, які становлять 2-3% від загальної кількості, зазвичай спрямовуються на верхній ціновий сегмент оправ і лінз. Вони мають високі вимоги до якості та функціональності засобів корекції, а також очікують, щоб вони відповідали статусу і модним тенденціям.

Оскільки зараз немає регулювання ринку або рекомендованої кількості оптик або інших обмежень, тому конкуренція на ринку є високою. Галузь не характеризується глобалізацією через високий рівень індивідуалізації продуктів. Проте, український ринок відомий присутністю міжнародних мереж, таких як Фільман оптика. Приріст або зменшення розриву між витратами та прибутком у провідних конкурентів може суттєво змінити характер конкурентної боротьби в галузі.

Оскільки сучасний спосіб життя передбачає зростання потреби в засобах корекції зору, існуючий ринок має свої переваги. Щодо працівників, які часто стикаються з навантаженням на зір під час роботи, вони становлять значну аудиторію, яка може сприяти розширенню цільової аудиторії. Це люди, яким зір потрібен прямо у процесі праці, і вони можуть забезпечити підвищений попит у майбутньому. Наразі таких клієнтів у портфелі компанії немає, тому їх привернення залишається головним пріоритетом.

Тому вибір стратегії розвитку ГТЗОВ "Оптика №2" залежить від ретельного аналізу зовнішнього середовища та розуміння всіх важливих факторів, що впливають на діяльність компанії. Належне управління цими викликами може допомогти компанії успішно реалізувати свій потенціал та зберегти конкурентну перевагу на ринку оптометрії.

## **Висновки до 2 розділу**

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що:

1) Аналіз зовнішнього середовища для підприємства в галузі оптометрії - це важлива складова стратегічного планування, яка дозволяє підприємству зрозуміти зміни та тенденції на ринку та в окремих сегментах галузі.

2) Розмір глобального ринку окулярів у 2022 році становив 183,36 мільярда доларів США (таблиця 2.1) і очікується зростання за складною річним темпом зростання (CAGR) 8,5% з 2023 по 2030 рік.

3) Глобальний ринок окулярів перебуває на середньому етапі зростання, а темпи зростання ринку прискорюються. Це можна пояснити різними факторами, такими як зростаюча поширеність проблем зі зором та захворювань очей, що призводить до більшого попиту на корекційні продукти, такі як окуляри та контактні лінзи.

4) Галузь оптики та оптометрії в Україні характеризується стійким зростанням попиту, низькими правовими бар'єрами на входження і високою маржинальністю, що привертає нові компанії та збільшує конкуренцію. В

Україні відсутнє законодавче регулювання у галузі оптики та оптометрії, що сповільнює розвиток цього сектору.

5) Галузь є імпортозалежною через припинення виробництва внаслідок війни, і всю продукцію доводиться імпортувати. Це ставить її вразливою у відношенні до валютних коливань.

6) Господарське Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Оптика №2» було створене як окрема господарська одиниця 1964 року і зараз це – найстаріша оптика, що діє у Львові безперервно від часу заснування. На сьогоднішній день, ГТЗОВ «ОПТИКА №2» надає повний спектр послуг корекції зору. Зараз компанія має одне приміщення, де розміщуються відділ виробництва та ремонту окулярів, відділ продажу, адміністративна частина, кабінет обстеження зору і підбору корекції.

7) Основний формат співпраці – це B2C, забезпечення приватних потреб осіб необхідними засобами корекції зору.

8) Співвідношення рівня поточних активів до рівня поточних зобов'язань за звітні періоди перевищували 1. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання. Також це свідчить про високу ліквідність підприємства і його здатність вчасно виконувати зобов'язання.

9) Найбільшою перевагою підприємства є вдала локація – в центрі міста Львів. Що залишається незмінною з 1964 року. Сильними сторонами, є спектр послуг (одна з кількох оптик у Львові, що проводить ремонт окулярів), сучасне обладнання та експертність персоналу. А також є методи роботи, матеріали для роботи (тут є спільна відповідальність разом із виробником та постачальниками), та якість продукції, що залежить також від третіх сторін – постачальників та виробників.

10) Головними гравцями на ринку оптометрії стають компанії, що розвиваються за моделлю франшизи. Це дозволяє їм швидко розширюватися та займати ключові позиції на ринку, використовуючи успішний досвід і бренд відомих франшизодавців. Для ГТЗОВ "Оптика №2" це може стати

стратегічно важливим викликом для розвитку, оскільки потрібно витримувати конкуренцію із великими мережами.

11) Через сучасний стан ринку оптики та оптометрії, відсутність регуляції та чітких правил гри, в Україні відсутні офіційні представництва виробників спеціалізованого устаткування. Тому роль дистриб'юторів виконують малі постачальники та ФОПи, які закупають пристрої в виробника та реалізують в Україні.

12) Існує попит на якісну корекцію зору – це джерело потенційного попиту. Відбувається зміщення ділової активності в країні на Захід, що дає потенціал зростання. Водночас, клієнти часто шукають «простих дешевих» рішень для корекції зору, які не є ефективними.

### **РОЗДІЛ 3**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГТЗОВ «ОПТИКА №2» ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

### **3.1 Оцінка рівня конкурентоспроможності ГТЗОВ «Оптика №2»**

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність означає здатність підприємства ефективно конкурувати і виживати в умовах ринкової конкуренції.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. У кожній галузі формується власне конкурентне оточення. Таким чином, підприємство має адекватно оцінити своїх конкурентів, їхні інтереси та галузь (галузі) їхньої діяльності, щоб розробити ефективні конкурентні стратегії. Ці стратегії повинні сприяти високій конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження умов конкуренції включає такі кроки:

- 1) ідентифікація реальних та потенційних конкурентів;
- 2) аналіз ключових показників діяльності конкурентів;
- 3) оцінка маркетингових стратегій конкурентів;
- 4) визначення переваг і недоліків діяльності конкурентів.

Підприємства-конкуренти можна класифікувати за наступними ознаками:

- підприємства, які виготовляють аналогічну продукцію;
- підприємства, що планують виходити на ринок з аналогічною продукцією;
- підприємства, які виробляють товари-замінники.

Аналіз показників діяльності підприємств-конкурентів здійснюють за такими напрямками.

Загальний огляд: включає назву та місцезнаходження підприємства, рік заснування, перелік підпорядкованих структур та філій, кількість працівників, імідж та оцінку рівня загрози, яку вони представляють як конкуренти.

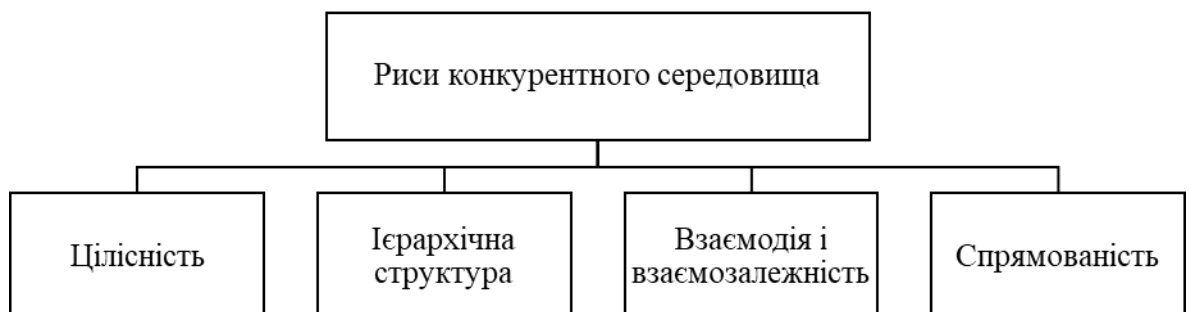
Економічний потенціал: включає активи, основний капітал, обсяги продажів та їх зростання, частку ринку, показники прибутковості відносно обсягів продажів та вкладеного капіталу.

Організаційно-технічний рівень: описує структуру витрат, виробничі потужності, характеристики обладнання, організацію наукових досліджень, кількість дослідницьких центрів та лабораторій, витрати на наукові дослідження, кількість патентів та напрямки наукових досліджень.

Комерційна діяльність: визначає частку ринків збуту, джерела отримання матеріально-технічних ресурсів, рівень підготовки комерційного персоналу, систему розподілу та збуту, якість реклами, розуміння проблем споживачів та післяпродажне обслуговування.

Фінансовий стан: аналізує прибутки від операцій, ліквідність та заборгованість, кредитоспроможність та умови кредитування, рентабельність та виплату дивідендів на акції.

Конкурентне середовище представляє собою систему взаємодії, в якій спостерігаються різні характеристики (рис.3.1).



**Рис. 3.1. Риси конкурентного середовища**

Слід виділяти три основні складові конкурентного середовища (табл. 1)

Таблиця 3.1

**Складові конкурентного середовища**

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна складова конкурентного оточення включає в себе вплив таких факторів на ринкові умови конкуренції, як: | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Юридичний та нормативно-правовий каркас функціонування ринку, який визначає ключовий набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринкового сегменту;</li> <li>– Організаційно-правові основи державного регулювання ринку, включаючи систему урядових органів із здійсненням виконавчих функцій та прийнятні політичні норми в країні;</li> <li>– Соціокультурні традиції та цінності, що часто визначають розподіл конкурентних активностей між галузями та стратегії конкуренції;</li> <li>– Розмір національного багатства та загальний рівень економічного розвитку як показники для типів домінуючих конкурентних стратегій;</li> <li>– Позиція ринку в міжнародних економічних відносинах, присутність транснаціональних корпорацій як суб'єктів, що впливають на формування неформальних правил ринку та характер міжфірмової взаємодії;</li> <li>– Рівень науково-технічного прогресу та розповсюдження інновацій, які можуть змінювати межі ринку та заміщати жорстку цінову конкуренцію на більш витратно-ефективну, але менш жорстку нецінову конкуренцію новими товарами, технологіями та рекламою;</li> <li>– Рівень розвитку інфраструктури як показник виживання на ринку для малих суб'єктів господарювання, які конкурують із інтегрованими корпоративними структурами.</li> </ul> |
| Структурна складова                                                                                                | – Розміру ринку та прибутковості господарювання на                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| конкурентного оточення формується відповідно до таких факторів: | ньому;<br>– Кількості та розміру учасників ринку з обох сторін - попиту та пропозиції; рівня диференціації товарів/послуг;<br>– Еластичності попиту на ціни; інтенсивності потенційної конкуренції; ступеня диверсифікації бізнесу та інших аспектів. |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Конкурентне оточення підприємства є складовою зовнішнього середовища, де підприємство здійснює конкурентні взаємодії. Це економічний простір, де підприємство діє як учасник конкурентних відносин. Значущість конкурентного оточення для підприємства та економіки виявляється у створенні умов, що визначають характер конкурентних відносин, залежних від етапу розвитку ринку. Ринковий розвиток може відзначатися повною конкуренцією, наявністю бар'єрів, породжених монопольними відносинами, або регулюванням державними антимонопольними заходами.

