

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі АН «Простор»)

Допущено до захисту

Студента групи М 01-19 факультету
економіки і права освітньо-професійної
програми Управління та адміністрування
бізнес-процесами спеціальності
073 Менеджмент
Лисенко Карини Дмитрівни

*Завідувач кафедри менеджменту і
маркетингу* _____ **Тарасюк М.В.**
(підпис)

Науковий керівник:
Доктор економічних наук, проф.,
Драган І.О.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ-2020

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1.Сутність та роль стратегічного потенціалу організації	8
1.2. Концептуальні основи формування стратегічного потенціалу організації	18
1.3. Методика аналізу стратегічного потенціалу організації	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	37
2.1. Стисла організаційно-економічна характеристика організації.....	37
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	48
2.3. Дослідження стратегічного потенціалу організації	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАРЯМІВ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	65
3.1.Напрями стратегічних рішень щодо розвитку та формування стратегічного потенціалу організації.....	65
3.2. Ефективність заходів щодо удосконалення стратегічного потенціалу організації.....	72
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

У вітчизняних наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективно функціонуючого стратегічного потенціалу організації й технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов української економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Визначення стратегічного потенціалу ґрунтується на системному підході до розгляду умов і результатів функціонування організації як динамічної відкритої системи. Згідно із цим підходом організацію розглядають як систему ресурсів, взаємодія яких зумовлює досягнення результатів. Потенціальні можливості організації при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал організації.

Вагомий внесок у розвиток науково-методичних підходів щодо визначення управління стратегічним потенціалом організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища здійснили відомі економісти, зокрема: А. М. Богатирьов, А. А. Томпсон, І. Ансофф, М. Е. Портер, А. Дж. Стрікленд, Л. Є. Довгань, Л. П. Артеменко та інші. Автори значну увагу приділяють дослідженню різних аспектів підвищення ефективності діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища та впливу стратегічного потенціалу на розвиток організації.

Проблеми сутності та складових елементів організаційного механізму управління розглядаються багатьма вченими, серед яких слід виділити Кендюхова О.В., Круглова М.І., Пономаренка В.С., Тищенко О.М. тощо. Стосовно потенціалу організації, організаційний механізм управління розглядається в роботах Воронкової А.Е., Калінеску Т.В., Лапіна Є.В., Отенко І.П., Шелегеди Б.Г. При цьому в зазначених працях механізм управління розглядається щодо окремих видових проявів потенціалу (конкурентного, економічного), стосовно розвитку потенціалу або механізму управління

потенціалом взагалі без урахування фаз його відтворення. Проблемам же організаційного забезпечення управління формуванням стратегічного потенціалу в науковій літературі приділено незначну увагу.

Від вміння керівництва організувати процеси всередині організації та ззовні, так щоб можливо було спрогнозувати попит і забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, залежить досягнення стратегічної мети організації та його ефективний розвиток.

Мета дослідження полягає у виявленні ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо використання діагностики стратегічного потенціалу організації.

Завдання дослідження. Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

1. розкрити сутність та роль стратегічного потенціалу організації;
2. поглибити знання щодо концептуальних основ формування стратегічного потенціалу організації;
3. надати оцінку методиці аналізу стратегічного потенціалу організації;
4. провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
5. дослідити оцінку стратегічного потенціалу організації;
6. запропонувати напрями стратегічних рішень щодо розвитку та формування стратегічного потенціалу організації;
7. оцінити ефективність заходів щодо удосконалення стратегічного потенціалу організації.

Об'єкт дослідження. Формування діагностики стратегічного потенціалу організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Предмет дослідження. Теоретичні засади та методичні положення щодо Формування діагностики стратегічного потенціалу організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища Агентства нерухомості «Простор».

Емпірична (експериментальна) база дослідження – Агентство нерухомості «Простор».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі виконання магістерської роботи було використано сукупність загальних та специфічних методів: зокрема аналіз зовнішнього середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність організації; аналіз діючих стратегій, який дозволив визначити ступінь досягнення цілей; аналіз потенціалу організації, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони організації; SWOTаналіз - при дослідженні було виявлено проблеми у діяльності організації та альтернативи їх вирішення; матричні методи, за допомогою яких було визначено стратегічний потенціал організації. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності організації.

Елементи наукової новизни - збільшення зростання продажів шляхом просування компанії в соціальних мережах; забезпечення високі темпи зростання популярності за короткий термін за рахунок збільшення кількості інформаційного впливу на споживача; пропозиції здійснювати послуги за вигідними цінами, розміщуючи сотні фото, викладаючи відгуки задоволених клієнтів.

Практична значущість одержаних результатів. Пропозиції та рекомендації, які були надані в даній роботі, дозволять вітчизняним організаціям впроваджувати систему управління стратегічним потенціалом організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища; вдале використання стратегічного потенціалу організації дозволить підвищити конкурентоспроможність організацій; вдосконалити процес стратегічного планування та управління. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в подальшій практичній діяльності Агентства нерухомості «Простор».

Апробація результатів роботи

опис наукових статей, тез доповідей, підготовлених студентом за матеріалами роботи, виступи на науково - практичних конференціях

Інформаційна база. Інформаційною основою дослідження є монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники, навчальні посібники, матеріали мережі Інтернет, а також матеріали, надані організаціям Агентства нерухомості «Простор», фінансова звітність організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль стратегічного потенціалу організації

В сучасних ринкових відносинах вітчизняні підприємці змушені працювати в умовах невизначеності та обмеженості: труднощів з опрацюванням інформації, нестабільності зовнішнього середовища тощо. В таких умовах для організацій постає проблема із визначенням подальшого майбутнього, вони вимушені постійно пристосовуватися до мінливого та нестабільного зовнішнього середовища. Рівень невизначеності прямо впливає на роль стратегічного управління в діяльності вітчизняних організацій.

Великий внесок до вивчення проблеми використання стратегічного управління на вітчизняних організаціях зробили наступні економісти: А. М. Богатирьов, А. А. Томпсон, О. М. Ганнеча, Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, М. Е. Портер, А. Дж. Стрікленд, Л. Є. Довгань, Л. П. Артеменко, А. П. Наливайко, Ю. В. Каракай, та ін. Однак питання розробки та впровадження стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища все ще потребують подальшого вивчення.

В сучасному світі під стратегічним управлінням організації розуміють процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організаційом, визначають головні напрямки діяльності та цілі, розробляють та впроваджують стратегії для вирішення проблемних питань в діяльності організацій, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні ризики, також менеджери контролюють виконання розроблених стратегічних планів, які постійно доповнюються та змінюються. Процес прийняття стратегічних рішень завжди викликає багато ризиків з якими стикається організаційо в процесі діяльності [13].

Найсуттєвішим ризиком при прийнятті стратегічного рішення для організації є саме вибір певної стратегії управління, якої буде дотримуватися

організаційо в подальшому процесі функціонування. В умовах нестабільності та невизначеності, для менеджера організації постає реальна проблема обумовлена низьким ступенем ймовірності обрання правильного вибору стратегічного рішення, за таких умов вибір стратегії управління організаційом потребує комплексної оцінки факторів впливу на організаційо та оцінкою можливих стратегій.

Враховуючи зарубіжний досвід, для організацій України для того щоб бути успішними та конкурентоспроможними необхідно регулярно покращувати свою діяльність та впроваджувати дієві методи управління організаційом. Головним завданням для сучасних організацій повинно стати забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі діяльності організації.

Науковці 60-х років минулого століття почали активно вивчати питання системи управління стратегічним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Серед відомих вчених-економістів ХХ століття існувало одразу декілька підходів до опису управлінської стратегії організацій, однак більшість описували поняття стратегії з огляду на економічний потенціал. Сучасний аналіз дозволяє розглядати поняття концепції стратегічного управління з різних підходів [29].

Класичним підходом до визначення системи управління стратегічним потенціалом організації є її співставлення із засобом досягнення цілей організації. Класичний підхід заснований на тому, що формулювання системи управління стратегічним потенціалом невід'ємно пов'язане з розробкою певних методів їх досягнення. Так А. Чандлер розглядав систему управління стратегічним потенціалом організації як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів організації, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [47]. Б. Карлофф визначив систему управління стратегічним потенціалом організації як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей певним ланцюгом розподілу

ресурсів компанії [48]. Г. Мінцберг визначав систему управління стратегічним потенціалом організації як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [9].

Отже, за класичним підходом систему управління стратегічним потенціалом організації охоплює процес утворення цілей і є засобом координації ресурсів організації.

Успішне функціонування і ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку організацій у сучасних економічних умовах значною мірою залежать від їх потенційних можливостей. Використання потенційних можливостей організації визначає результативність вирішення його поточних завдань та довгострокових цілей розвитку, а також обумовлює можливість формування стратегічного потенціалу організації.

Формування стратегічного потенціалу організації залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічних напрямів розвитку, від вирішення проблеми багатоканальності їх ресурсного забезпечення. До теперішнього часу таким особливостям процесу формування стратегічного потенціалу організації приділяється недостатня увага як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

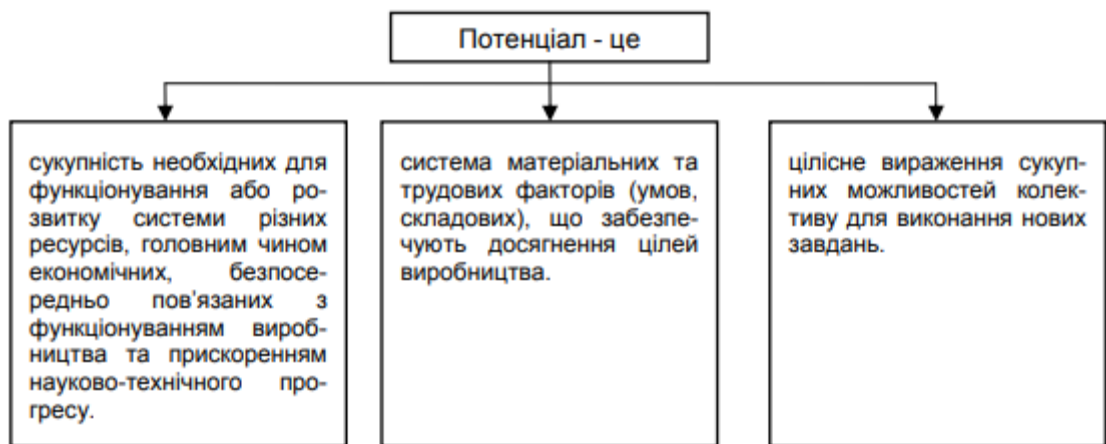


Рис.1.1. Підходи до визначення поняття «потенціал»

З огляду на визначення, представлені на рис.1.1, можна підсумувати, що в загальному вигляді під потенціалом розуміють сукупність наявних ресурсів, резервів та можливостей організації, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний потенціал організації є особливою економічною категорією, оскільки розкриває не лише максимально можливі обсяги виробництва продукції при найбільш повному і оптимальному використанні всіх ресурсів, а й визначає здатність організації передбачати потенціальні зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни.

Розглянемо трактування поняття «стратегічний потенціал» різними науковцями.

О.А. Сущенко під стратегічним потенціалом розуміє певним чином упорядковану відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей [42].

О.В. Березін дає таке визначення стратегічного потенціалу: це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання організації у конкурентному середовищі у перспективі [3]. З його точки зору, потенціал включає також і ті ресурси, які організацією може залучити. В.Д. Маркова вважає, що стратегічний потенціал — це не тільки ресурси, а і можливості організації. Вона зазначає, що стратегічний потенціал — це сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії організації.

У науковій праці Є.В. Лапіна стверджується, що стратегічний потенціал характеризує можливості при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів [23].

В.Б. Горбань дає таке визначення стратегічного потенціалу: сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій організації по досягненню

глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [10].

В.Д. Маркова вважає, що стратегічний потенціал — це не тільки ресурси, а і можливості організації. Він зазначає, що стратегічний потенціал — це сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії організації [24].

Л.С. Шеховцев у своєму навчальному посібнику «Стратегічний менеджмент» зазначає, стратегічний потенціал — це можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи при використанні її елементів (ресурсів) [52].

Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець у своїй статті пишуть, що стратегічний потенціал в умовах трансформаційної економіки — це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах [11].

У монографії «Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика» М. Парасій-Вергуненко наголошує, що стратегічний потенціал — це можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу організації [13].

Отже, незважаючи на деякі відмінності у трактуванні стратегічного потенціалу організації різними науковцями, майже всі вони погоджуються з тим, що стратегічний потенціал характеризується ресурсами, компетенціями та цільовою спрямованістю.