Ефективність конкурентного оточення є поняттям ні абсолютним, ні відносним. Воно не є сталим станом ринку, але змінюється відповідно до еволюції ринку. Суспільно-економічний зміст конкурентного оточення визначається характером того періоду, коли функціонує відповідне ринкове господарство. Соціально-економічний зміст конкурентного оточення залишається сталим, але з розвитком конкурентних відносин набуває нових аспектів.

Ініціативність, нахабність та бажання збільшення прибутку є характерними рисами конкурентного оточення. Підприємства розглядаються не тільки як ізольовані юридичні об'єкти, але і як частина загальної мережі відносин, які пов'язують їх між собою. Це допомагає не тільки виживати, але й ефективно функціонувати на ринку. Підприємствам слід враховувати не тільки свої внутрішні цілі та можливості, але й зовнішні умови

конкурентного оточення, які об'єктивно формуються та постійно змінюються.

На сьогоднішній день структура, спосіб управління та господарювання на підприємстві є оптимальними та не потребують радикальних змін. Великим викликом залишаються військові дії і вони визначають спосіб реагування на виклик на найближчий період. Адже завдання номер для підприємства – за умов війни працювати, надавати послуги корекції зору громадянам, створювати прибуток та робочі місця. Але і окрім цього, підприємства такого формату (невеликі, динамічні, працюючі в конкурентному середовищі) мають мати стратегічний план розвитку, дотримуватися його та ставити перед собою актуальні цілі, щоб витримувати конкуренцію.

Тому план розвитку, передбачає розширення до 3-5 закладів у мережі, щоб втримувати клієнтів, виробляти лояльність до бренду. А також вихід на аудиторію професіоналів, які використовують зір для робочих задач. Це потрібно, щоб розширити свою аудиторію, окрім збереження наявної.

Чому це завдання важливе? Тому що, враховуючи, стан ринку, значна частина клієнтів – це люди, старшого віку, які мають проблеми із зором і тому потребують корекції. Проте аудиторія працівників – це молодші клієнти, які більш платоспроможні та готові інвестувати у своє здоров'я. Обслуговування їх протягом більш тривалого часу означає хронологічно більший період беззбитковості та збільшення доходів.

Для того, щоб зрозуміти, чи здатне підприємство досягнути поставлених цілей, потрібно зрозуміти які є перешкоди на шляху досягнення цих цілей. Для цього проаналізуємо стратегічні можливості підприємства (табл.3).

Таблиця 3.2

**Аналіз стратегічних можливостей ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

| Сфера діяльності       | Сильні сторони                                                                | Слабкі сторони                                              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Фінансові показники    | Підприємство є прибутковим та демонструє хороші фінансові показники           |                                                             |
| Бренд                  | Компанія здобула хорошу репутацію серед лояльних клієнтів                     | Бренд не є достатньо відомим та потребує промоції           |
| Маркетинг              | Компанія використовує розроблений маркетинговий план                          | Маркетинг потребує підсилення в сфері соціальних медіа      |
| Виробничі потужності   | Є достатні виробничі потужності з сучасним обладнанням                        |                                                             |
| Впровадження інновацій | Компанія активно впроваджує нові технології обробки лінз на новому обладнанні | Станки по обробці лінз останнього покоління коштують дорого |
| Оргструктура           | Оргструктура оптимальна до поточних задач та поточної стратегії розвитку      |                                                             |
| Людський капітал       | На підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти                      | Компанія на порозі часткового оновлення персоналу           |
| Досвід у галузі        | Найстаріша постійно діюча оптика у Львові                                     |                                                             |

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що компанія контролює внутрішні фактори, що впливають на стратегічний розвиток та

має низку переваг, які може швидко та ефективно застосувати. Слабких сторін значно менше, аніж переваг, проте вони існують і їм потрібно приділяти увагу, щоб ефективно справлятися та досягти цілей.

Окрім внутрішніх факторів, вплив на розвиток підприємства мають ще і зовнішні. Для аналізу впливу макросередовища на стратегічний розвиток підприємства використаємо метод PEST- аналізу (табл. 4). Він дасть змогу оцінити зовнішні ризики та оцінити тенденції [42].

*Таблиця 3.3*

**PEST-аналіз ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

| Фактор        | Сильні сторони                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичний    |                                                                                                     | Військові дії становлять абсолютну загрозу для бізнесу (можливі руйнування, погіршення бізнес-середовища тощо) |
| Економічний   | Компанія може надавати послуг клієнтам преміям сегменту, а також нижчого цінового сегменту          | Валютні коливання можуть призвести до здорожчання товару, оскільки значна частка оборотних активів - імпорт    |
| Соціальний    | Фахівці підприємства розуміють тренди в галузі і знають, як задовольняти попит покупців             | Клієнти часто шукають «простих дешевих» рішень для корекції зору, які не є ефективними                         |
| Технологічний | В Оптика №2 слідкують за технологіями та оновлюють виробничу складову, впроваджують нові технології | Нові технології зможуть замінити окуляри і витіснити їх з ринку корекції зору                                  |

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

З аналізу видно, що макросередовище має значний вплив на діяльність ГТЗОВ «ОПТИКА №2», проте майже всі фактори можуть повпливати також

позитивно, окрім політичного. До групи політичних факторів можна віднести і можливе запровадження регулювання галузі. І воно може впливати на діяльність підприємства як позитивно, так і негативно. Проте зараз найважливішим є фактор війни, який має надзвичайний інтегральний вплив на усі сфери функціонування та життєдіяльності. І під його вплив можна лише пристосовуватись.

Щоб зрозуміти вплив макро- і мікросередовища на підприємство, виявити можливості та загрози, використаємо SWOT аналіз (табл. 5). Він допоможе поєднати вище вказані фактори в цілісну систему. Таким чином ми отримаємо всебічний огляд ситуації: SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти сильні і слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози, з якими вона стикається [40]. А також провести аналіз внутрішніх сильних сторін допомагає виявити конкурентні переваги, які можуть бути використані для вигоди компанії.

Таблиця 3.4

**SWOT-аналіз ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

|                      | Сильні сторони (S)                                                                                                                                                 | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | 1. Людський капітал та експертиза в галузі<br>2. Досвід роботи<br>3. Ефективна оргструктура та менеджмент<br>4. Висока якість продукції<br>5. Виробничі потужності | 1. Замалий колектив для розширення, необхідність додаткового найму<br>2. Лише 1 заклад, відсутність мережі закладів<br>3. Висока ціна на імпортні матеріали |
| Внутрішнє середовище |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| Зовнішнє середовище  | Можливості (O)                                                                                                                                                     | Загрози (T)                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                               |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Попит на якісну корекцію зору<br>2. Зміщення ділової активності в країні на Захід<br>3. Відкриті міжнародні ринки для українських бізнесів | 1. Військові дії<br>2. Висока конкуренція з великими мережами<br>3. Регулювання ринку |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

При систематизації та попарних комбінацій сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами можна виявити наступні закономірності щодо підприємства та його стратегічного розвитку:

- Людський капітал є однією з найсильніших сторін ГТЗОВ «ОПТИКА №2» і є фактором, який може стати локомотивом розвитку за умов розвитку можливостей зовнішнього середовища. Та, водночас, фактором реагування на загрози та конкурентною перевагою над іншими оптиками.
- Висока якість продукції здатна задовольнити зростаючий попит із зовнішнього середовища та дати змогу вийти в нові середовища і залучити нові аудиторії.
- Виробничі потужності дозволяють зберігати автономність компанії.
- Малий колектив та лише один заклад є фактором вразливості за умов реалізації зовнішніх загроз. Щоб протистояти цим загрозам – потрібно розширюватися.
- Висока ціна на імпортні матеріали може суттєво підвищити ціну за умов валютних коливань чи ринкової нестабільності

Компанія декларує бажання розширитися, проте станом на зараз до цього не готова в ресурсно: бракує ресурсу нерухомості та людських ресурсів. Це найбільше розходження із задекларованим стратегічним планом та поточним станом речей. Цю різницю потрібно усувати для досягнення

цілей. Висока ціна продукції може стати перешкодою відносно лояльної цінової політики, на яку орієнтується підприємство.

### **3.2 Шляхи покращення стратегії розвитку ГТЗОВ «Оптика №2»**

Після проведеного аналізу наявної системи управління конкурентоспроможністю нашого підприємства були виявлені як сильні, так і слабкі сторони.

Багато вчених здійснюють дослідження в області конкурентоспроможності підприємств, проте ще не сформовано загальноприйнятої методики її оцінки. Оцінювати конкурентоспроможність підприємства можна використовуючи такі методи:

1. метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
2. підходи до оцінки конкурентоспроможності, пов'язані з рівнем якості (конкурентоспроможності) виробів, які підприємство виробляє;
3. методи, що використовують теорію конкурентної переваги;
4. метод бенчмаркінгу;
5. методи, базовані на комплексних підходах до оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та інші.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яку представляють І. З. Должанський та Т. О. Загорна, включає наступні категорії:

- а) Методи, які визначають ринкові позиції;
- б) Методи, які аналізують рівень маркетингового управління підприємства;
- в) Методи, що оцінюють фінансово-економічну діяльність підприємства [58]. Ця система класифікації повністю відповідає концепції конкурентоспроможності як характеристики, що включає зовнішні вияви внутрішніх можливостей підприємства.

При розгляді поняття конкурентоспроможності підприємства у контексті глобалізаційних процесів, Г. Т. П'ятницька виділяє наступні методи її оцінки:

- Матричні методи, базовані на параметричному аналізі;
- Метод "профілів", заснований на фінансовому аналізі;
- Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та теорії чинників виробництва;
- Методи еталонів (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів;
- Визначення ринкової частки;
- Математичні розрахунки.

Узагальнюючи процес прийняття управлінських рішень, він включає наступні ключові етапи: виокремлення проблеми, формування критеріїв для оцінки, збір та обробка даних, а також фінальне прийняття рішення. Ці етапи, в більшій або меншій мірі складності, включаються в різноманітні схеми управлінського прийняття рішень. При використанні конкретної методології для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати суб'єктивність, мету та об'єкт дослідження, а також урахувати можливості суб'єкта з точки зору підготовки та обробки вихідної інформації.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, визначає конкурентоспроможність підприємства через оптимальну організацію всіх його служб та підрозділів. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, яке ефективно використовує ресурси та має високу продуктивність кожного підрозділу. Метод ґрунтується на чотирьох групах показників конкурентоспроможності.

Перша група включає показники, які визначають ефективність управління виробничим процесом, економічність витрат, раціональність використання основних засобів та технології виробництва. До цих показників відносять витрати виробництва на одиницю продукції, рентабельність товару та продуктивність праці.

Друга група оцінює ефективність управління оборотними коштами, фінансову незалежність, здатність погашати борги та можливість сталого розвитку. Серед показників цієї групи - коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності оборотних засобів.

Третя група враховує показники, що відображають ефективність управління збутом та рекламно-стимулюючою діяльністю. Серед них - рентабельність продажів, затовареність готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та ефективність реклами.

Четверта група оцінює конкурентоспроможність товару, враховуючи якість та ціну.

Важливість кожної групи показників для розрахунку конкурентоспроможності підприємства може бути різною, і для цього експертно були визначені коефіцієнти вагомості кожного критерію.

Метод оцінки конкурентоспроможності, ґрунтований на рівні фінансової стійкості підприємства, вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також урахує рівень фінансової стійкості підприємства та актуальне положення конкуруючих підприємств. Розробка методики базується на принципах теорії матриці та векторної алгебри [49]. Задача цієї методики формулюється так: визначити розрахункові значення показників конкурентоспроможності для ідентифікації найближчих до еталону підприємств.

Метод, заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства, дозволяє оцінити конкурентоспроможність з точки зору вартості підприємства або бізнесу. У світовій економічній практиці ефективність підприємства визначається зростанням його вартості. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, внесеним акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу.

Ринкова вартість підприємства реагує на будь-які зміни у ситуації, такі як зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги - все це призводить до зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним критерієм забезпечення його конкурентоспроможності.

Дослідники визначають три основні підходи до оцінки вартості підприємства: дохідний, порівняльний (ринковий) та затратний (на основі активів). З нашої точки зору, найбільш адекватним є дохідний підхід, який базується на припущенні, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власникові.

Метод, який визначає конкурентоспроможність підприємства, називається бенчмаркінгом. Григорі Р. Райтер, визнаний фахівець у сфері стратегічного управління, у своїй книзі "Легальний шпіонаж – технологія бенчмаркінгу", вказує, що "бенчмаркінг – це прикладний інструмент формування стратегії досягнення конкурентних переваг у галузі".

Бенчмаркінг – це один із основних та сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, яким успішно користуються японські, американські, західноєвропейські та скандинавські вчені та підприємці [46].

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, який дозволяє компанії порівнювати свою діяльність із практикою інших компаній з метою впровадження конкретних змін для покращення діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Функції бенчмаркінгу включають системний погляд на всі аспекти діяльності компанії, чітку спрямованість на досягнення найкращого рівня та практичну спрямованість на досягнення конкурентних переваг, відповідно до питання "Як реалізувати необхідні поліпшення?".

Метою використання бенчмаркінгу для підприємств є:

- Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та ідентифікація його слабких сторін.

- Усвідомлення необхідності внесення змін для поліпшення ефективності.

- Відбір ідей для кардинального удосконалення бізнес-процесів.
- Визначення найкращих практик для впровадження на підприємстві.
- Розробка інноваційних підходів для вдосконалення бізнес-процесів.
- Постановка "довгострокових" цілей за показниками якості роботи, що значно перевищують поточні.
- Переорієнтація корпоративної культури і менталітету.

Використання бенчмаркінгу є різноспрямованим, охоплюючи всі сфери та напрями діяльності підприємства, такі як логістика, маркетинг-менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент і інші.

Стадії проведення бенчмаркінгу [416]:

1) Визначення об'єкта. На даному етапі визначаються потреби компанії, що зазнає змін і удосконалень; оцінюється ефективність її діяльності; розглядаються основні операції та їх вплив, і вказується глибина порівняння.

2) Вибір компанії для порівняння. Налаштування типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг включає порівняння якості роботи цієї компанії з конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння роботи суміжних підрозділів всередині компанії на даний момент.

3) Пошук еталонних підприємств. Встановлюються контакти з підприємствами, розробляються критерії для оцінки та аналізу. Об'єктом порівняння може бути реальна компанія, галузь або навіть гіпотетична компанія з середніми показниками в галузі. Точне порівняння з гіпотетичною компанією у схожій галузі надає профіль на основі даних про середньозважену собівартість продукції одиниці конкретного виду продукції. Оскільки абсолютно однакових компаній не існує, завжди існують відмінності в номенклатурі.

4) Аналіз. Здійснюється збір інформації про власну організацію та партнерську організацію. Джерелами інформації є результати обміну хорошими практиками між компаніями, використання даних ділових і торгових асоціацій, які провели незалежне опитування організацій. Отримана інформація класифікується та систематизується, вибирається метод аналізу, рівень досягнення мети та фактори, які визначають результат.

5) Впровадження. Створюється план реалізації та процедури контролю. Проводиться оцінка та аналіз процесу впровадження.

6) Нова оцінка. Бенчмаркінг – це постійний систематичний пошук передового досвіду конкурентів і організацій у суміжних галузях, постійне порівняння бажаних змін і результатів діяльності з установленим еталоном. Таким чином, на основі досягнень створюється та підтримується система постійного покращення результатів бізнесу. Бенчмаркінг є важливим інструментом для вивчення внутрішньої ефективності діяльності підприємства та визначення нових пріоритетів. Порівняння показників ефективності дозволяє розуміти вразливі та раціональні аспекти діяльності компанії у порівнянні з конкурентами та світовими лідерами в даній галузі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкурентних переваг є методом, що визначає, наскільки підприємство здатне випереджати конкурентів на цільовому ринку.

Створення конкурентних переваг стає фундаментом для ефективної системи маркетинг-менеджменту, спрямованої на досягнення підприємством рівня зростання та прибутковості, що перевищує середні показники на ринку. Якщо сильна сторона підприємства відтворює ключовий показник, який має велике значення для ринку (найвищий ранг), вона перетворюється в конкурентну перевагу.

Характеристика бізнесу дозволяє виділити три ключові області конкурентних переваг:

1) Організаційні переваги (розмір підприємства, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту, фінансова міцність, розмір ресурсної бази).

2) Функціональні переваги:

- Система маркетинг-менеджменту (включаючи імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, результати маркетингових досліджень, цінова стратегія, комунікаційна політика, рівень сервісу, стратегія товарного руху);

- Система організації виробництва (включаючи технологію, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, масштаби виробництва);

- Система кадрового забезпечення (включаючи кваліфікацію персоналу та досвід практичної діяльності).

3) Переваги, що ґрунтуються на взаємодії із зовнішніми організаціями, охоплюють ряд показників, що відтворюють імідж та накопичений досвід підприємства у взаємодії з фінансовими установами, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами та постачальниками (керування каналами збуту, впливові зв'язки в галузі, урядова підтримка, отримання фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги можна класифікувати на зовнішні та внутрішні. Зовнішні переваги відображають ринкову перевагу підприємства в задоволенні потреб споживача та створюють цінність для нього. Ці зовнішні переваги включають якість товару, обслуговування, імідж підприємства, розуміння споживачів та рівень інновацій.

З іншого боку, внутрішні конкурентні переваги відображають переваги підприємства у цінових аспектах конкуренції, створюючи цінність саме для підприємства. Серед цих внутрішніх переваг можна виділити технології, ефективність виробництва, масштабну економію, ефективне управління та продуктивні відносини з постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Процеси створення конкурентних переваг взаємозалежні та тісно пов'язані з ефективним функціонуванням та розвитком підприємства. Для того, щоб залишатися прибутковим у довгостроковому плані, підприємство комплексу повинно постійно посилювати свої зовнішні конкурентні позиції. Це включає у себе підтримку стабільного зростання обсягів продажів, збільшення відносної частки ринку для підвищення ефективності підприємства, забезпечення ресурсів для реінвестування, залучення нових інвесторів, розширення асортименту продукції та збільшення кола клієнтів.

Аналіз конкурентних переваг підприємства повинен базуватися на необхідному інструментарії, який дозволяє оперативно оцінювати ситуацію. Аналітичний інструментарій повинен відповідати ключовим вимогам для обґрунтування, ухвалення та впровадження управлінських рішень, забезпечуючи єдине інформаційне поле та високу оперативність при оцінці ефективності процесів формування конкурентних переваг.