Основними видами ресурсів, що використовуються, традиційно визначаються:

— технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, інвентарю, використовуваних матеріалів і ін.);

- технологічні ресурси (динаміка технологічних змін та інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей, наукових розробок);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний та демографічний склад робітників, їх можливість реалізувати цілі й завдання організації);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень, території організації, комунікацій, можливість розширення та ін.);
- ресурси організаційної структури системи управління (характер та гнучкість керівної системи, швидкість проходження керівних впливів і ін.);
- інформаційні ресурси (характер інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, можливість її розширення і підвищення ймовірності та ін.);
- фінансові ресурси (стан активів, їх ліквідність, можливість та обсяги отримання кредитів тощо).

Узагальнюючи наведені вище трактування стратегічного потенціалу, можна виділити такі підходи до визначення його суті [10]:

- 1) ресурсний, за якого потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів чи таких, що можуть бути залучені зі сторони;
- 2) цільовий — потенціал розглядається не лише як ресурси, а й можливості щодо їх ефективного використання у процесі досягнення цілей;
- 3) структурно-функціональний, за якого потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єкта і чим краще один одному відповідають елементи та їх функції, тим вищим буде потенціал;
- 4) конкурентний, за якого потенціал розглядається як джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток організації в майбутньому.

Основними складовими стратегічного потенціалу організації, які визначають його потенційні можливості, є:

1. Спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності.
2. Спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту.
3. Спроможність до аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів.
4. Спроможність до забезпечення стійкості організації до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування за рахунок розробки та реалізації ефективних захисних стратегій.
5. Спроможність до ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку ресурсного потенціалу.

Для вирішення проблеми формування збалансованого стратегічного потенціалу організації необхідна методологія, що відображає три базові процеси:

- синтез структури стратегічного потенціалу організації, що дає можливість визначити не тільки основні складові стратегічного потенціалу організації, але і з'ясувати показники-індикатори, за якими можливо виміряти фактичний стан стратегічного потенціалу організації;
- діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу організації;
- прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу організації.

Стратегічний потенціал організації являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів [12]:

1. Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
2. Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
3. Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);

- 4.Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
- 5.Організаційно-управлінський (система управління організаційом, організаційне забезпечення виробництва);
- 6.Інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність);
- 7.Інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість організації, доступ до кредитних ресурсів);
- 8.Інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи);
- 9.Інфраструктурного (забезпеченість об'єктами інфраструктури всіх підрозділами організації);
- 10.Маркетингового (масштаб ринку організації, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама);
- 11.Екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій);
- 12.Резервів організації (внутрішньовиробничі та позавиробничі).

Стратегічним потенціалом організації можна назвати усі можливі ресурси, що знаходяться у розпорядженні організації та використовуються для досягнення цілей та виконання стратегічних завдань. Зміцнення конкурентної позиції на ринку та підвищення ефективності функціонування підрозділів – є основною сферою застосування стратегічного потенціалу.

Для забезпечення довготривалого існування та стабільного функціонування будь-якому організаційу необхідна система, яка буде відповідати за раціональне користування ресурсами та буде являти собою механізм з прийняття перспективних рішень. Організаційу для перспективного функціонування необхідно навчитись будувати довгостроковий план поведінки, певний сценарій розвитку та діяльності, що спрямований на майбутнє [8].

Отже, забезпечення довготривалого плану вимагає провести оцінку можливостей організації та оцінити можливі альтернативні варіанти розвитку подальших подій та визначення серед них відповідних.

Для розуміння сутності стратегічного потенціалу необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії розроблено єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу організації (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегічного потенціалу

Критерії класифікації	Види стратегічного потенціалу
1. Відносно зовнішнього середовища організації:	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішній – характеризує можливості організації з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг; - зовнішній – забезпечує стійкість організації у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).
2. За ступенем формування прибутку:	<ul style="list-style-type: none"> - прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку; - збитковий – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для організації.
3. За ступенем використання в основному виді діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> - базовий – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; - пересічний – характеризується наявністю у організації потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо.
4. За формою існування:	<ul style="list-style-type: none"> - явний – характеризується наявністю у організації потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі; - прихований – характеризується наявністю у організації потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал.
5. За ступенем застосування:	<ul style="list-style-type: none"> - використовується – це потенціал, який використовується на теперішньому етапі розвитку організації; - не використовується – це потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку організації;

	- бажаний – це рівень потенціалу, який є бажаним для організацій.
6. За можливістю використання:	- дієздатний – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей; - недієздатний - потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.
7. За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям:	- релевантний – відповідає поставленим стратегічним цілям організації; - нерелевантний – не відповідає поставленим стратегічним цілям організації.
8. За спрямованістю формування:	- людино-орієнтований – потенціал, який зорієнтован на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей; - техніко-орієнтований – потенціал, який зорієнтован на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей.
9. За мірою реалізації стратегічного потенціалу:	- фактичний – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) організацією; - перспективний – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку організації.
10. З огляду на кордони діяльності організації:	- експортний – потенціал організації, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку; - імпортований – потенціал організації, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.

Таким чином, проведене дослідження категорії «стратегічний потенціал організації» підтверджує важливість вивчення її сутності. Для більш детального вивчення цієї категорії в даній роботі розроблено узагальнене визначення стратегічного потенціалу організації, виокремлено фактори, які впливають на рівень стратегічного потенціалу, представлено характерні риси стратегічного потенціалу; розроблено узагальнену класифікацію досліджуваної категорії, а саме: виділені її критерії та види стратегічного потенціалу.

Враховуючи результати дослідження доцільно зробити висновок, що для подальшого вивчення сутності стратегічного потенціалу є необхідним: визначення складових елементів стратегічного потенціалу; розробка

узагальненої структури стратегічного потенціалу; дослідження підходів до формування стратегічного потенціалу організації.

1.2. Концептуальні основи формування стратегічного потенціалу організації

Сучасне ринкове середовище характеризується нестабільністю і непередбачуваністю подій, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвиненої інфраструктури. Ці та інші фактори роблять неможливим нормальне функціонування українських організацій і викликають необхідність формування стратегічного потенціалу.

Розвиток національної економіки потребує використання науково обґрунтованих принципів функціонування організації в довгостроковій перспективі, що повинно сприяти формуванню його стратегічного потенціалу і послідовній реалізації стратегічних напрямків розвитку.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. Так, до основних факторів належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням організації; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість організації проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на організації, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [25].

Оцінити повною мірою стратегічний потенціал організації можна тільки після того, коли будуть отримані результати, оцінені їхня форма й корисність.

Для управління процесами формування стратегічного потенціалу необхідно сформувати систему формальних і неформальних критеріїв, що

дають змогу визначити їхню ефективність. Основні складові процесів формування стратегічного потенціалу: цілі, можливості й здатності, компетенції, результати – конкурентні переваги товару або послуги.

Відповідно до цілей, критеріями реалізації цих складових є: рівень досягнення цілей; ступінь дослідження джерел конкурентних переваг; порівняно висока ефективність реалізації процесів діяльності організації, ступінь цінності товару або послуги для покупців, імовірність збільшення доходів.

Оцінюючи кожну складову процесів формування стратегічного потенціалу, можна контролювати й регулювати ці процеси. Під час аналізу й оцінювання проявляються основні властивості стратегічного потенціалу. Як найбільш значущу із всіх властивостей (адаптивності, достатності, надійності й ін.), виділяють властивість гнучкості.

Цілісність потенціалу організації припускає єдність його властивостей, процесів, зв'язків, суперечностей і тенденцій розвитку. Тому всі властивості потенціалу взаємообумовлені й взаємозалежні між собою. Адаптивність організації відображує стан процесів розвитку організації та є складною властивістю, що поєднує в собі [31]:

гнучкість, що проявляється в організації та розумовій діяльності персоналу організації;

мобільність, яка характеризує процеси переміщення ресурсів організації;

стабільність та послідовність, яка обумовлює соціальну політику організації; безперервність, що передає характер процесів навчання та розвитку працівників організації;

стійкість, що проявляється в положенні організації на ринку.

Поняття гнучкості звичайно вживається для позначення чутливості й здатності до реагування на зміни, тому досить часто його ототожнюють із поняттями «адаптивність» і «мобільність». Співвідношення понять

розглянутих властивостей дає змогу виявити їхні відмінності й особливості. Так, властивість адаптивності системи характеризує процес цілеспрямованої зміни її структури й функцій відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища організації, а гнучкості – відображає характер зв'язку між елементами системи, «легкість» їхнього перегрупування без корінних змін у її структурі. Мобільність визначається швидкістю реагування на зміни, що відбуваються, і тому може бути супутньою характеристикою як гнучкості, так і адаптивності.

Гнучкість у теорії й практиці управління визнана як позитивна характеристика, тому що наявність цієї властивості забезпечує узгодження між елементами в системі й системи з її оточенням. Позначаючи форми гнучкості трудового потенціалу організації, варто виходити з його суті й двоїстої функції – суб'єкта й об'єкта виробництва, що представляє собою можливу кількість і якість праці, яким розпоряджається трудовий колектив при цьому рівні функціонування й розвитку організації. Рівень і характер розвитку трудового потенціалу організації обумовлений як властивостями й взаємозв'язком його компонентів, так і здатністю управляти ними [31].

Ступінь гнучкості трудового потенціалу організації визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми впливами. Зовнішні впливи обумовлені комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціальнокультурного характеру. Це означає, що потенціал організації, як і всяка система, «має граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються (закономірність еквіфінальності системи)». Тому наявністю граничних можливостей адаптації й гнучкості трудового потенціалу обумовлена періодично виникаюча потреба у відновленні або підвищенні рівня кваліфікації персоналу організації, зміні його чисельності й складу, формуванні адекватної до цілей філософії бізнесу й організаційної структури управління.

З огляду на важливість і ключову роль виробничого потенціалу в потенціалі організації, варто виділити таку форму гнучкості, як «організаційна й технологічна гнучкість виробництва». Особливість нових виробничих систем – це виробнича гнучкість, гнучкість під час використання робочої сили, проектування виробів і надання різноманітного асортименту товарів і послуг, гнучкість використання устаткування. Варто віднести й дрібносерійне виробництво, при якому розміри випуску продукції можуть бути різко змінені щодо потреб гнучкого виробничого процесу й обсягів споживчого попиту [18].

У цьому випадку спостерігається гнучкість потенціалу через «економію можливостей», що характеризується здатністю виробляти різноманітний асортимент споживчих товарів і послуг, задовольняючих вимоги різних покупців. Їй сприяє економія, обумовлена ростом масштабів виробництва, тобто зниження витрат, розраховуючи на одиницю продукції.

Гнучкість і мобільність дають не тільки стійку конкурентну перевагу організації на ринку, але й змогу «активно формувати його, змінювати обстановку у своїх інтересах». Властивості гнучкості й мобільності потенціалу управління організацією формують стратегічне бачення – найважливішу компетенцію для створення довгострокової конкурентної переваги

Характерними рисами стратегічного потенціалу є відображення минулого, тобто сукупності властивостей, досвіду нагромаджених системою в процесі її становлення, визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей; орієнтація на розвиток (на перспективу).

Процес формування стратегічного потенціалу організації здійснюється під безпосереднім впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які суттєво відбиваються на структурних складових стратегічного потенціалу.

Аналіз та оцінка такого впливу означених чинників на процес формування стратегічного потенціалу організації надає можливість виявлення зовнішніх загроз та потенційно вигідних можливостей для організації,

прогнозування тенденцій розвитку його стратегічного потенціалу, а також розробки адекватних управлінських рішень в умовах нестабільності [17].

Стратегічний потенціал організації характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями організації щодо підвищення ефективності їхнього використання. Управління процесом формування стратегічного потенціалу організації в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Управління стратегічним потенціалом організації повинне включати такі етапи [34]:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу організації:

- виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції;

- установа місії та цілей організації; - оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін організації;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу організації та його продукції;

4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності організації (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій організації (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

б) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності організації.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом організацій виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень (рис.1.2).

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні області (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних областей і сфер перебування стратегічних груп [34].