Конкурентні переваги описують показники, що визначають ринкову перевагу підприємства в задоволенні потреб споживача. Отже, ці зовнішні переваги створюють цінність для споживача, включаючи якість товару, обслуговування, імідж підприємства, знання споживачів та інноваційний рівень.

З іншого боку, внутрішні конкурентні переваги охоплюють показники, які визначають переваги підприємства у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні переваги характеризують цінність для самого підприємства та базуються на його виробничих та організаційних досягненнях. Ці внутрішні конкурентні переваги включають технологічні особливості, ефективність виробництва, економію в масштабах виробництва, ефективний менеджмент та взаємовідносини з постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства виявляється через кілька ключових особливостей:

1) Конкурентоспроможність не є властивістю, вбудованою в саме підприємство (тобто це не його внутрішня, природна якість), а може бути визначена та оцінена лише в присутності конкурентів, які можуть бути реальними або потенційними.

2) Це поняття є відносним і має різний рівень у порівнянні з різними конкурентами.

3) Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається ефективністю використання ресурсів, задіяних у виробничому процесі.

4) Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, зокрема продукції, а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

До складу конкурентного потенціалу входять різноманітні природні, матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси, а також можливості підприємств. Цей комплекс ресурсів і можливостей надає підприємствам здатність отримувати конкурентні переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал можна описати як сукупність конкурентних можливостей, які властиві фірмі як в її внутрішньому середовищі, так і на зовнішньому ринковому полі. Ці можливості дозволяють суб'єкту господарювання успішно конкурувати на ринку, створюючи конкурентні переваги за допомогою ефективного використання різних матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Формування потенціалу підприємства є ключовим етапом для забезпечення конкурентних переваг і збереження високого статусу на ринку. Цей процес включає у себе розробку і втілення різноманітних можливостей, спрямованих на раціональне відтворення та ефективне розширення конкурентних позицій підприємства. З урахуванням системного характеру потенціалу підприємства, формування його складових є складним процесом, якому слід приділяти належну увагу. Ігнорування цього процесу може мати непередбачувані наслідки і призвести до втрати конкурентоспроможності.

Однією з складнощів у формуванні потенціалу підприємства є необхідність створення адаптивної, гнучкої і стійкої до збурень системи управління потенціалом, що враховує змінливе навколишнє середовище. Таким чином, важливо визначити фактори, які впливають на створення і розвиток складових потенціалу, і визначити їхній значущий вплив на ці складові.

Фактори зовнішнього середовища класифікуються на кілька груп, зокрема: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства розпочинається з вивчення параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо впливають на підприємство, включаючи постачальників і конкурентів, які є найбільш важливими для даного підприємства. Залежно від ситуації, до внутрішніх факторів мікросередовища можуть бути включені іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може проводитися аналіз ринку праці для виробництв, які потребують робочої сили.

Після проведення аналізу зовнішнього макросередовища та мікросередовища, тобто найближчого оточення підприємства, розпочинається аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Різноманітні аспекти впливу дуже різноманітні: від фінансово-економічних показників до технічного стану обладнання; від управлінської ефективності до стану ремонтних робіт. Таким чином, існує значна кількість факторів, які впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства. Унаслідок цього впливу постійно відбуваються різноманітні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зміни в техніко-економічних показниках, що його характеризують.

Для покращення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства, пропонуються наступні рекомендації:

- Розвиток людських ресурсів

- Оптимізація виробничих процесів та залучення технологій
- Розширення та маркетингові ініціативи

Розгляньмо кожну з рекомендацій детальніше.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства, яке діє як відкрита соціально-економічна система, важливо мати певні ресурси, які можна розглядати як підсистеми.

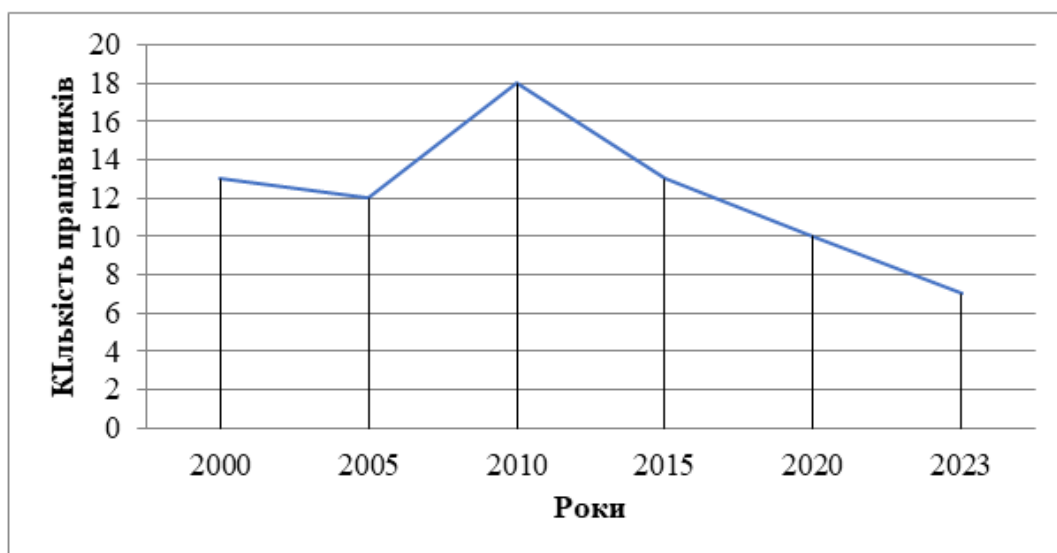
Однією з найбільш вагомих та ключових підсистем будь-якого підприємства є соціальна підсистема, яка включає персонал компанії. Вона виконує ряд важливих завдань, пов'язаних із соціальними аспектами діяльності компанії, взаємодією з персоналом та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Серед таких завдань соціальної підсистеми можна виокремити:

1. Управління персоналом: Забезпечення ефективного управління всіма аспектами роботи з персоналом, включаючи набір, навчання, оцінку, стимулювання та розвиток співробітників.
2. Мотивація та задоволення працівників: Створення стимулюючих систем оплати, бонусів, нагород, що підвищують мотивацію та задоволення роботою.
3. Професійний розвиток: Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації працівників з метою забезпечення їх професійного росту.
4. Виконання робочих завдань із максимальною ефективністю та досягання намічених результатів.
5. Формування корпоративної культури: Розвиток корпоративних цінностей, норм поведінки та підтримка позитивного робочого середовища.
6. Соціальні виплати та пільги: Розроблення та впровадження програм соціальних виплат, страхування, медичного обслуговування та інших пільг для персоналу.

Ці завдання допомагають підприємству підтримувати гармонійні відносини з персоналом, покращувати його робочі умови та мотивувати до досягнення успіхів у діяльності компанії.

В системі управління ГТЗОВ «ОПТИКА №2» немає відділу кадрів. Тому обов'язки виконання кадрової політики покладаються на СЕО компанії. А саме виконавчі, розпорядчі, координаційні та функції контролю.

Станом на 2024 рік в ній працює 6 осіб та відділ бухгалтерії у форматі аутсорсу. Завдяки підвищенню ефективності роботи, використанню сучасного обладнання та підходів, така кількість людей оптимальна для підприємства і вони справляються із покладеними на них обов'язками. Найбільша кількість працівників на підприємстві працювала у 2000 роки – до 20 осіб. Динаміка кількості працівників відображена на рисунку 3.2. В цей час ГТЗОВ «ОПТИКА №2» володіла двома магазинами, на підприємстві була інша структура розподілу функціональних обов'язків, нижчий рівень автоматизації процесів і виробництва та нижча продуктивність обладнання. З часом процеси ставали все більше ефективними, працівники навчалися та набиралися експертизи і стали спроможними виконувати різні задачі. Також вагому роль зіграла якість обладнання, при роботі за яким потрібно було все менше людей при збільшенні продуктивності.



**Рисунок 3.2 Динаміка кількості працівників в ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Що стосується розподілу працівників у відділах, то цю динаміку можна прослідкувати за останні роки. Кількість також пропорційно змінюється у кожному відділі.

*Таблиця 3.5*

**Розподіл працівників ГТЗОВ «ОПТИКА №2» за відділами**

| Відділ            | 2020      | 2021     | 2022     | Абсолютна зміна<br>2022 до 2020, (+/-) |
|-------------------|-----------|----------|----------|----------------------------------------|
| СЕО               | 1         | 1        | 1        | 0                                      |
| Торговий відділ   | 4         | 4        | 3        | -1                                     |
| Медичний відділ   | 1         | 0        | 0        | -1                                     |
| Виробничий відділ | 3         | 2        | 2        | -1                                     |
| Бухгалтерія       | 1         | 2        | 1        | 0                                      |
| <b>Разом</b>      | <b>10</b> | <b>9</b> | <b>7</b> | <b>-3</b>                              |

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Як бачимо з таблиці 3.5, якісно склад підприємства залишається пропорційним, підвищуючи при цьому ефективність, що доводить ефективність обраної бізнес моделі.

*Плани кадрової роботи підприємства.* Компанія має в планах підготовку кадрового резерву працівників. Вже протягом найближчих 2 років 2 працівників ГТЗОВ «ОПТИКА №2» досягнуть пенсійного віку. Тому компанія має в планах підготувати заміну та ввести склад колективу. Тому невдовзі розпочнеться набір нових кадрів, їх навчання, підготовка та, за умови успішного проходження попередніх етапів, найм в штат працівників. Нормальний процес входження спеціаліста в колектив та період, за який він починає приносити користь підприємству в галузі оптики – 6 місяців. Тому на ГТЗОВ» Оптика №2» є план по скороченню та пришвидшеного виходу на прибутковість персоналу. Він полягає у підготовці кадрового резерву під найм на конкретні позиції. В цю підготовку входить вузькоспеціалізоване кваліфіковане навчання за британською системою підготовки оптиків та оптометристів, ознайомлення з внутрішніми особливостями роботи ГТЗОВ «ОПТИКА №2» та практичне втілення здобутих навичок.

Виробничо-економічне навчання кадрів. Для того, щоб витримувати високу конкуренцію в галузі, потрібно розвивати людський капітал шляхом постійного навчання та удосконалення. Колектив на підприємстві невеликий, тому є змога усіх працівників навчати новим знанням, що прямо та опосередковано стосуються їх обов'язків. На кшталт, оновлень в галузі оптики, виходу нової технології в оптометрії, маркетингу, навичок продажів, тощо. Ці навчання відбуваються без періодичності, а враховуючи потребу та появу нових технологій.

Покращення управління персоналом та розвиток людських ресурсів є важливими аспектами для будь-якої компанії, незалежно від її розміру або сфери діяльності. Ось довгий текст, що розглядає це питання:

Управління персоналом є ключовим елементом стратегічного розвитку будь-якої компанії. Правильне управління людськими ресурсами забезпечує

ефективну роботу колективу, сприяє підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей. Компанія повинна прагнути постійно покращувати управління персоналом з наступних причин.

По-перше, розвиток та підвищення ефективності персоналу безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. Інновації, технологічний прогрес та стрімкий розвиток ринку ставлять вимоги до кадрового потенціалу. Лише компанії з висококваліфікованими, мотивованими та адаптивними співробітниками здатні ефективно конкурувати та прогресувати в таких умовах. Тому важливо не лише залучати талановитих спеціалістів, але й забезпечувати їхній постійний розвиток та підвищення кваліфікації.

По-друге, ефективне управління персоналом сприяє покращенню робочого клімату та корпоративної культури. Задоволеність працівників своєю роботою, взаємодія в колективі та підтримка корпоративних цінностей є ключовими факторами, які впливають на їхню продуктивність та здоров'я. Працівники, які відчують підтримку та визнання зі сторони компанії, більш мотивовані та здатні до досягнення високих результатів.

По-третє, розвиток людських ресурсів сприяє збереженню талановитого персоналу та запобігає втраті цінних кадрів. Збереження досвіду та знань в компанії є ключовим аспектом для забезпечення її стабільності та конкурентоспроможності. Професійний та кар'єрний розвиток співробітників, можливість участі у проектах та програмах навчання є важливими факторами, що зміцнюють зв'язок між працівником та компанією.

Нарешті, варто відзначити, що ефективне управління персоналом є не лише інструментом для досягнення фінансових цілей компанії, але й важливою складовою корпоративної відповідальності. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників, створення рівних умов праці, розвиток різноманітності та включеності - це не лише етичні, але й стратегічні аспекти

діяльності, які впливають на репутацію та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Отже, розвиток управління персоналом та людських ресурсів є важливим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку будь-якої компанії. Він сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, забезпеченню конкурентоспроможності та стабільності бізнесу, а також впливає на становлення корпоративної культури та відповідального підприємництва.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, що базується на ієрархічному розподілі повноважень та відповідальності за різні функціональні області та прийняття рішень. Організаційно підприємство складається з трьох підрозділів: виробничий відділ, торговий відділ та медичний відділ (рис. 3.3)



**Рис. 3.3 Організаційна структура ГТЗОВ Оптика№2**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Ця оргструктура є оптимальною для цієї невеликої за розмірами компанії і має низку переваг та функціональних можливостей. Вона є простою та гнучкою, що дає змогу ефективно використовувати потенціал

підприємства. Це допомагає забезпечити спеціалізацію та ефективне виконання основних функцій компанії. Основна ідея - створити структуру, яка забезпечить гнучкість та адаптивність до змін. Адже малі компанії повинні бути здатні швидко реагувати на змінні умови ринку і вимоги клієнтів. І можна констатувати, компанія із цією задачею впоралася.

СЕО, що знаходиться на найвищому ієрархічному рівні відповідає за прийняття стратегічних рішень і загальне керівництво діяльністю підприємства. А відділи займаються конкретними проектами або завданнями. Це дозволяє швидше реагувати на зміни і забезпечує більшу гнучкість у роботі. Важливим аспектом структури для малої компанії є горизонтальна взаємодія: усі відділи знаходяться на одному рівні і є взаємозамінними та взаємопов'язаними за функціями. Це дозволило розвинути відкриту та ефективну комунікацію між співробітниками. Та допомогло зменшити бюрократію та підвищити швидкість прийняття рішень.

Поточне керівництво кампанією здійснює СЕО, який відповідальний за прийняття стратегічних рішень та їх втілення, за управління персоналом, управління фінансами та відповідальний за стан охорони праці на підприємстві.

На виробничому відділі відбувається виготовлення, налагодження та ремонт засобів корекції зору. Відділ очолює старший майстер, який згідно своїх штатного розпису, має більше посадових обов'язків. А саме: сервісне обслуговування виробничого обладнання, відповідає за наявність розхідних матеріалів та здійснює загальний контроль якості відділу виробництва.

Торговий відділ забезпечує торгову діяльність підприємства. Його також очолює старший продавець, що має більше функціональних обов'язків. Серед них: відповідальність за торговий зал, правильність касових операцій, ведення обліку дефіцитних позицій та функція закупівлі. Закупівлі – специфічна функція, яку виконують старший продавець та СЕО. Старший продавець облікує товар, слідкує за вичерпуваністю запасів та замовляє у дистриб'юторів певні позиції та формує пакет закупівлі. СЕО

проводить розрахунки, співпрацює з дистриб'юторами по специфічних та дефіцитних позиціях товару та проводить оплату за товар.

Медичний відділ відповідальний за проведення обстеження зору та визначення методів корекції. Станом на сьогодні, цей відділ функціонально суміщений із відділом продажу, що є яскравим прикладом горизонтальної взаємодії. Галузь оптометрії не є врегульованою в Україні. І оскільки оптика – заклад, де лікують зір, але не проводять жодних медичних втручань в орган зору – тому не потрібно обов'язкового лікаря в штаті. Окрім того, усі працівники - оптометристи пройшли відповідне навчання і володіють високою кваліфікацією, щоб проводити перевірку зору та призначати методи корекції.

Відділ бухгалтерії дещо відхиляється від загальної структури компанії і є в прямому підпорядкуванні СЕО. Бухгалтерія відповідає за стан розрахунків із бюджетом та начислення заробітної плати.

У складі методів управління виділяють три групи. А саме: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні методи. В ГТЗОВ «ОПТИКА №2» найбільш примітним є перший метод – враховуючи специфіку підприємства. Адже це сфера торгівлі, і задля забезпечення показників, зарплата працівників складається із ставки та надбавки від виторгу. Тому і працівники прямо зацікавлені в тому, щоб більше продавати товарів і послуг, щоб отримувати вищу платню.

Стан впровадження сучасних інформаційних технологій та систем знаходиться на високому рівні. Адже для того, щоб відповідати сучасним вимогам, на підприємстві було запроваджене використання комп'ютерної техніки ще у 2002 році. І з того часу, матеріальна частина постійно оновлювалася, адже технології не стоять на місці та техніка втрачає актуальність. Робочі місця комп'ютеризовані та обладнані сучасним ліцензованим програмним забезпеченням. Окрім виробничого відділу, де немає потреби в комп'ютерах, а є інше сучасне виробниче обладнання.

Така організаційна структура дозволяє ефективно функціонувати та забезпечує взаємодію між різними функціональними групами задля виконання необхідних завдань компанії.

Управління виробничо-технологічною підсистемою на підприємстві - це процес планування, координації та контролю всіх виробничих та технологічних аспектів діяльності компанії з метою досягнення оптимального рівня продуктивності, якості продукції, зниження витрат та досягнення конкурентних переваг на ринку [36].

*Операційна діяльність.* Це основна, повсякденна діяльність організації, яка спрямована на забезпечення її основного функціонування та виробництва товарів або надання послуг. Це охоплює всі дії, процеси та операції, необхідні для забезпечення виконання основних функцій компанії та досягнення її цілей. Проаналізуємо динаміку показників, що характеризують один із аспектів операційної діяльності, а саме - обсяги реалізації товарів та послуг (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Фінансові результати діяльності ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