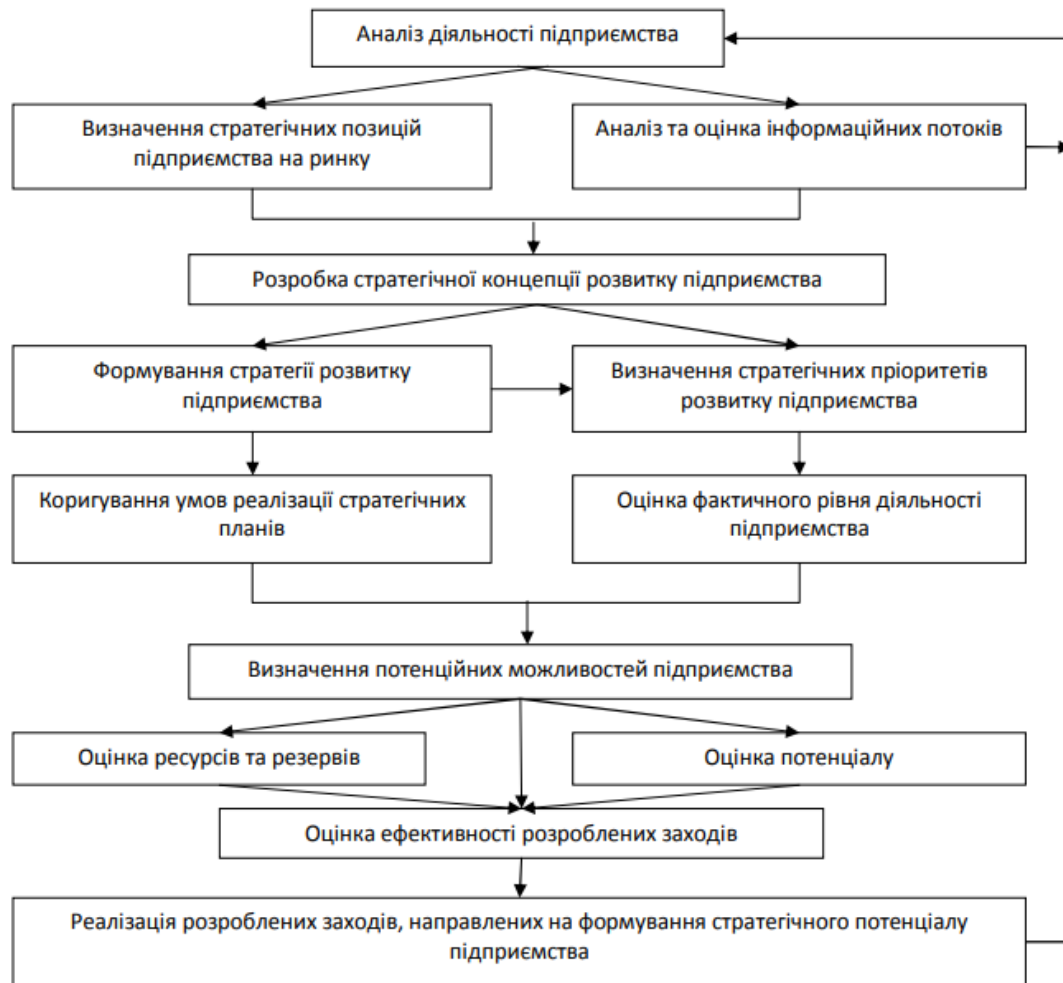


Рис.1.2. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу

На основі системного підходу, за якого оцінці піддається як загальна величина потенціалу організації, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал організації пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник, через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії.

Доцільним є розгляд етапів формування стратегічного потенціалу організації в умовах нестійкого зовнішнього середовища [27]:

- аналіз і оброблення інформації про фактичну діяльність організації, аналіз основних тенденцій його розвитку визначення основних стратегічних позицій суб'єкта господарювання;

- розробка стратегічної концепції розвитку організації, направленої на використання його потенційних можливостей з урахуванням узгоджених виробничих програм;
- генерування основних стратегічних, тактичних заходів для досягнення поставленої мети організації;
- оцінка і необхідне коректування економічних умов, потрібних для реалізації розроблених стратегічних напрямів розвитку організації;
- оцінка наявного потенціалу організації на основі аналізу фактичного рівня локальних потенціалів;
- визначення потенційних можливостей організації в реалізації стратегічних напрямів на основі порівняльного аналізу відповідності економічних умов і його потенціалу з метою виявлення дестабілізуючих чинників, що обмежують потенційні можливості господарюючого суб'єкта.
- оцінка розроблених заходів і витрат на їх здійснення. Насамперед для кожного заходу оцінюють його ефективність на одиницю витрат, за наслідками проведеної оцінки всі розглянуті проекти упорядковуються у міру убування їхньої ефективності;
- реалізація розроблених заходів, направлених на формування стратегічного потенціалу організації, з подальшим їхнім коректуванням з урахуванням дій ринкових чинників [27].

Таким чином, управління процесом формування стратегічного потенціалу організації в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу організацій є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії усієї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку.

Отже, дослідження ґрунтується на системному підході, який враховує взаємозв'язок, складність та рухомість дії факторів у просторі й дає

можливість їх класифікувати. Під факторами, які впливають на розвиток організації, належить розуміти такі стійкі зміни в продуктивних силах, технології, організації й соціально-економічних умовах виробництва, що виступають як рушійні сили неухильного ефективного використання стратегічного потенціалу.

1.3. Методика аналізу стратегічного потенціалу організації

Організація будь-якого ефективно функціонуючого бізнесу неможливо без первісного визначення місії цього бізнесу (організації, що реалізує цей бізнес). Місія або кредо організації є концентрованим вираженням змісту її існування.

Як правило, місія залишається незмінною протягом тривалого періоду часу, хоча деякі організації періодично переглядають формулювання власної місії, змінюють її з урахуванням змін у самій організації й у навколишньому її середовищі. Для реалізації своєї місії організаціями розробляються як загальна стратегія організації, так і стратегії по найважливіших функціональних напрямках її діяльності, що доповнюють і уточнюють загальну стратегію [6].

Під стратегією організації розуміється визначення перспективних цілей розвитку організації, методів, шляхів і строків їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей.

Формування стратегії базується на підставі аналізу власної місії й стану зовнішнього середовища організації. Взагалі, аналіз зовнішнього середовища й самої організації (ресурсів, що перебувають у її розпорядженні, і організаційної структури й культури, які склалися) є найважливішим елементом не тільки формування стратегії, але і є присутнім на кожному з етапів стратегічного планування.

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища організації з погляду реалізації її місії формулює своє бачення бізнесу – опис того стану, якого вона

прагне досягти до певного моменту часу. Бачення бізнесу може характеризувати як організацію в цілому, так і її окремі підрозділи, функції або параметри діяльності.

Таким чином, кожна організація може мати трохи "бачень бізнесу", що іноді переплітаються, а іноді незалежних [6].

Бачення бізнесу в самому стислому виді формулює стратегічні цілі організації, що представляють собою досить загальний прообраз організації того після закінчення певного періоду, тобто те, до чого організація прагне прийти через певний період часу.

Наступним етапом формування стратегії організації є стратегічне планування – визначення шляхів досягнення стратегічних цілей організації у вигляді розробки специфічного курсу дій організації. Наприклад [18]:

розширення частки ринку за рахунок зниження цін на основі впровадження ресурсозберігаючі технології;

збільшення обсягів продажів за рахунок створення власної мережі дистриб'юторів і проведення агресивної рекламної компанії й т.п..

Для того щоб сформулювати ефективну стратегію організації (сформулювати стратегічні плани), її керівництво повинне чітко представляти стан і динаміку факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації, оскільки із взаємодії цих факторів складається реальна динаміка організаційного розвитку. До цих факторів ставиться:

стан внутрішніх ресурсів самої організації – виробничих потужностей, технологічних режимів, запасів сировини й незавершеного проведення, робочої чинності, фінансового становища й т.п.;

динаміку зовнішнього середовища – зміна потреб клієнтів, поведінка конкурентів і постачальників, позиція держави й т.п.

До внутрішніх факторів (факторам внутрішнього стану організації або її внутрішнього середовища) ставляться ті фактори, які піддаються керуючому впливу з боку організації. До них можна віднести:

мети організації, певні стратегією організації по керуванню людськими ресурсами;

стиль управління, що переважає в організації – жорстко централізований або з перевагою принципів децентралізації (залежно від цього потрібні різні фахівці);

наявні фінансові ресурси і їх тенденції – від цього залежить можливість організації фінансувати заходу щодо управління людськими ресурсами;

трудоий потенціал організації – пов'язаний з оцінкою можливостей працівників організації, із правильним розподілом обов'язків між ними, що є джерелом ефективної й стабільної роботи й т.п..

До факторів зовнішнього середовища (зовнішнім факторам) ставляться ті фактори, які організація як суб'єкт керування не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в людських ресурсах (кількісної і якісної) і оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них ставляться [14]:

ситуація, що складає, на ринку праці – демографічні фактори, політика в галузі освіти, взаємодія із профспілками;

тенденції економічного розвитку організації, галузі, регіону, країни;

зміни характеру й утримування праці під впливом науково-технічного прогресу, який впливає на потреби в тих або інших фахівцях, а також можливості перепідготовки персоналу;

існуюче нормативно-правове середовище – ті "правила гри", які встановлені державою: трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії і т.д..

Сутність формування стратегії управління людськими ресурсами можна виразити як формування стратегічних планів організації, розроблювальних з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації й використання, надаваних організації зовнішнім середовищем можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації, певних її місією, шляхом зміцнення

й збереження конкурентоспроможності й прибутковості організації за допомогою співробітників.

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє організацією достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу організації використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл.1.2) [2].

Таблиця 1.2

Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу організації

Підхід	Назва методу	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [10]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей [2].
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності організації, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T) [2]
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку [12].

Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі : нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку [11].
	Матриця БКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія [10].
	Матриця GE / McKinsey	Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності організації [12]
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку організації на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [11]
Концепція життєвого циклу	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу організації і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [10]
	«64 стратегіями» Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює організацією, якою є стадія життєвого циклу самого організації та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів організації на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [12].

Наведені у таблиці 1.2 методики оцінки рівня розвинутої стратегічного потенціалу у більшості акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах, кількісним же параметрам приділяється недостатня увага.

Процес дослідження конкурентної ситуації за умови, що на ринку діє багато організацій-конкурентів, є трудомістким і складним. Доволі часто

виникає потреба у звуженні кола конкурентів, яких доцільно вивчати. Також, важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів та визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером.

Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на організації та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М.Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та після продажного обслуговування.

Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва організаційом. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура організації».

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному організаційу. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій організації на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері [41]:

- технології;
- науково-дослідні та впроваджу вальні роботи;

- виробництво;
- маркетинг;
- після продажне обслуговування.

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

- стратегічний менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- менеджмент персоналу;
- організаційні структури;
- процеси прийняття рішень;
- процеси контролю;
- система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо, психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу організації і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» організаційу треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ефективна міжфункціональна координація;
- погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними [25].

Далі важливо розглянути які спеціальні методи застосовують для оцінки рівня конкурентоспроможності. Їх можна поділити на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи [34].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності організації базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються організації, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги матричного методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності організації [50]:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);

- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності організації фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності організації є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи;
- комплексні методи.

SWOT-аналіз. Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу.

SWOT- аббревіатура 4-ох англійських слів [53]:

- S – strength – сила,
- W – weakness – слабкість,
- O – opportunities – можливості,
- T – threats – загрози.

SWOT- аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі SWOT- аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT- аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;

- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримуємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полів [53].

Розглянувши інструментарій, що застосовується в управлінні стратегією організації можемо сказати, що він є досить різноманітним, існують різні методи та підходи до визначення рівня конкурентоспроможності, він має різний ступінь об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності організації і широко застосовується на практиці.

Тому, на наш погляд, для об'єктивізації оціночних параметрів стратегічного потенціалу варто застосовувати інтегральну оцінку, математичне вираження якої представимо формулою вигляду (1):

$$СП_{п} = \sum_{i=1}^n p_i * x_i,$$

де СПП – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу організації;

p_i – ступінь значимості локального потенціалу;

x_i – інтегральне значення локального потенціалу;

n – кількість локальних потенціалів.

Стратегічне управління суб'єктів підприємництва фокусується на визначенні конкретних позицій на ринку, техніко – економічних показників, переваг та недоліків організації. Від результатів стратегічного аналізу залежить, те чи раціонально була застосована стратегія та які зміни вона принесла. В залежності від типу діяльності суб'єкта та економічних відносин

в країні доцільно використовувати той чи інший підхід до оцінки стратегічного потенціалу.

Інтегральне значення локальних потенціалів визначається на основі їх показників (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Сукупність показників локальних потенціалів організації

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондвіддача, фондомісткість, ін
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності.
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці.
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності організації
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат організації, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих.
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

Також для оцінки стратегічного потенціалу організації використовують комплексний та абсолютний показник стратегічного потенціалу [9]. Комплексний показник розраховується на основі середньоарифметичної бальної оцінки факторів формування можливостей (ресурсів) організації на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на стратегічний потенціал організації.

Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу організації. Абсолютний показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал організації відносно умовно-ідеального організації. Абсолютний стратегічний потенціал організації визначається шляхом порівняння оцінок організації з основними конкурентами [9].

Таким чином, в умовах конкурентного економічного середовища успішна діяльність організації залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу. Адже він визначає стратегічні можливості організації, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів організації, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку, що впливає на досягнення стратегічних цілей та визначених напрямів розвитку організації у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Стисла організаційно-економічна характеристика організації

Агентство нерухомості «Простор» працює на ринку нерухомості з 25.05.2004 р. «Простор» компанія є одним з лідерів на ринку нерухомості Києва. Спеціалізація - продаж, покупка та оцінка нерухомості.