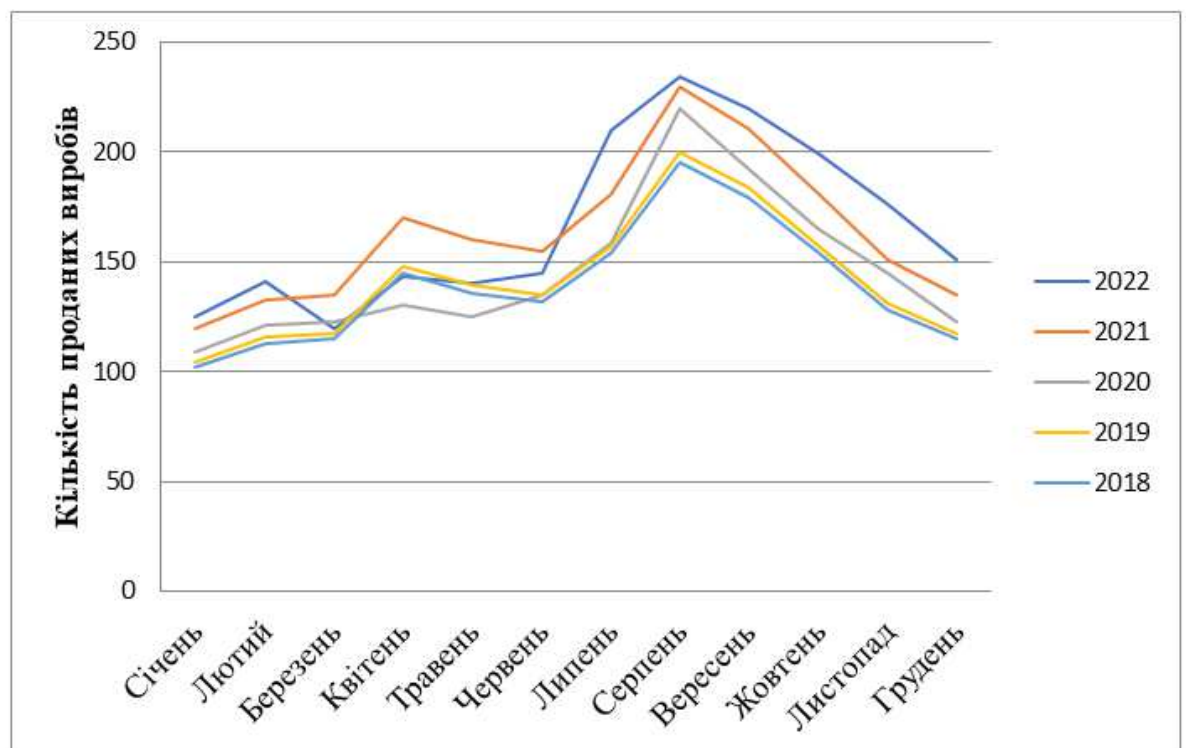
|                                   | 2022  | 2021 | 2020 | Різниця<br>2022 –<br>2021 рр, %<br>(+/-) | Різниця<br>2021 –<br>2020 рр,<br>% (+/-) | Різниця<br>2022 –<br>2020<br>рр, %<br>(+/-) |
|-----------------------------------|-------|------|------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Прибуток<br>компанії,<br>тис. грн | 1 572 | 1431 | 1390 | +9,85                                    | +2,95                                    | +13,09                                      |

\*Джерело: фінансовий звіт підприємства за 2022 р

Ріст доходів компанії відбувся навіть попри складну соціальну ситуацію. 2020 – рік карантину, спричиненого пандемією корона вірусу, коли

ділова активність була критично низькою, люди тривалий час перебували вдома та не здійснювали покупок. В 2021 році було відновлення ділової активності та споживацьких настроїв, проте відбувалося відновлення після важкого попереднього року. 2022-ий – рік повномасштабної війни, коли змінилася ситуація в країні у всіх сферах та галузях. Проте він також закінчився із позитивним фінансовим результатом для підприємства. Такі результати зумовлені якісним кризовим менеджментом, виробничою гнучкістю та сучасними підходами у роботі підприємства.

В реалізації товарів та послуг існує сезонність, яка повторюється з року в рік (рис 3.4). Абсолютні показники продажів зростають, проте лінії тренду – дуже схожі.



**Рисунок 3. 4 Аналіз проданих виробів в ГТЗОВ «ОПТИКА №2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Графік демонструє, що пікові рівні продажі припадають на кінець літа – початок осені, найнижчий рівень продажів – початок року. Цей графік включає показники реалізованих виробів – окулярів для зору та контактні лінзи. З загального тренду випадають лише весна 2020 року (пандемія коронавірусу) та весна – початок літа 2022 року (повномасштабне вторгнення). Проте в другій половині 2022 року відбувся поживавлений попит на продукції оптики, що в загальному результаті компенсувало падіння першого півріччя.

Знаючи тенденції, що відбуваються з року в рік, менеджмент підприємства здійснює заходи «пом'якшення», щоб падіння попиту було не таке відчутне. По перше – активізується рекламна та маркетингова діяльність: збільшується рекламна присутність та оголошуються акції, знижки тощо. По друге – зменшується рівень закупівель розхідних матеріалів, оправ. Для того, щоб зменшити фінансове навантаження на підприємство.

*Цінова політика.* Окуляри – це високо маржинальний продукт, і торгова націнка на окремі вироби може сягати і до 300%. Проте є специфіка реалізації в тому, що є продукти довготривалої реалізації, які можуть продаватися 3-5 років. Тому що є багато факторів: витривалості виробу, змінності зору, моди. Тому певні вироби можуть не користуватися попитом. Також виріб є високо персоналізований і це створює бар'єри для продажу та впливає на ціноутворення. Адже сама оправа залежить від параметрів обличчя та очей.

В ГТЗОВ «ОПТИКА №2» вироби розділені на 2 сегменти за ціною:

- преміум сегмент: вища ціна, вироби високої якості найвідоміших світових виробників.
- середній ціновий сегмент. Адже значна частина аудиторії – люди пенсійного віку, які не в змозі купляти вироби преміум сегменту.

Окуляри найнижчої цінової категорії не продаються, тому що їх якість вкрай незадовільна.

*Збутова політика.* Це сукупність стратегій, планів та методів, які підприємство використовує для просування своїх товарів або послуг на ринку та забезпечення збуту. Це одна з ключових складових маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення максимальних продажів, задоволення потреб клієнтів та створення конкурентних переваг.

Що стосується збуту, то заклад працює в режимі магазину і продає індивідуальні замовлення в режимі B2C. Колективних замовлень немає, адже окуляри – індивідуальний продукт. Оптика №2 позиціонує себе як найстаріший заклад міста, з великим досвідом та експертизою. І самі ці меседжі просуває через канали комунікацій. Тому в оптиці під час роботи з клієнтом особливу вагу приділяють якісному дослідженню та правильному підбору засобу корекції. А не масовому продажу окулярів.

Новою можливістю для підприємства може стати вихід в сегмент B2B. Очікувано, це дасть змогу на тривалий термін залучити корпоративних клієнтів, які створюють інтелектуальні продукти, підвищити продуктивність праці. Завдяки масштабу та стандартизації замовлень ймовірним є суттєве зниження витрат на виробництво й закупівлю комплектуючих для реалізації корпоративних проектів.

Крім того, можна провести дослідження, в рамках якого зібрати дані про ефективність виконання тестів на профпридатність працівників та їхній рівень комфорту під час цього процесу. В результаті - встановити кореляцію між ефективністю роботи й запропонованою корекцією зору, що, в свою чергу, має стимулювати компанії до використання таких послуг для отримання конкурентної переваги.

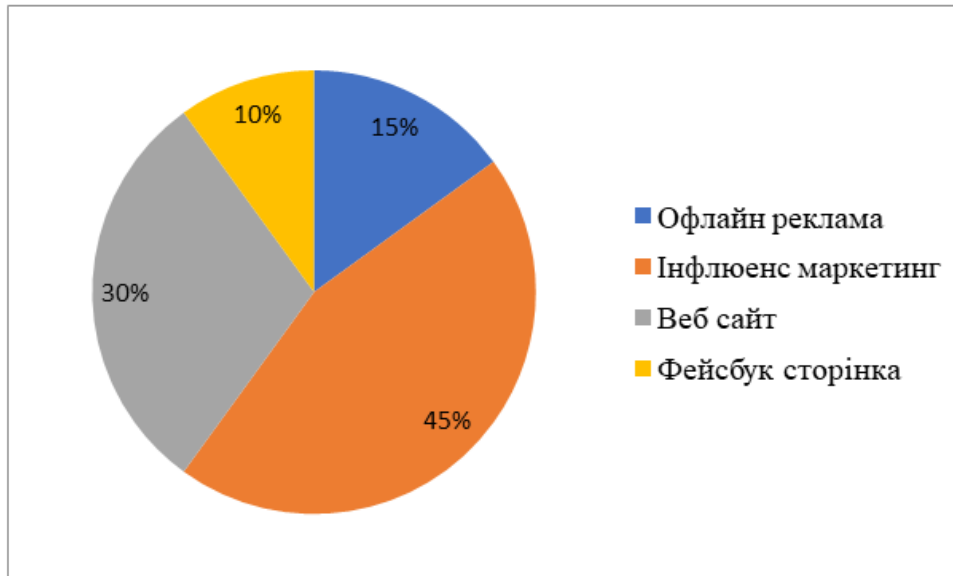
*Логістична система підприємства.* Своїми власними логістичними потужностями компанія не володіє, тому що в цьому немає потреби. Існує певний запас найуживаніших моделей лінз та оправ. Які частіше всього замовляє клієнт та використовуються у роботі. У Львові є достатньо дистриб'юторів і тому як тільки виникає потреба – формується замовлення і протягом 1 – 10 днів необхідні матеріали вже доставлені. Щоправда, у Львові

немає дистриб'юторів лінз преміум сегменту – вони представлені в Києві. Тому для їх доставки замовляються послуги логістичних операторів (найчастіше – Нова Пошта). Прямі поставки з-за кордону не відбуваються, тому що виробники потребують більших об'ємів замовлень, які не є релевантними потребам підприємства.

Враховуючи на явні процеси та ресурси підприємства було запропоновано створити логістичний відділ підприємства, який міг би закривати потреби підприємства в цих потребах. Основною функцією повинна бути оптимізація логістичних процесів: введення відділу логістики дозволить оптимізувати внутрішні та зовнішні логістичні процеси. Це включає управління постачанням, складським обліком, транспортуванням товарів та управлінням запасами. Оптимізовані логістичні процеси дозволять підприємству зменшити час і витрати на постачання та доставку товарів. Це дозволить зменшити час простою виробництва, підвищити загальну продуктивність та знизити витрати на виробництво. Завдяки оптимізованим логістичним процесам підприємство зможе забезпечити швидку та точну доставку товарів клієнтам. Це позитивно вплине на задоволеність клієнтів та їхню лояльність до бренду. Що у свою чергу передбачає зниження витрат на транспортування, зберігання та обробку товарів. Оптимізація логістичних процесів дозволить зменшити надлишкові запаси та зменшити витрати на їх утримання.

Основними цілями маркетингових комунікацій є формування іміджу підприємства та збільшення продажів [32].