Агентство є членом «Асоціації спеціалістів по нерухомості України», «Союзу орендарів та підприємців України». У своїй роботі агентство використовує базу даних з 25000 квартир, яка оновлюється щоденно у режимі On-line. Для пошуку оренди в базі агентства - 5000 квартир, інформація оновлюється два рази на день. Спеціалісти агентства нерухомості «Простор» швидко, кваліфіковано та юридично грамотно оформлять усі документи, необхідні для здійснення правочину.

Форма власності - приватна.

Законодавча база яка регламентує діяльність агентства «Простор»:

Конституція України;

Цивільний кодекс України;

Закон України «Про ріелторську діяльність» від 07.07.2011 № 8781;

Закон України «Про власність» від 02.09.1991 зі змінами і доповненнями на 17.11.2005;

Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обмежень» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, N 51;

Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю»;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження зразка повідомлення про нотаріальне посвідчення договору оренди нерухомого майна» від 29 жовтня 2003 р. N 1692

Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Національного стандарту N 2 «Оцінка нерухомого майна» від 28 жовтня 2004 р. N 1442

Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку Про затвердження «Положення про вимоги до договору про надання послуг з

оцінки вартості нерухомого майна інституту спільного інвестування» N 313 від 23.10.2001 Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 11 грудня 2001 р. за N 1026/6217.

Агентство нерухомості «Простор» є універсальним оператором на ринку нерухомості і володіє найбільш обширною і щодня поповнюваною базою даних об'єктів нерухомості в Києві і передмісті.

Практично необмежений вибір варіантів дозволяє Агентству нерухомості «Простор» запропонувати кожному клієнтові оптимальне для рішення щодо купівлі, продажу або оренди житла чи комерційної нерухомості.

Окрім власної бази даних, Агентство нерухомості «Простор» надає клієнтам також ексклюзивний фото каталог об'єктів нерухомості, що дозволяє самостійно оцінити безліч можливих варіантів покупки і оренди елітних апартаментів, престижної або недорогої трикімнатної, двокімнатної і однокімнатної квартири або бюджетної «гостинки»; заміського будинку, котеджу, а також офісів, магазинів, кафе, виробничих, складських і інших нежитлових приміщень.

Досвід успішної роботи на ринку, стабільна висока якість і надійність послуг, професіоналізм співробітників і сприяння клієнтам у вирішенні повного комплексу питань, супутніх операціям з нерухомістю, закріпили за Агентством нерухомості «Простор» статус надійного партнера найбільших українських та іноземних компаній, безлічі організацій і приватних осіб.

Таблиця 2.1

Структура та характеристика послуг Агентства нерухомості «Простор»

№	Послуга	Характеристика
1	Покупка, продаж і оренда нерухомості в Києві і передмісті	База даних поповнюється і оновлюється щодня, завдяки прямим поведженням клієнтів, ексклюзивним договорам з продавцями нерухомості, а також шляхом

		моніторингу спеціалізованих видань про нерухомість і всіх доступних баз об'єктів нерухомості.
2	Будинки, котеджі, дачі, земельні ділянки в Києві і Київської області	У структурі агентства «Простір» працює спеціалізований відділ заміської нерухомості, фахівці якого завжди готові запропонувати широкий вибір будинків, дач і котеджів, які можна купити або зняти в оренду в околицях Києва. Також до послуг клієнтів база даних пропозицій виставлених на продаж земельних ділянок в Києві або під Києвом.
3	Комерційна нерухомість	Висока кваліфікація і багаторічний досвід експертів комерційної нерухомості агентства дозволяє забезпечити бездоганну якість і надійність послуг при проведенні різних операцій з будь-якими об'єктами нежитлового фонду столиці
4	Експертна оцінка об'єктів нерухомості	Профільні фахівці агентства мають величезний практичний досвід і постійно відстежують ситуацію на ринку нерухомості Києва. Сертифікований оцінювач готовий виробити професійну оцінку ринкової, споживчої, інвестиційної і страхової вартості будь-якого об'єкту. В наявності сертифікат суб'єкта оцінної діяльності
5	Повне юридичне оформлення операції	Всі клієнти агентства, які звертаються для покупки, продажу, оренди (найму) об'єктів нерухомості, можуть розраховувати на юридичну консультацію і повний юридичний супровід таких операцій. Вартість цих послуг включена у вартість послуг компанії.
6	Послуги перекладача при оформленні операцій з іноземними клієнтами	Професійні послуги всім іноземним клієнтам, незалежно від того, на якій мові вони говорять.
7	Комплексна перевірка документів для покупців	З 2001 року між Агентством нерухомості «Простор» і Головним Управлінням МВС України діє Договір про спільну діяльність, що передбачає перевірку достовірності документів і паспорта власників при здійсненні ними операцій з нерухомістю. Подібного пакету послуг з перевіркою достовірності документів органами МВС не пропонує сьогодні більше жодне агентство нерухомості Києва.
8	Укладення договорів на надання послуг з продавцями	Підтвердженням високих стандартів ведення ріелтерського бізнесу є індивідуальна робота з продавцями, які укладають з Агентством нерухомості «Простор» договір на надання послуг, що передбачає проведення Агентством операцій з їх нерухомістю.

Цілями агентства «Простор» є отримання прибутку шляхом здійснення посередницької діяльності на ринку нерухомості.

Місія - надання високоякісних послуг населенню та отримання прибутку.

Виходячи з цілей організації формуються її завдання, а саме:

створення бази даних;

пошук об'єктів нерухомості;

юридичне супроводження: надання консультацій; підготовка необхідних документів;

оформлення попередніх договорів и супроводження при укладенні договорів купівлі-продажу об'єктів нерухомості;

укладення «ексклюзивних» договорів;

допомога при отриманні кредиту: аналіз кредитних умов банків, оформлення кредитних заяв, організація підписання договору купівлі-продажу з урахуванням використання кредиту.

Техніка та технологія:

агентство працює з використанням сучасних методів інформатизації;

агентство добре забезпечене інформаційними ресурсами, але не достатньо забезпечене комунікаційними засобами;

використовуються сучасні методи обробки;

технологія діяльності агентства нерухомості «Простор» передбачує тісне співробітництво з банківськими, кредитними та державними установами, а також з іншими агентствами нерухомості.

Вид структури - лінійно-функціональна. Агентство нерухомості «Простор» складається з 4 відділів: юридичний відділ; відділ продаж та оренди нерухомості на первинному ринку; відділ продажу, оренди та купівлі нерухомості на вторинному ринку; відділ кредитування; та керівництва агентства.

Агентство нерухомості «Простор» має у своєму розпорядженні високоякісних спеціалістів, понад 20 осіб, які є фахівцями у сфері брокерських операцій, ріелтерства, страхування та юриспруденції. Спеціалісти агентства надають кваліфіковані консультації з питань нерухомості на ринку Києва та області. Колектив працює злагоджено, завдяки зусиллям керівництва.

Агентство нерухомості «Простор» розташовано далеко від центру Києва, але в достатньо зручному, з точки зору транспортної розв'язки місці.

Таблиця 2.2

Динаміка працівників Агентства нерухомості «Простор»

Працівники	Чисельність осіб за роками			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Керівники	4	5	5	1	25,0	-	-
Спеціалісти	14	18	13	4	28,5	-5	-27,8
Технічний персонал	2	3	3	1	50,0	-	-
Середньооблікова чисельність	20	26	21	6	30,0	-5	-19,2
в тому числі:							
- жінки	5	6	8	1	20,0	2	33,3
- чоловіки	15	20	13	5	33,3	-7	-35,0

За результатами аналізу у 2018 році склад працівників змінився, збільшилась кількість робочих, спеціалістів стало більше лише на 4 особи. У 2019 році значне зменшення спеціалістів. Аналіз структури персоналу за статтю показав, що його структура також майже не змінилася. Жінки становлять майже 40% в 2019 році від усієї кількості, при цьому обіймають такі посади як: економіст, бухгалтер, маркетолог, менеджер.

Таблиця 2.3

Динаміка структури складу працівників Агентства нерухомості «Простор» за стажем роботи в 2017-2019 рр.

Стаж роботи	Частка, %	Відхилення
-------------	-----------	------------

	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 /2018
1.Більше 20 років	19,1	19	18,9	-0,1	-0,1
2. Більше 15 років	17,5	17,4	17,4	-0,1	-
3. Більше 10 років	5,8	5,8	5,7	-	-0,1
4.Менше 10 років	57,6	57,8	58,0	0,2	0,2
Всього	100,0	100,0	100,0	-	-

Аналіз структури працівників за стажем роботи показав, що на організації досить прогресивна структура кадрів, оскільки близько 58% складають спеціалісти (стаж роботи менший за 10 років), однак, разом з цим близько 20 % складають досвідчені кваліфіковані працівники. Це надає можливість організації впроваджувати нові прогресивні технології у управління, що свідчить про високий кадровий потенціал організації.

Таблиця 2.4

Динаміка показників вікового складу працівників Агентства
нерухомості «Простор»

Показник	Частка, %			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	абсолютн е	відносне	абсолютн е	відносне
в обліковій чисельності штатних працівників особи у віці 15–34 роки	5	10	8	5	50,0	-2	-20,0
35–49 років	10	12	8	2	20,0	-4	-33,3
50–54 роки	3	2	3	-1	-33,3	-1	50,0
55–59 і більше років	2	2	2	-	-	-	-
Всього	20	26	21	6	30,0	-5	-

За результатами дослідження вікового складу персоналу на організації, можемо сказати, що найбільше працює персоналу у віці 35-49 років та 15-34 роки. Важливе значення для ефективного використання персоналу має його

розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників, що сприяє покращанню якості наданих послуг.

Таблиця 2.5

Освітній рівень працівників Агентства нерухомості «Простор»

Показник	Частка, %			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Облікова численість штатних працівників	20	26	21	6	30,0	-5	-20,0
з них мають вищу освіту	5	5	5	-	-	-	-
у тому числі неповну й базову вищу	3	5	5	2	66,6	-	-
повну вищу освіту	12	16	11	4	33,3	-5	-20,0

Плинність кадрів в Агентстві нерухомості «Простор» покажемо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху кадрів Агентства нерухомості «Простор»

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Прибуло працівників всього	10	11	12	1	10,0	1	9,0
- з професійно-технічних училищ	2	6	3	4	200,0	-3	-50,0
- з вищих навчальних закладів	4	2	2	-2	-50,0	-	-
- з інших джерел	4	3	4	-1	-25,0	1	33,3
Звільнено працівників всього	14	18	12	4	28,5	-6	-33,3

- вийшли на пенсію	5	3	2	-2	-40,0	-1	-33,3
- за хворобою (інвалідністю)	2	-	1	-2	-100	1	100,0
- за власним бажанням	4	8	4	4	200	-4	-50,0
- за згодою сторін	2	2	3	-	-	1	50,0
- за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни	1	5	2	4	-	-3	-60,0
Середньооблікова чисельність працівників	20	26	21	6	30,0	-5	-20,0

В 2018 році на організації збільшилась чисельність працівників на 1 особу – за рахунок прийняття на роботу випускника вищих навчальних закладів та за вільним наймом. Одночасно кількість звільнених працівників збільшилась на 4 особи. В 2019 році відбулося зменшення кількості працівників на 5 осіб за рахунок прийняття на роботу молодих спеціалістів (випускників навчальних закладів).

Порівняльний аналітичний баланс Агентства нерухомості «Простор» представимо у вигляді таблиці 2.7.

Відповідно до таблиці 2.7 спостерігається зменшення суми необоротних активів за 2017-2019 роки з 85,3 тис.грн. до 31,5 тис.грн, їх частка зменшилась на 31%. Оборотні активи зросли на 28 тис.грн. або на 38,1%.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналітичний баланс Агентства нерухомості «Простор»

Найменування статей балансу	2017		2018		2019		Темпи росту, %	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2018	2019
Актив								

1.Необоротні активи	85,3	54	35	29	31,5	23	41	90
2.Оборотні активи	73,5	46	84	70	101,5	76	114	121
3.Витрати майбутніх періодів	0	0	1	1	0,5	1	0	50
Валюта балансу	158,8	100	120	100	133,5	100	76	111
Пасив								
1.Власний капітал	52,3	33	110	92	133,5	100	210	121
4.Поточ. зобов'язання	106,5	67	10	8	0	0	9	0
Валюта балансу	158,8	100	120	100	133,5	100	76	111

Частка добротних активів зросла з 46% до 76%. Витрати майбутніх періодів складають 1% в активах організації. Загальна сума активів на кінець 2018 року зменшилась з 158,8 тис.грн. до 120 тис.грн. за рахунок зменшення необоротних активів з 85,3 тис.грн до 35 тис.грн. В 2019 роки активи організації зросли до 133,5 тис.грн. за рахунок зростання оборотних активів організації.

В 2017 році пасиви організації склалися на 33% (52,3 тис.грн.) з власного капіталу та на 67% (106,5%) поточних зобов'язань. В 2018 році частка власного капіталу зросла до 92% (110 тис.грн.), а поточні зобов'язання зменшились до 8% (10 тис.грн.). В 2019 році організаційо на 100% забезпечено власними коштами.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура оборотних коштів Агентства нерухомості
«Простор»

	2017	2018	2019	Відхилення
--	------	------	------	------------

Найменування статті	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	Абс. величини	В структурі	Темпи росту, %
Запаси	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	300
Дебіторська заборгованість	66,1	89,9	70,6	84,0	90	88,7	23,9	-1,3	136
Грошові кошти і їх еквіваленти	7,3	9,9	13,3	15,8	11,2	11,0	3,9	1,1	153
Усього	73,5	100	84	100	101,5	100	28	0	138

Отже, ріст дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно. У цьому зв'язку необхідно розрізняти нормальну і прострочену заборгованість. Наявність простроченої заборгованості створює утруднення, тому що організаційо буде почувати недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати й ін.

Таблиця 2.9

Динаміка доходів та прибутку Агентства нерухомості «Простор»

Показник	2017	2018	2019	Відхилення, тис.грн.		Темпи росту, %	
				2018	2019	2018	2019
Виручка від реалізації послуг, тис.грн.	579,4	641,1	712,6	61,7	71,5	110,6	111,2
Інші операційні доходи, тис.грн.	7,1	14,6	0,0	7,5	-14,6	205,6	0,0
Інші звичайні доходи, тис.грн.	22,3	26,1	6,3	3,8	-19,8	117,0	24,1
Разом чисті доходи, тис.грн.	606,7	681,8	718,9	75,1	37,1	112,4	105,4
Чистий прибуток, тис.грн.	107,6	57,7	23,5	-49,9	-34,2	53,6	40,7
Рентабельність діяльності, %	18,6	9,0	3,3	-9,6	-5,7	48,5	36,6

Відповідно до таблиці 2.9 доходи Агентства нерухомості «Простор» складають з виручки від реалізації послуг, інших операційних доходів та інших звичайних доходів. Виручка від реалізації продукції в 2018 р. зросла на 61,7 тис.грн. і становила 641,1 тис.грн., а в 2019 р. зросла на 71,5 тис.грн. і становила 712,6 тис.грн., тобто Агентства нерухомості «Простор» збільшує обсяги надання послуг.

Інші операційні доходи Агентства нерухомості «Простор» в 2017 р. становили 7,1 тис.грн., а в 2018 р. зросла до 14,6 тис.грн. В 2019 р. організацією не отримувало інших операційних доходів. Тобто дану статтю доходів ми можемо вважати постійною. Інші звичайні доходи після зростання в 2018 р. на 3,8 тис.грн., в 2019 р. скоротились на 19,8 тис.грн. Таким чином, в 2018 р. Агентства нерухомості «Простор» отримувало більші надходження від реалізації послуг.

За рахунок зростання виручки від реалізації загальна сума річних доходів зростала в 2018 р. на 75,1 тис.грн., а в 2019 р. на 37,1 тис.грн. Ефективність діяльності Агентства нерухомості «Простор» зменшується оскільки зменшується чистий прибуток організації в 2018 р. на 49,9 тис.грн., а в 2019 р. на 34,2 тис.грн.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Ринок нерухомості в Україні характеризується специфічними особливостями, які визначають можливості компаній щодо ведення діяльності на цьому ринку, отримання прибутків та нарощення частки ринку.

Можемо зробити такі висновки стосовно типу ринку нерухомості:

За співвідношенням попиту і пропозиції – це ринок покупця. Тобто пропозиція перевищує попит. Це породжує конкуренцію між подібними торговельними посередниками, які задовольняють ті ж самі потреби покупців.

За характером об'єктів товарного обміну даний ринок відноситься до ринку послуг.

За клієнтурним типом ринку – компанія в основному працює на промисловому ринку. Тобто до складу її клієнтів входять комерційні та некомерційні організації, які здійснюють свою діяльність щодо виробництва, надання послуг, організації робочого процесу та продажу товарів споживачам.

За характером кінцевого використання – ринок товарів промислового використання.

За терміном використання товарів – ринок товарів довгострокового використання.

За типом конкуренції ринок відноситься до диференційованої олігополії.

Також було проаналізовано основні фактори ринкового середовища. В 2019-2020 році площа комерційної нерухомості зданої в оренду зростає порівняно з 2018 роком, що визначає перспективність ринку Києва щодо роботи на ньому в подальшому, та можливості щодо нарощення прибутків. Площа офісних приміщень, зданих в оренду в Києві впродовж 2017-2018 років, оцінюється на рівні 205 000 кв.м (GLA), що на 16% і 18% вище показників у 2016 та 2015 роках відповідно. Приблизно 44% від загальної площі знятих в оренду в 2018 році офісних приміщень – це угоди, які були укладені в четвертому кварталі 2018 року.

Цей фактор має позитивний характер, оскільки визначає перспективність ринку, та визначає його зростання порівняно з 2016 роком. А отже компанія отримає більше можливостей щодо збільшення продажів. У жовтні-грудні 2018 року первинна вакантність на ринку офісної нерухомості в Києві знизилася на додаткових 3% і наприкінці року склала приблизно 9%, що є найнижчим показником за період з 2009 року.

У 2018 році суттєво збільшилася кількість інвестиційних угод з купівлі-продажу об'єктів комерційної нерухомості в Україні, а обсяг вторинного інвестування у сегмент на 56% перевищив показник 2017 року.

Експерти очікують, що інвестиційна динаміка на ринку комерційної нерухомості буде надалі покращуватися, оскільки місцеві та міжнародні інвестори все частіше готові розглядати цей сектор для інвестування.

Столичний ринок нерухомості під осінь-2020 зазнає впливів – очікуваних і не дуже: з одного боку діють давно вивчені фактори, з іншого – нетрадиційні, спровоковані особливим роком. І взаємодіють вони, часом, так, що надійно спрогнозувати це неможливо. Зараз, наприклад, на ринку оренди житла мало б спостерігатися сезонна поживавлення, починається новий учбовий рік, люди повертаються з відпусток, але з іншого – тисне карантин зі скороченнями, онлайнним навчанням та роботою поза офісами, з дому. З одного боку ціни у нас традиційно прив'язані до долара, а з іншого, гривня минулого року несподівано виросла і тримається досі, підточивши доларові заощадження.

У липні 2020-го середня вартість квадратного метра «вторинки» у Києві складала 1400 дол. США/кв.м, і в доларовому еквіваленті у порівнянні з червнем вона зменшилась на 1,5%. А от у національній валюті, навпаки, збільшилась на 2,4%. Причому зростання середніх цін у національній валюті зафіксовано у всіх адміністративних районах Києва – від 2,1% в Оболонському до 4,8% у Святошинському.

Якщо ж дивитися динаміку за півріччя, з січня 2020 року то начебто спостерігається парадокс: середня ціна на житло у Києві в доларовому еквіваленті зменшилась на 2,9%, в гривнях збільшилася на 10,3%, особливо у сегменті дешевого житла. «Начебто» – тому що причина такої «різнонаправленості» цін у різних валютах є дуже прозорою. Курс долара то зменшується, то збільшується, залежно від цього «гуляють» і ціни, фіксовані у гривні. Виставляючи вищі ціни в гривні, продавці нерухомості намагаються компенсувати втрати від зниження курсу національної валюти. І навпаки, коли гривня міцніє, то зменшується цінник в «у.о.».

Наприклад, на початку року 1-кімнатна квартира на Троєщині, уявімо, коштувала 23 тис. дол. Тобто у січні покупець мав би за неї сплатити 552 тис.грн (8 січня курс становив 24 грн/долар). А вже 6 серпня – через півроку – при курсі 27,7 грн/долар покупка тієї самої квартири за тією ж ціною в 23 тис.дол. вже б вартувала йому 637 тис. грн. Тобто при однаковій доларовій сумі різниця для покупця складає майже 85 тис. грн.

Звісно, попит на нерухомість у цьому випадку логічно зменшується, тому ринок регулює баланс попиту і пропозиції зменшенням ціни в доларах.

Динаміка середньої ціни пропозиції квартир на вторинному ринку житла Києва



Рис.2.1. Динаміка середньої ціни пропозиції квартир на вторинному ринку житла м.Києва

Орієнтовна ціна об'єкту нерухомості виставляється переважно в «у.о.», а процес розрахунків відбувається, здебільшого, в національній валюті. Адже переважна більшість співгромадян не має доходів у валюті, а збереження у доларах, як показав минулий рік, коли гривня зміцнилася майже на 14%, теж, виявляється, можуть втрачати свою купівельну «вагу». Тож і динаміка цін, представлена в обох валютах, дещо відрізняється.

Кількість виставленого у Києві на продаж житла у липні збільшилась на 24% порівняно з червнем і склала 12417 квартир. Хоча при цьому загальна

пропозиція усе ж була трохи меншою, ніж рік тому. Найбільші темпи приросту виставленого на продаж житла спостерігається якраз в сегменті найбільш популярних однокімнатних квартир (+38% у порівнянні з минулим місяцем). Найактивніше продають сьогодні нерухомість у Деснянському та Голосієвському районах, які ніколи не котувалися в Києві, як дорогі. При цьому дешеві квартири (вартістю до 50 тис.\$) складають усього 17% пропозиції.

Динаміка пропозиції квартир на вторинному ринку житла Києва

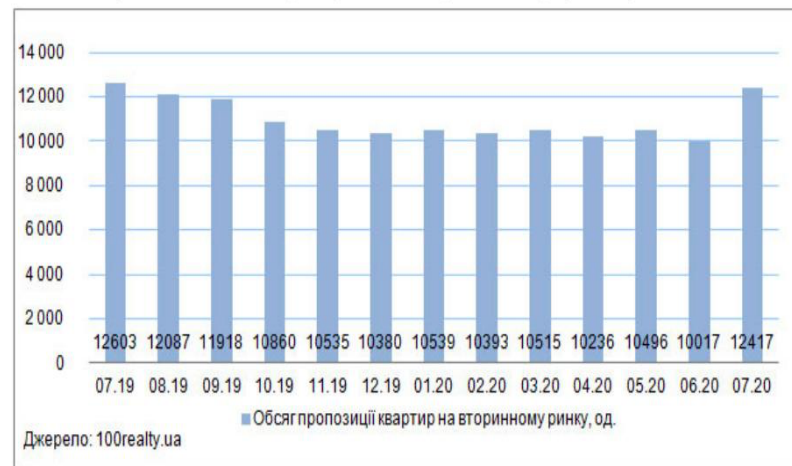
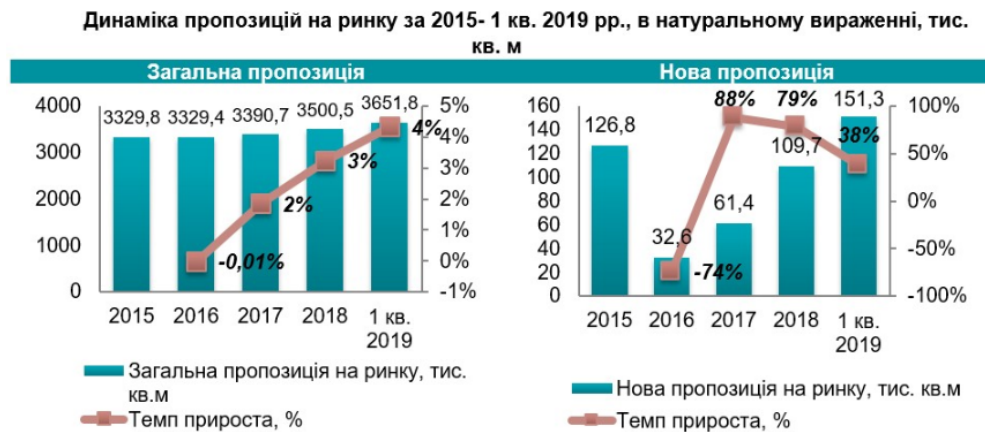


Рис.2.2. Динаміка пропозиції квартир на вторинному ринку житла м.Київа

На первинний ринок нерухомості вплинула пандемія ковіду: будівництва призупинилися, а попит на нове житло впав більш ніж на 50%. Попит матиме інвестиційне житло (з метою здачі в оренду або перепродажу) у вигляді одно- і двокімнатних квартир.

Така ситуація склалася через те, що зараз у населення низька купівельна спроможність, в країні нестабільність через внутрішні та зовнішні чинники, а національна валюта нібито має тренд на девальвацію, адже економіка на спаді. При цьому прем'єр-міністр Денис Шмигаль в інтерв'ю Укрінформу каже, що не очікує різкого падіння гривні до кінця року.