Для цього компанія використовує такі канали комунікацій, як: офлайн реклама, соціальні мережі, веб сайт, інфлюенс маркетинг. Найефективнішим каналом комунікацій є інфлюенс маркетинг (рис 3.5), і в цей вид маркетингу вкладається найбільше зусиль. Адже окуляри та засоби корекції зору – чутливий продукт для клієнта, тому він схильний обирати заклад, якому довіряє. Або який радить йому хтось із близького оточення.



**Рисунок 3.5 Структура маркетингових комунікацій ГТЗОВ «Оптика 2»**

\*Джерело: складено автором на основі даних ГТЗОВ «ОПТИКА №2»

Важливим каналом комунікації є офіційний веб сайт <https://optyka.lviv.ua/>, який був створений у 2019 році. Використовується як маркетинговий та комунікаційний інструмент. Менша увага приділяється фейсбук сторінці. Цей канал комунікації зараз в пасивному використанні – відбувається комунікація на вхідні запити, активним рекламних чи комунікаційних кампаній немає, оскільки немає ресурсу займатися цією ділянкою ефективно. Також використовується фізична реклама, адже магазин розташований в центрі міста, тож цей потенціал також використовується.

Таким чином, робота над маркетинговими комунікаціями потребує підсилення та спрямування більшого ресурсу (коштів, часу, працівників) для ефективної роботи та досягнення результату [41].

На сьогоднішній день структура, методи управління та господарювання на підприємстві є оптимальними та не вимагають радикальних змін. Однак, великим викликом залишаються військові дії, що визначають спосіб реагування на найближчий період. Основне завдання для підприємства

полягає в тому, щоб у разі війни продовжувати працювати, надавати послуги з корекції зору громадянам, забезпечувати прибуток та робочі місця. Однак, підприємства такого типу (невеликі, динамічні, що діють в конкурентному середовищі) також повинні мати стратегічний розвитковий план, дотримуватися його та ставити перед собою актуальні цілі для виживання у конкурентному середовищі.

Тому план розвитку передбачає розширення мережі до 3-5 закладів, щоб зберегти клієнтів та зміцнити їх лояльність до бренду. Також, важливо привернути аудиторію професіоналів, які використовують зір для вирішення робочих завдань. Це необхідно для розширення аудиторії, понад те, що вже існує.

Чому це завдання важливе? Оскільки значна частина ринкової аудиторії складається зі старших людей, які мають проблеми зі зором і, відповідно, потребують корекції. Проте, серед аудиторії працівників переважають молоді клієнти, які більш платоспроможні та готові інвестувати у своє здоров'я. Обслуговування їх протягом більш тривалого періоду означає хронологічно більший період беззбитковості та збільшення доходів.

### **Висновки до 3 розділу**

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що:

1) Управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність означає здатність підприємства ефективно конкурувати і виживати в умовах ринкової конкуренції.

2) Аналіз стратегічних можливостей ГТЗОВ «ОПТИКА №2» вказує на те, що сильними сторонами компанії є:

- прибутковість та фінансові показники підприємства;
- хороша репутація серед лояльних клієнтів;

- достатні виробничі потужності з сучасним обладнанням;
- Компанія активно впроваджує нові технології обробки лінз на новому обладнанні;

- Найстаріша постійно діюча оптика у Львові

Слабкими сторонами є:

- Недостатньо відомий та рекламований бренд;
- Висока вартість обладнання;

3) Проведений PEST-аналіз вказує на те, що макросередовище має значний вплив на діяльність ГТЗОВ «ОПТИКА №2», проте майже всі фактори можуть поводитись також позитивно, окрім політичного. До групи політичних факторів можна віднести і можливе запровадження регулювання галузі. І воно може впливати на діяльність підприємства як позитивно, так і негативно. Проте зараз найважливішим є фактор війни, який має надзвичайний інтегральний вплив на усі сфери функціонування та життєдіяльності. І під його вплив можна лише пристосовуватись.

4) Проведений SWOT-аналіз та систематизація попарних комбінацій сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами можна виявити наступні закономірності щодо підприємства та його стратегічного розвитку:

- Людський капітал є однією з найсильніших сторін ГТЗОВ «ОПТИКА №2» і є фактором, який може стати локомотивом розвитку за умов розвитку можливостей зовнішнього середовища. Та, водночас, фактором реагування на загрози та конкурентною перевагою над іншими оптиками.

- Висока якість продукції здатна задовольнити зростаючий попит із зовнішнього середовища та дати змогу вийти в нові середовища і залучити нові аудиторії.

- Виробничі потужності дозволяють зберігати автономність компанії.

- Малий колектив та лише один заклад є фактором вразливості за умов реалізації зовнішніх загроз. Щоб протистояти цим загрозам – потрібно розширюватися.

- Висока ціна на імпорتنі матеріали може суттєво підвищити ціну за умов валютних коливань чи ринкової нестабільності

5) Для того, щоб витримувати високу конкуренцію в галузі, потрібно розвивати людський капітал шляхом постійного навчання та удосконалення. Колектив на підприємстві невеликий, тому є змога усіх працівників навчати новим знанням, що прямо та опосередковано стосуються їх обов'язків. Покращення управління персоналом та розвиток людських ресурсів є важливими аспектами для будь-якої компанії, незалежно від її розміру або сфери діяльності.

6) Новою можливістю для підприємства може стати вихід в сегмент B2B. Очікувано, це дасть змогу на тривалий термін залучити корпоративних клієнтів, які створюють інтелектуальні продукти, підвищити продуктивність праці. Завдяки масштабу та стандартизації замовлень ймовірним є суттєве зниження витрат на виробництво й закупівлю комплектуючих для реалізації корпоративних проектів.

7) Враховуючи на явні процеси та ресурси підприємства було запропоновано створити логістичний відділ підприємства, який міг би закривати потреби підприємства в цих потребах. Основною функцією повинна бути оптимізація логістичних процесів: введення відділу логістики дозволить оптимізувати внутрішні та зовнішні логістичні процеси. Це включає управління постачанням, складським обліком, транспортуванням товарів та управлінням запасами. Оптимізовані логістичні процеси дозволять підприємству зменшити час і витрати на постачання та доставку товарів.

8) Таким чином, робота над маркетинговими комунікаціями потребує підсилення та спрямування більшого ресурсу (коштів, часу, працівників) для ефективної роботи та досягнення результату

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що:

1) Сучасні умови розвитку ринку формують для підприємств промисловості бізнес-середовище з високим рівнем невизначеності та конкуренції. Тому аналіз середовища вважається першим і найважливішим етапом стратегічного управління, оскільки він створює основу для визначення місії та цілей підприємства, а також для розробки стратегії.

2) Процес стратегічного управління повинен бути передбачливим, а не реактивним. Тому менеджерам слід намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі та змінювати їх на користь підприємства, а не лише реагувати на них.

3) Вибір власної стратегії підприємством здійснюється на основі аналізу ключових факторів, які умовно розділяються на дві категорії. Перша категорія включає чинники зовнішнього середовища, тоді як друга категорія стосується факторів внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища перебувають у постійній взаємодії та взаємозв'язку.

4) Зовнішнє середовище представляє собою всі умови та фактори, що існують в оточуючому середовищі організації, незалежно від конкретної діяльності цієї організації. Ці умови та фактори впливають на її функціонування та можуть вимагати прийняття управлінських рішень. Зовнішнє оточення охоплює широкий спектр економічних та соціальних сил, ключовими елементами середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона здійснює конкуренцію

5) Стратегічний аналіз - це процес ідентифікації ключових аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

6) Шляхом стратегічного аналізу формується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, що ґрунтується на наукових

підходах і забезпечує всебічну та своєчасну підтримку у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

7) Аналіз зовнішнього середовища для підприємства в галузі оптометрії - це важлива складова стратегічного планування, яка дозволяє підприємству зрозуміти зміни та тенденції на ринку та в окремих сегментах галузі.

8) Розмір глобального ринку окулярів у 2022 році становив 183,36 мільярда доларів США (таблиця 2.1) і очікується зростання за складною річним темпом зростання (CAGR) 8,5% з 2023 по 2030 рік. Галузь оптики та оптометрії в Україні характеризується стійким зростанням попиту, низькими правовими бар'єрами на входження і високою маржинальністю, що привертає нові компанії та збільшує конкуренцію. В Україні відсутнє законодавче регулювання у галузі оптики та оптометрії, що сповільнює розвиток цього сектору. Галузь є імпортозалежною через припинення виробництва внаслідок війни, і всю продукцію доводиться імпортувати. Це ставить її вразливою у відношенні до валютних коливань.

9) Господарське Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Оптика №2» було створене як окрема господарська одиниця 1964 року і зараз це – найстаріша оптика, що діє у Львові безперервно від часу заснування. На сьогоднішній день, ГТЗОВ «ОПТИКА №2» надає повний спектр послуг корекції зору. Зараз компанія має одне приміщення, де розміщуються відділ виробництва та ремонту окулярів, відділ продажу, адміністративна частина, кабінет обстеження зору і підбору корекції.

10) Компанія діє на конкурентному та змінному ринку, співпрацюючи переважно з індивідуальними клієнтами (B2C) та задовольняючи їхні особисті потреби у засобах корекції зору. Такий підхід обумовлений особливостями галузі, в якій діє компанія.

11) Співвідношення рівня поточних активів до рівня поточних зобов'язань за звітні періоди перевищували 1. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

Також це свідчить про високу ліквідність підприємства і його здатність вчасно виконувати зобов'язання.

12) В компанії працює невеликий штат працівників – 7 осіб. Але цей показник є оптимальним відносно поточного розвитку та цілей, які стоять перед компанією. Слабкою стороною є те, що двоє працівників є передпенсійного віку і їм потрібно готувати заміну, починаючи з другої половини 2023 року, адже підготовка якісного спеціаліста-оптометриста та повноцінне залучення в колектив потребує до 6 місяців часу.