Зокрема, є ймовірність посилення конкуренції між забудовниками. На українському ринку стане більше об'єктів нерухомості змішаного типу. Такий тренд зараз популярний в світі. У 2020 році можливий стрибок у розвитку ринку нерухомості в тому випадку, якщо буде вдосконалений механізм іпотеки.



Джерело: за даними операторів ринку

Рис.2.3. Динаміка пропозицій на ринку за 2015-2019 рр. в тис.кв.м.

В цілому, ринок офісів відносно стабільний. Експерти відзначають незначне зростання орендних ставок. Зростає потроху і попит, особливо на великі консолідовані якісні площі. Тому вільних площ стає менше. Аналіз ринку офісів свідчить про стрімкий розвиток ринку. Офісні приміщення потрібні, як новим компаніям, так і тим, хто розширює свій бізнес і вже не може тулитися в колишніх офісах.

Зовнішнє середовище складається з зовнішнього середовища прямого впливу та зовнішнього середовища опосередкованого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на зміну середовища організації. До таких факторів відносять постачальників, споживачів, трудові ресурси, закони і державні органи, а також конкурентів.

Постачальники є визначальним фактором для цієї організації, так як вона здійснює свою діяльність на ринку нерухомості. Постачальниками є

клієнти, що виставляють на продаж свої квартири, інвестори, що виставляють квартири в пайовому будівництві і так далі.

Трудові ресурси. Ріелторська діяльність не передбачає наявності спеціальної освіти, тому що ринок освіти не готує фахівців у даній області. Всі люди, що працюють в агентстві, мають вищу освіту, але професії і сфери діяльності до праці в «Простор» були досить різноманітними. Всі вони мають «комерційну жилку», як правило, це колишні підприємці.

Агентство нерухомості «Простор» складається з 4 відділів: юридичний відділ; відділ продаж та оренди нерухомості на первинному ринку; відділ продажу, оренди та купівлі нерухомості на вторинному ринку; відділ кредитування; та керівництва агентства.

Закони та державні органи. Багато законів і державні установи також впливають на організації. У переважно приватної економіці, взаємодія між покупцями і продавцями кожного вводить ресурсу підпадає під дію численних правових обмежень. Кожна організація має певний правовий статус, будучи одноосібним власником, компанією, корпорацією або некомерційної корпорацією, і саме це визначає, як організація може вести свої справи і які податки повинна платити.

Споживачами є фізичні особи, які бажають придбати квартиру, гараж, земельні ділянки. Особи, які бажають отримати послуги з приватизації, перекладу під нежитлове, або бажають покращити свої житлові умови так само є споживачами послуг даної організації. Відсоток юридичних осіб, що вдаються до послуг агентства, дуже малий.

Специфіка споживчого попиту полягає в тому, що постійних клієнтів у даній організації немає. Це обумовлено тим, що задовольнивши свої потреби в житло або ж навпаки, продавши квартиру, подальша необхідність у послугах пропадає. Однак, професійно зробивши угоду, оформивши юридичний супровід угоди, можна заробити хорошу репутацію, таким чином,

безпосередні клієнти рекомендують агентство своїм близьким і знайомим. Найчастіше така схема працює і дає непогані результати.

Конкуренти. Ринок нерухомості став формуватися в 1991 році, з цього року і ведуть свою історію першого агентства нерухомості. За минулий час деякі з перших компаній на практиці довели свій високий професійний статус, окремі агентства нерухомості, не витримавши конкуренції, розвалилися. Хоча якщо агентство на ринку не так давно, це не означає погано. Нові агентства менш консервативні, відкриті новим технологіям і новим ідеям.

Як стало зрозуміло, рівень конкуренції в даній сфері діяльності дуже високий, у зв'язку з цим дуже складно молодій фірмі триматися на плаву, коли свої послуги в даній галузі пропонують вже зарекомендували себе за 10-15 років великі організації. У таких умовах доводиться налагоджувати корпоративну роботу в колективі, професійно працювати з клієнтами, робити грамотну рекламу, створювати активну політику виходу на ринок.

Таблиця 2.10

Оцінка основних факторів впливу на відділ продаж та оренди нерухомості на первинному ринку

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність організації
Внутрішнього середовища		
Позитивний (+)	Негативний (-)	
1. Ціль	Реалістична, гнучка, зрозуміла	+
2. Завдання	Орієнтовані на досягнення цілей, розподілені між працівниками, зрозумілі	+
3. Структура	Не досить розгалужена (не має представництв в інших районах Києва), дозволяє вдало делегувати повноваження та здійснювати контроль	-
4. Персонал	Досить висока плинність персоналу, та великий обсяг роботи, висока кваліфікація кадрів	-

5. Технологія	Посередницька технологія	+
Зовнішнього середовища		
1. Постачальники	Розгалужена та налагоджена система співпраці з постачальниками	+
2. Конкуренти	Велика кількість конкурентів, серед них є досить крупні та великі агентства	-
3. Партнери	Налагоджені зв'язки з партнерськими організаціями, взаємна довіра	+
4. Клієнти	Клієнти формують своє суб'єктивне враження на основі реклами, репутації та ін. Тому необхідно підтримувати високий імідж.	+
5. Законодавство	Законодавство окреслює певні рамки діяльності	-

Зовнішнього середовища опосередкованого впливу: економічний стан країни, міжнародні події, екологічний простір, політичні події та соціально-культурні фактори.

Такі матриці приведені у вигляді таблиць, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для організації: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.11

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильне	1. Не повністю задоволений попит на послуги 2. Стійкий попит на послуги	1. Вдосконалення технології надання послуги	1. Зниження податків і мит 2. Поява нових конкурентів

		3. Впровадження в нові сегменти ринку	2. Зниження цін на на послугу	
	Помірне	1. Вільний вхід на ринок 2. Вдосконалення менеджменту	1. Розорення і відхід організацій	1. Зміни переваг споживачів
	Слабке	1. Невдала поведінка конкурентів	1. Відсутність зарубіжних конкурентів	1. Державна підтримка організацій

Для здобуття більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені в таблиці,

де в першу колонку вписані окремі чинники середовища;

у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертним дорогою;

у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали.

Зважена оцінка дії чинника на організацію визначається як твір ваги чинника на його бальну оцінку.

Таблиця 2.12

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування погроз зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильне	1. Неприятлива економічна ситуація в державі	1. Збої в роботі надання ріелторської послуги	1. Поява субститутів 2. Поява нових фірм на ринку 3. Посилення конкуренції

	Помірне	1. Зниження рівня життя населення 2. Зростання податків і мит	1. Посилювання законодавства	1. Поява принципово нової послуги 2. Скачки курсів валют 3. Зміна купівельних переваг
	Слабке	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Погіршення політичної обстановки

Слід відзначити високу результативність застосування методу SWOT-аналізу в Агентстві нерухомості «Простор», що обумовлено наступними факторами:

1. Істотним зростанням взаємної зацікавленості учасників торгового процесу в однозначній, об'єктивній і достовірній оцінці ситуації, що складається на ринку;

2. Нестійким зростанням обсягу продажів нерухомості на основі підбору відповідного асортименту і встановлення цін, що стимулюють зростання попиту на них;

3. Необхідністю постійної підтримки конкурентоспроможності організації та підвищення ефективності її функціонування.

2.3. Дослідження стратегічного потенціалу організації

До основних переваг матриці «зростання – частка ринку», розробленої Бостонською консалтинговою групою, належать: використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання видів діяльності; сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів між окремими СОБ; простота і зрозумілість.

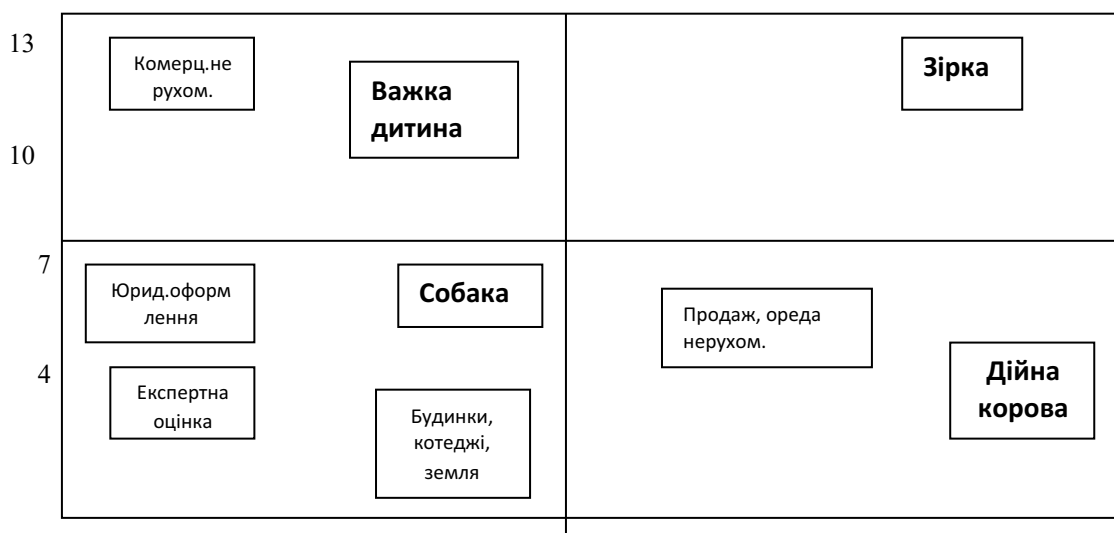
Проведемо аналіз господарського портфелю Агентстві нерухомості «Простор» побудувавши модифіковану матрицю Бостон Консалтинг Груп (БКГ). Дані для побудови матриці наведені в табл. 2.13.

**Вихідні дані для побудови модифікованої матриці БКГ Агентстві
нерухомості «Простор»**

№ п/п	Асортиментна група послуг	Обсяги реалізації надання послуг, тис. грн.		Темп приросту, %	Рентабельність, %
		2018	2019		
1.	Покупка, продаж і оренда нерухомості в Києві і передмісті	74405	79403	5,29	2,07
2.	Будинки, котеджі, дачі, земельні ділянки в Києві і Київської області	45432	47000	2,39	0,55
3.	Комерційна нерухомість	23428	25220	13,35	0,2
4.	Експертна оцінка об'єктів нерухомості	43465	46000	4,49	1,15
5.	Повне юридичне оформлення операції	2258	2300	3,33	0,2

На основі даних з табл. 2.13 побудуємо модифіковану матрицю БКГ (рис. 2.4). Як бачимо, в господарському портфелі організації переважають «собаки» і «дійні корови».

До «собак» потрапили такі стратегічні господарські підрозділи, як «повне юридичне оформлення операції», «експертна оцінка об'єктів нерухомості», «будинки, котеджі, дачі, земельні ділянки в Києві і Київської області». Дані стратегічні господарські підрозділи не приносять прибуток організації, тому необхідно оптимізувати асортимент послуг, що входять до цієї групи з можливим виключенням окремих позицій з асортиментної групи.



0,0 0,50 1,0 1,50 2,0 2,50 3,0

Рис. 2.4. Модифікована матриця Бостон Консалтинг Груп Агентстві нерухомості «Простор»

До «дійних корів» потрапила серія «Покупка, продаж і оренда нерухомості в Києві і передмісті». Такий стратегічний господарський підрозділ найбільш вигідний для організації, оскільки прибутку дає значно більше, ніж йому його необхідно для підтримання своїх ринкових позицій.

До «важких дітей» потрапив такий стратегічний господарський підрозділ, як «Комерційна нерухомість». Цей стратегічний господарський підрозділ займає найбільш складне становище на ринку. Прибутку майже не дає, але потребує коштів для підтримання своїх позицій з боку «дійних корів». Тому організацією повинно, або повинно покращувати маркетингові зусилля, щоб даний стратегічний підрозділ став «зіркою», або подумати про вихід з ринку.

Цілі формуються шляхом аналізу думок і бажань членів організації з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому вирішальне значення мають цілі менеджерів, що займають вищі посади. У зв'язку з цим з'являється концепція так званої «оперативної» мети, що може відрізнитися від офіційної.

Необхідно домагатися чіткого формулювання поставлених цілей і співробітництва персоналу всіх рівнів при їхньому досягненні. При цьому важливою умовою є сприйнятливість менеджерів до змін цілей.

Ці зміни можуть виникати під дією таких факторів:

- зовнішніх: конкуренція, умови укладених угод;
- внутрішніх, коли в організації отримані результати, що виправдовують зміну її цілей;

- зміни зовнішніх і технологічних вимог.

Таблиця 2.14

Матриця PEST-аналізу Агентства нерухомості «Простор»

Р Політика	Е Економіка
1. Вплив виборів Президента, депутатів, Верховної Ради тощо 2. Зміни в законодавстві 3. Державне регулювання в галузі	1. Загальні тенденції в економіці: підйом, спад 2. Рівень інфляції, курсів валют 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії
S Соціум	T Технологія
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни у стилі життя 3. Демографічні зміни 4. Зміни у структурі доходів 5. Ставлення до освіти (бізнесу)	1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДПКР 3. Нові патенти 4. Швидкість змін у технології (виробництва морозива, масла) 5. Нові продукти

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати. Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічної чи правової).

Аналіз внутрішнього потенціалу Агентства нерухомості «Простор» дає змогу розпізнати його сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналізу Агентства нерухомості «Простор»

	Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища

	<p>Компанія може проводити дослідження для того, щоб користуватися джерелами енергії.</p> <p>Можна створювати більше нових послуг. Розвивати нові канали реклами - наприклад, мобільні повідомлення.</p>	<p>Одна з основних проблем - коливання курсів валют, тому що ціни на страви стандартизовані.</p> <p>Зростає кількість агенств, які знижують ціни на послугу</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>високий кваліфікаційний рівень працівників;</p> <p>висока забезпеченість інформаційними ресурсами;</p> <p>велика мережа партнерів та постачальників;</p> <p>гарна репутація.</p>	<p>розробити дієвий механізм мотивації персоналу за для скорочення його плінності;</p> <p>розгалузити мережу представництв та відділень агентства у Києві та області;</p> <p>формування постійної бази клієнтів (така база у даному випадку буде складатися переважно з юридичних осіб);</p> <p>налагодити систему партнерства по інших регіонах.</p>	<p>За рахунок сильних сторін можна не боятись зростання числа конкурентів</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>недостатня забезпеченість сучасними телекомунікаційними технологіями;</p> <p>далеке розташування від центру Києва;</p> <p>досить висока плінність персоналу.</p>	<p>Розвиток реклами в іншому напрямку, що приверне інші категорії споживачів.</p> <p>Залучення керівників по розробку та впровадження інновацій</p>	<p>Так як ціни стандартизовані, то конкуренти можуть знижувати ціну на свої послуги, що призведе до відтоку клієнтів.</p> <p>Догляд працівників до конкурентів</p>

Ці зміни можуть виникати під дією таких факторів: зовнішніх: конкуренція, умови укладених угод; внутрішніх, коли в організації отримані результати, що виправдовують зміну її цілей; зміни зовнішніх і технологічних вимог. Отже, стратегічне управління будь-яким організаційом у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні поточних позицій організації на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін.

На думку експертів, організації цієї групи мають різний імідж, але ми вважаємо це суб'єктивним питанням через відсутність відповідних досліджень.

Окремою групою стоять навчальні центри організацій, причому відкритим залишаємо питання про те, що вони є не конкурентами, а заміниками на ринку морозива.

Члени цієї групи характеризуються широким асортиментом послуг; зручним розташуванням; розвиненістю інноваційної діяльності. На середньому рівні в них знаходяться матеріально-технічне забезпечення, ступінь диференціації послуг, співвідношення ціна/якість, темпи зростання частки ринку.

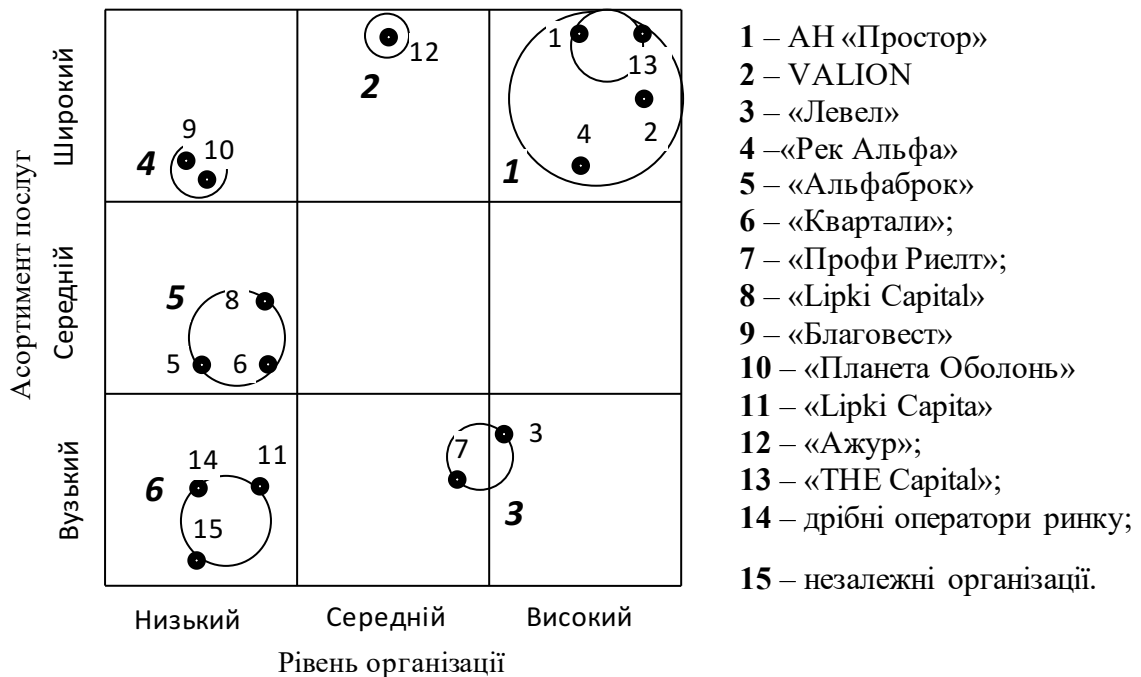


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп ринку

Низькими є обслуговування, маркетингова активність. Відсутні – імідж, міжнародні програми сертифікації; свідоцтва державного зразка видаються іноді.

АН «Простор» активно використовує інструменти стимулювання розповсюдження власних послуг, а саме використовує різні цінові знижки, які застосовуються до різного роду клієнтів. Для постійних клієнтів з певною інтенсивністю звернення до АН «Простор» діє дисконтна система знижок і

надається право на отримання додаткових сервісів безоплатно чи оплату послуг агентства в розстрочку.

АН «Простор» активно веде індивідуальну цінову політику стосовно кожного конкретного клієнта, пропонує альтернативну форму розрахунку (готівковий, безготівковий, електронні платежі, електронні перекази тощо) головною ідеєю якої, є спонукання потенційного клієнта до уваги, загострення уваги саме на послугах АН «Простор», формування позитивного іміджу агентства. Для ефективного позиціонування послуг АН «Простор» необхідно вивчити найважливіші характеристики попиту та пропозиції, установити можливу пріоритетність факторів, які є істотними для споживачів на ринку нерухомості і є орієнтиром в прийнятті рішення про покупку чи оренду офісних або житлових приміщень. У випадку АН «Простор» визначальними факторами виступають ціна на послуги, якість послуг та ступінь охоплення ринку нерухомості в м. Києві та регіоні.

Таблиця 2.16

Засоби розповсюдження реклами що використовується АН «Простор» та її інтенсивність в 2019 році

Засоби	Найменування	Інтенсивність
Газети, журнали	«Прем'єр»	Щомісяця
	«Нерухомість»	Щомісяця
	«Місто»	Щомісяця
	«Аверс»	Щомісяця
	«Реклама і оголошення»	Щомісяця
Радіо	Lux-FM	Тричі на день
	Euro+	Тричі на день
	Русское Радио	Тричі на день
Телебачення	Київ,	Тричі на день
	2+2(регіональна реклама)	Раз на день
	7 канал	Двічі на день

	Околиця	Двічі на день
Метро		Парні тижні
Direct-mail, Інтернет		Постійно

Засіб розповсюдження реклами в рекламному процесі звичайно представлений газетою, журналом, радіо, каналом телебачення, видавництвом, спеціалізованою фірмою (наприклад, фірмою, яка розміщує зовнішню рекламу або здійснює поштове розсилання рекламних матеріалів) і т.п.

Можна побачити, що реклама послуг АН «Простор» є достатньо розгалуженою, через що очевидно вимагає певних витрат, але при цьому інтенсивність появи реклами не забезпечує належне охоплення цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАРЯМІВ РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрями стратегічних рішень щодо розвитку та формування стратегічного потенціалу організації

Комунікація є одним із елементів ефективного існування організації та ринку. Але, слід зазначити, що зазвичай комунікація, як поняття, має декілька значень, які застосовуються по відношенню до певного об'єкту чи предмету. Проте, досить часто не береться до уваги те, що комунікація як процес взаємодії низки суб'єктів, відзначається багатовекторністю. Ця

багатовекторність поняття майже не знайшла свого відображення у сучасних поняттях.

Крім того, слід зазначити, що на ринку нерухомості політика комунікацій набуває особливого значення, якщо це стосується просування об'єктів первинної нерухомості через мережу Інтернет.

У зв'язку з ростом числа користувачів у мережі рекламі нерухомості в Інтернеті варто приділити особливу увагу. Будьяка реклама в Інтернеті починається із сайту: сайт можна розробляти для кожного споруджуваного об'єкта, а можна в рамках сайту компанії-забудовника або ріелтора додавати сторінки з даними про нові будинки.

Сучасні системи керування контентом (CMS) дозволяють оперативно змінювати структуру сайту: додавати або видаляти необмежену кількість вкладених веб-сторінок. Зручний дизайн і інтуїтивно зрозуміла навігація допоможе відвідувачам швидше знайти потрібну інформацію. За оформленням і представленою на сайті інформацією потенційні клієнти відчують відношення до себе.

Девелоперські компанії в Україні займають одне з основних положень на ринку нерухомості в Україні. До функцій девелоперських компаній в рамках реалізації девелоперських компаній на ринку нерухомості можна віднести:

1. Управління проектуванням (формування групи проектувальників, управління підготовкою ескізного проекту та техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), управління на етапі робочого проектування).

2. Просування об'єктів нерухомості (розробка маркетингової концепції та стратегії, розміщення реклами, розробка типового договору оренди або продажу та проведення переговорів із потенційними клієнтами).

Дослідимо стан просування об'єктів нерухомості через мережу Інтернет. Наприклад, інформаційно-аналітичний портал заміської та закордонної

нерухомості ZAGORODNA.com є одним із провідних ресурсів Інтернет-нерухомості з реальною високою відвідуваністю та цільовою аудиторією.

По-перше, він містить актуальну і зрозумілу для широкої громадськості ексклюзивну інформацію про ринок нерухомості. Вона представлена на сайті у вигляді доступних аналітичних статей, експертних оглядів і прогнозів ринку. Крім цього, ZAGORODNA.com регулярно робиться добірка найбільш цікавих новин і статей ділової та спеціалізованої преси з даної тематики.

По-друге, на ZAGORODNA.com оперативно оновлюються індекси ринку нерухомості, що дозволяють стежити за поточним рівнем цін і тенденціями ринку, а також представлені інтерактивні аналітичні сервіси з оцінки квартир, будинків, ділянок, професійні рейтинги котеджних містечок і новобудов передмістя, перелік заходів у сфері нерухомості.

Усе це приваблює до порталу не лише учасників ринку, а й чималу кількість приватних осіб, які отримують можливість знайти потрібну їм інформацію, а також дізнатися неупереджену думку незалежних експертів.

Портал входить до переліку цитованих ресурсів із нерухомості. Ексклюзивну інформацію з ZAGORODNA.com регулярно використовують такі ресурси, як «РБК-Нерухомість», «РБК-рейтинг», «Інтерфакс-Нерухомість», «Building», а також ще інші сайти. Ви можете знайти посилання на нас, сотню наших оглядів та прогнозів ринку. Це друга причина, за яка кожна людина, якої шукає інформацію по замиській і закордонній нерухомості, досить швидко потрапить на портал ZAGORODNA.com.

Для досягнення цілей просування більш ефективними виявляються різні рекламні інструменти порталу ZAGORODNA.com: банер потрібного розміру в потрібній частині сайту; рекламний блок, який сприймається як інформаційна частина сайту; контекстну рекламу, яка буде відображатися тільки цільовій аудиторії; розсилку за базою передплатників; новини та прес-релізи про компанію або ж використовувати інші можливості порталу ZAGORODNA.com [8].

Проте просування об'єктів нерухомості через мережу Інтернет повинне відзначатися певним методичним підходом, який дозволяє підвищити її ефективність та уникати помилок.

У першу чергу потрібно визначити просувається сайт агентства з нерухомості або окремого агента (брокера). Це важливо для складання семантичного ядра сайту. Якщо просувається сайт агентства, то ядро буде великим, оскільки компанія надає, як правило, цілий спектр послуг — купівля-продаж житлової нерухомості, купівля-продаж комерційної нерухомості, оренда різних типів нерухомості, включаючи склади, гаражі та ін.

Якщо ж ми виводимо в ТОП сайт окремого агента або співтовариства кількох агентів, то кількість ключових слів буде істотно менша. На початковому етапі потрібно звернути увагу на специфіку роботи фахівця з нерухомості в офф-лайн та дуже чітко прояснити, які в точності послуги він надає.