13) Фінансово- економічні, виробничі та маркетингові показники демонструють позитивну динаміку. Прибуток компанії зріс на 9,85% за останній період. Показники фінансової стійкості за останній період – високі і нормальні для галузі: Коефіцієнт платоспроможності – 1,05, Коефіцієнт фінансування – 0,91, коефіцієнт маневреності – 0,87. Співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань – 1,04. Варто зазначити, що таких високих показників вдалося досягнути у «воєнний» 2022 рік.

14) PEST аналіз показав, що макросередовище значно впливає на діяльність підприємства "Оптика №2", і більшість факторів можуть мати позитивний вплив, за винятком політичного. У цю групу входить можливе запровадження регулювання в галузі, яке може впливати як позитивно, так і негативно на діяльність компанії. Проте зараз найбільш вагомим є фактор війни, який має великий інтегральний вплив на всі сфери функціонування та життєдіяльності. Під таким впливом можна тільки адаптуватися та пристосовуватися.

15) Результати SWOT аналізу свідчать про наступне:

- людський капітал виступає однією з найсильніших переваг компанії "Оптика №2" і може бути тим фактором, що стане джерелом розвитку в умовах зростаючих можливостей зовнішнього середовища. Та водночас, він визначає відповідь на загрози та дозволяє мати конкурентну перевагу над іншими оптиками.

- висока якість продукції дозволяє задовольнити зростаючий попит з зовнішнього середовища і вийти на нові ринки, залучити нові аудиторії.
- виробничі потужності забезпечують компанії автономність.
- наявність малого колективу та одного закладу створює вразливість компанії перед зовнішніми загрозами. Для протистояння цим загрозам необхідно розширюватися.

16) Враховуючи вищеописане, були надані рекомендації щодо зниження ризиків та підвищення стійкості підприємства. Розширити штат підприємства шляхом формування кадрового резерву, який міг би заповнювати прогалини в функціональних обов'язках в разі виникнення ризикових ситуацій. Також розширення людського потенціалу дасть змогу розширити можливий функціонал та спектр надання послуг.

17) Більшу увагу слід приділити маркетинговій стратегії, для того, щоб зробити її втілення більш ефективним. Потенційне поле для зростання – це присутність в соціальних мережах та контент-маркетинг. Ця ніша ще не використана повноцінно, тож може стати фактором, який сприятиме активному росту та розширенню компанії в мережу закладів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 110 с.
2. Тесленок І. М. Визначення місця зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством / І. М. Тесленок // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 21
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О.Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с
5. Шеллінг Т. Стратегія конфлікту / Томас Шеллінг. — К.: «КНТ», 2021. — 384 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
7. Білозубенко В. С. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна, А. А. Семенов ; [за ред. проф. О. Б. Чернеги]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с
8. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: (Монографія) / [За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О. М.] – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
9. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с
10. Скибінський С. В. Маркетинг: підручник / С. В. Скибінський. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2005. – 568 с.
11. Джоббер Д. Принципи і практика маркетингу / Девід Джоббер; пер. з англ.: Уч. допомога. – М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2000. – 688 с

12. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К., 2001. – 560 с.
13. Берницька, Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STER аналізу / Дарія Берницька // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 11, ч. 2. – С. 41-45.
14. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження / Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. // Вчені записки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2016. – Вип. 17. – С. 74–82.
15. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнеспроцеси промислових підприємств / Нижник В.М., Полінкевич О.М. // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. — № 9 (2). — 2012. — С. 334–345.
16. Баранівська, Х. З. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства [Текст]/ Х. З. Баранівська, Є. С. Барвінські, Р. В. Фещур // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – 2011. – № 19. – С. 140-150.
17. Бурцева, Т. Маркетинговий аналіз потенційних можливостей підприємства [Текст] / Т. Бурцева, Н. Ніконова // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 26-35.
18. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 281–285
19. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.– 301 с.
20. Що таке PEST-аналіз – URL:  
<https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>
21. Складання стратегічного балансу та сутність SWOTаналізу [Електронний ресурс]. – URL : <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.

22. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К. І. Редченко. – [вид. 2-ге, доповнене]. – Львів : «НовийСвіт-2000», «Альтаір-2002», 2003.– 272 с.
23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
24. Eyewear Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/eyewear-industry>
25. "Красиві" чи "розумні": куди рухається окулярний світ? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699459/>
26. Sunglasses Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sunglasses-market#>
27. Eyewear – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/eyewear/ukraine>
28. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
29. Акофф А. Акофф про менеджмент. Київ : Наука, 2012. 448.
30. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). С. 1-6.
31. Андрушків О. В. Економіка підприємства. Наука-центр, 2016. 334 с.
32. Афанасьєва О. П. Інтернет-маркетинг. Опорний конспект лекцій. Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017. С. 30.
33. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
34. Закон України «Про охорону праці» № 2849-IX від 13.12.2022 № 2849-IX
35. Карпенко, Ю. М., Суворова С. Г. Маркетинг малого бізнесу: організаційні підходи та особливості управління. Чернігівський науковий часопис. 2017. № 1 (8). С. 92-97.

36. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. Луцьк, 2013. №4. С. 126–136.
37. Офіційний сайт ГТЗОВ «ОПТИКА №2» {Електронний ресурс] URL: <https://optyka.lviv.ua/>
38. Петренко С. А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Академічний огляд. 2010. № 1. С. 92–100.
39. Мак-Кі Р., Джерас Т. Сторіноміка: Маркетинг у пострекламну епоху. 2021. Vivat. 240 с.
40. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT аналізу [Електронний ресурс]. – URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.
41. Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. Економічний аналіз. 2018. № 1, т. 28. С. 258-264.
42. 4 steps of the PEST analysis process. URL: <https://asana.com/resources/pest-analysis>
43. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
44. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 324–328.
45. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2012. № 48/2. С. 189–196
46. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004.

47. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
48. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 384 с.
49. Конєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: [http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16\\_13.pdf](http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf)
50. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с
51. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
52. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудових відносин: інституційні аспекти. URL: <http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf>
53. Geamanu M. Economic efficiency and profitability. URL : [https://www.researchgate.net/publication/265814327\\_ECONOMIC\\_EFFICIENCY\\_AND\\_PROFITABILITY](https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY)
54. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
55. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
56. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2005. № 4(182), С. 48–54.

57. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с
58. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
59. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
60. ECOO Blue Book 2020 Trends in optics and optometry - comparative European data. URL: [https://www.ecoo.info/wp-content/uploads/2020/10/ECOO-BlueBook-2020\\_website.pdf](https://www.ecoo.info/wp-content/uploads/2020/10/ECOO-BlueBook-2020_website.pdf)
61. Адамик В., Вербицька Г. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку. Вісник ТНЕУ. 2007. № 3. С. 7-16.
62. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2016. 443 с.
63. Чіков І. А. Конкуренція : теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80.
64. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.
65. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. Київ : Патер, 2019. 344 с.
66. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
67. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8 С. 405-410.

68. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч. прикладний посібник. Львів : Центр Європи, 2005. 176 с.
69. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2014. 352 с.
70. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 3. С. 12-17.
71. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.  
URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
72. Ткачова С. С. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «конкуренція». Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 2(1). С. 37-44.
73. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.
74. Економіка підприємства : навч. посібник. Білецький Є. О. та ін. ; за заг. ред. Є. О. Білецького. Суми : ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. 54 с.
75. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : Монографія Київ : КНЕУ, 2012. 245 с.
76. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2015. 276 с.
77. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 315 с.
78. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Харків : ВД «Інжек», 2006. 384 с.
79. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5.  
URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
80. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41-42.

81. Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. Економіка і управління. 2019. № 4. С. 88-97.
82. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. Управління розвитком. 2011. № 4. С. 135-136.
83. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємствництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2011. № 714. С. 174-179.
84. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
85. Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) to optometry. URL: <https://www.optometrytimes.com/view/strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-swot-optometry>
86. Challenges and Opportunities in the Future of Independent Optometry . URL: [https://www.reviewob.com/wp-content/uploads/2016/11/paa\\_visionsource\\_\\_0413.pdf](https://www.reviewob.com/wp-content/uploads/2016/11/paa_visionsource__0413.pdf)
87. Most Common Mistakes Optometry Practices Make with their Marketing URL: <https://optometrymarketing.com/5-most-common-mistakes-optometry-practices-make-with-their-marketing/>
88. 88 Developing a Strategic Plan for a Successful Optometry Practice. URL: <https://eyesoneyecare.com/resources/developing-strategic-plan-successful-optometry-practice/>
89. SWOT vs PEST Optometry Analysis URL: <https://odsonfinance.com/swot-vs-pest-optometry-analysis/>
90. A Global CompetencyBased Model of Scope of Practice in Optometry URL: [https://worldcouncilofoptometry.info/wp-content/uploads/2017/03/wco\\_global\\_competency\\_model\\_2015.pdf](https://worldcouncilofoptometry.info/wp-content/uploads/2017/03/wco_global_competency_model_2015.pdf)

91. A Comprehensive Guide to Marketing and Branding for Optometry Practices.  
URL: <https://www.brandedagency.com/blog/optometry-marketing-branding>
92. 3 Solutions to Independent Optometry's 3 Biggest Challenges URL:  
<https://reviewob.com/3-solutions-to-independent-optometrys-3-biggest-challenges/>
93. 5 keys to analyzing your external environment URL:  
<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/keys-analyzing-external-environment>
94. Рудницька М. О. Мікроекономіка : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 360 с.
95. Пучкова С. І. Проблеси кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2004. Вип. 18. С. 316-321.
96. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
97. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства : сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 270-276.
98. SWOT Analysis URL: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>
99. Internal & External Analysis URL:  
<https://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis/>
100. External Analysis URL:  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/external-analysis/>
101. Business Environment Analysis | Definition, Types & Examples URL:  
<https://study.com/academy/lesson/what-is-business-environment-analysis-report.html>