Останні півтора року звичайно менше стали викуповувати іміджеві банерні реклами, а більше вибудовують плани продаж квартир в Києві через фокус-групи та використовують органічний пошук. На сьогоднішній день за рекламу в Інтернет платять, в основному, інвестиційні групи, девелоперські компанії, будівельні.

Більше 80...90% покупців нерухомості так чи інакше використовують Інтернет, коли купують нерухомість: читають аналітичні статті; порівнюють ціни на житло в різних районах; дивляться відгуки тих людей, хто вже купив квартиру у районі, що його цікавить; часто іногородні починають пошук квартири лише через Інтернет; використовують детальний пошук за безліччю каталогів нерухомості.

Насправді реклама може продавати тільки у випадку успішної реалізації єдиної маркетингової стратегії, що включає комплекс заходів щодо просування, ціноутворення та обслуговування.

Завданням реклами є інформування потенційних споживачів про нові сучасні об'єкти, про вигідні умови покупки й інші переваги саме компанії або об'єкта. Уся реклама повинна бути реалізована в рамках єдиної рекламної концепції, що має на увазі відповідність всіх проведених рекламних заходів загальної мети, а всіх рекламних матеріалів – єдиному фірмовому стилю.

Різноманітні рекламні оголошення на різних рекламних носіях хоч і виконують інформативну роль, але не асоціюються у свідомості споживачів із конкретною компанією, а виходить, не формують імідж компанії. Бездоганна репутація й високий авторитет напрацьовуються роками, і увесь цей час компанія повинна враховувати інтереси й потреби своїх клієнтів і нести перед ними відповідальність. З часом послуги компанії можуть мінятися, але репутація залишається незмінною.

До цього ми розглядали рекламу з погляду рекламодавця, подивимося, чого чекають від неї покупці. Оскільки реклама орієнтується на потреби аудиторії, то багато чого залежить від соціального рівня потенційних покупців об'єктів нерухомості, що просуються. Покупців житлових будинків економ-класу в першу чергу цікавить вартість квадратного метра й місце розташування будинку. Для них розробляється реклама, що містить зображення будинку (комп'ютерна модель або реальне фото) і коротку інформацію про нього.

Для потенційного покупця елітного житла більш важливі емоційні характеристики, такі як строгість, стриманість, стиль. Купуючи пентхаус, людина реалізує свою мрію, знаходить новий стиль життя, піднімається на сходинку нагору по сходах соціального статусу. Відповідно реклама для цієї аудиторії повинна відбивати філософію елітного життя, створювати привабливий образ, легенду, при цьому рекламне повідомлення не повинне бути занадто «крикливим», епатажним.

Після того, як споживач обрав кілька підходящих пропозицій, він починає вибирати компанії. Визначальним чинником у такій ситуації стає

іміджева реклама – які компанії про себе заявляють, які обіцянки дають, яка в них репутація. Усі ці питання проробляються засобами реклами й PR.

Досить часто користувач звертається в мережу за конкретною інформацією із квартири або офісу з певними параметрами. Для того щоб цей користувач зміг швидше знайти пропозицію саме від вашої компанії, необхідна контекстна реклама в пошукових системах. Також ефективно буде розміщення інформації в базах даних сайтів з нерухомості й публікації прес-релізів і новин на тематичних порталах. Новим засобом просування є так звана медійна реклама в Інтернеті, що має на увазі розміщення flash баннерів на тематичних порталах нерухомості.

Серед інструментів просування варто відзначити участь у спеціалізованих виставках, організацію й проведення конференцій, прес-турів на об'єкти. Заходи проходять успішно у разі гарної підготовки й грамотного планування. Обов'язковими атрибутами презентації є помітний виставковий стенд, а також рекламні матеріали з повною інформацією про об'єкти й компанію.

Ефективним PR-ходом для зміцнення іміджу компанії буде участь у соціальних і загальноміських акціях. Такі події завжди залучають велику кількість учасників і активно висвітлюються пресою й телебаченням, що можна використати для поширення прес-релізів і буклетів.

Після проведення всіх запланованих маркетингових і рекламних заходів виникає питання про оцінку ефективності. Ефективність можна оцінювати «механічним» способом і за допомогою досліджень. Перший варіант має на увазі відстеження числа звернень після розміщення реклами, дані по продажах, проведення анкетування. Зручним інструментом у плані відстеження відгуків є Інтернет-реклама, оскільки подає точну інформацію про кожне відвідування сайту й баннерні кліки.

Маркетингові дослідження з оцінки ефективності звичайно містять у собі проведення фокус-груп і телефонних опитувань. Цей метод подає

інформацію про соціально-демографічні характеристики аудиторії й дозволяє більш докладно з'ясувати реакцію цільових груп на рекламу, позицію компанії щодо конкурентів.

Як у будь-якій сфері діяльності в рекламі є свої системні помилки. Серед основних помилок відзначимо наступні:

1. Помилки у разі медіапланування. Основне завдання медіапланування – створення такого плану рекламної кампанії, за якого цільова аудиторія буде максимально охоплена при мінімальній вартості. Сучасні інструменти медіапланування дозволяють прорахувати заздалегідь число контактів, охоплення й вартість. Такий підхід дозволяє виключати зайві витрати. Також значно заощадити дозволяють усілякі знижки, які може надати ЗМІ. Навіть у випадках невеликих обсягів публікацій, можна одержати знижку, звернувшись у агентство, що спеціалізується на закупівлі рекламних площ у певних ЗМІ.

2. Взаємовідношення із клієнтом. Як і в будь-якому іншому бізнесі на ринку нерухомості потрібно відчувати свого клієнта, його потреби й мотиви. Рішення про покупку нерухомості людина приймає усвідомлено, і це рішення залежить від багатьох параметрів, навряд чи на це рішення може вплинути розіграш «круїзу» або «побутової техніки». Такі «бонуси» скоріше можуть навести на думка про те, що вартість завищена.

3. Низька якість рекламних матеріалів. Сьогодні дуже багато виробників заощаджують на якості рекламних матеріалів, що виготовляються, приміром, друкують макети більш низького розрізнення або на носії меншої щільності. Непрофесійним поглядом різницю можна й не побачити, але надалі такі «дріб'язки» будуть працювати проти.

Таким чином, просування об'єктів нерухомості за допомогою мережі Інтернет має великий потенціал та визначається певною ефективністю, що формується під впливом того, що більше 80...90% покупців нерухомості так чи інакше використовують Інтернет, коли купують нерухомість: читають аналітичні статті; порівнюють ціни на житло в різних районах; дивляться

відгуки тих людей, хто вже купив квартиру у районі, що його цікавить; часто іногородні починають пошук квартири тільки через Інтернет; використовують детальний пошук за безліччю каталогів нерухомості.

3.2. Ефективність заходів щодо удосконалення стратегічного потенціалу організації

Стратегічне управління будь-яким організаційом у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні поточних позицій організації на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін. В сучасних умовах адекватність прийнятої стратегії розвитку бізнесу або території стратегічним цілям залежить від результатів стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз формує інформаційну базу для прийняття рішення, але його методи залежать від складності внутрішнього та зовнішнього середовища господарської системи. Система методів стратегічного аналізу та інформаційне коло джерел залежать від економічних відносин в регіоні та традиційної чи інноваційної спрямованості потенціалу організації.

За допомогою стратегічного управління українські підприємці мають уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому та що для цього потрібно зробити. Саме впровадження стратегічного управління дає можливість визначити конкурентні переваги і в подальшому утвердити стратегічний план розвитку, що забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Організації насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, однак без визначення стратегічного плану розвитку для керівників постає проблема стосовно ефективності

використання власного стратегічного потенціалу компанії для досягнення конкурентних переваг та поширення впливу на ринку.

Проблемами що найбільше впливають на використання системи управління стратегічним потенціалом організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища є відсутність досвіду, недостатність науково-методичного забезпечення стратегічного управління з урахуванням національних особливостей.

Для подальшого успішного стратегічного розвитку АН «Простор», було визначене завдання - знайти нові види послуг, технологій, які можна було б використовувати в її діяльності. При впровадженні нової технології організацією хоче вийти на більш високий рівень, стати конкурентоспроможним і саме головне – збільшити обсяги послуг на українському ринку.

Діяльність АН «Простор», спрямована на більш ефективне досягнення стратегічних цілей та розширення операцій з нерухомістю, призводить до ускладнення організаційної взаємодії. Внаслідок цього на перший план, поряд з прийняттям управлінських рішень, виходять особливості інформаційно-комунікаційної взаємодії між керівниками структурних підрозділів та їх підлеглими.

Оскільки конкурентна боротьба постійно загострюється як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, менеджментом АН «Простор» повинна приділятися значна увага усім аспектам напрямків впровадження інтернет-комунікацій.

АН «Простор» знаходиться у фазі росту, що характеризується виживанням за рахунок твердого керівництва, основне завдання – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Веб-сайт АН «Простор» є оптимізованим під мобільні пристрої, протокол передачі даних є захищеним що є позитивним з точки зору зручності та безпеки користування ресурсом. Така оптимізація дозволяє підлаштовувати

існуючий контент і оформлення під розмір екрану, наприклад, приховуючи непотрібні блоки або змінюючи їх розміри. Не змінюється обсяг переданих даних для різних пристроїв, це потрібно враховувати при розробці сайту та подальшій роботі з ним.

Виявлено технічні недоліки на сайті, усунувши які компанія зможе отримати значно вищі позиції у результатах пошуку за наявними пошуковими запитам.

Динаміку приросту показника трафіку на сайті АН «Простор» рис.3.1. У даному випадку було досліджено дані за період 10 місяців, оскільки звітним періодом є місяць, а не рік, оскільки потрібно відобразити найбільш точну картину, а не усереднені значення.

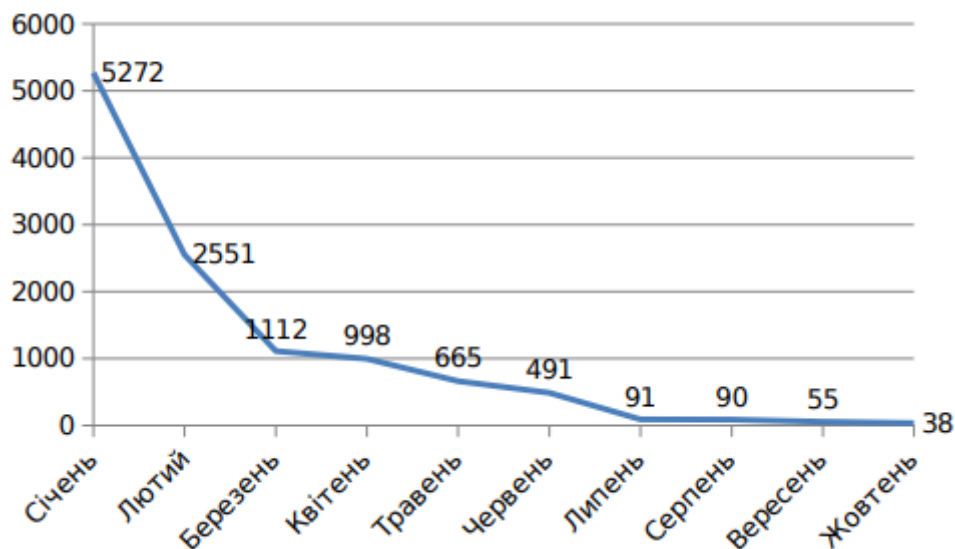


Рис.3.1. Динаміка зміни показника трафіку корпоративного сайту за січень-жовтень 2019 р.

На рис.3.1 спостерігаємо негативну динаміку, що свідчить про неефективний рівень зовнішніх Інтернет-комунікацій. Причиною цього може бути недостатній рівень оптимізації сайту для пошукової системи, що унеможливує знаходження ресурсу для користувача за певним пошуковим запитом. Деякі компанії не враховують важливість оптимізації сайту для пошукової системи. Для них це автоматично означає втрату потенційних клієнтів та замовлень, навіть без їх відома. Чим швидше виявити будь-яку

велику чи малу проблему на сайті, тим менше часу та енергії буде витрачено, щоб все виправити.

Веб сайт АН «Простор» є оптимізованим під мобільні пристрої, має адаптивний дизайн, що є позитивною характеристикою з точки зору як пошукових систем, так і зручності для користувача. Більшість компаній приділяють велику увагу достовірності та релевантності контенту, який вони розміщують на своїх сайтах. Опускаючись нижче по сайту можна подивитися концепції АН «Простор», кращі пропозиції компанії, акції та знижки, новини компанії, курси валют, перехід за посиланням на соціальні мережі (FB, YouTube, Instagram). У соціальних мережах АН «Простор» присутня, однак веде не досить активну діяльність.

АН «Простор» вже має зареєстровані акаунти у таких соціальних мережах як: YouTube, Instagram, Facebook. Тут ведеться активна робота з залученням користувачів до спільноти та поширенням новин та акційних пропозицій.

Таблиця 3.1

Застосування екстенсивної стратегії при роботі в соціальних мережах
АН «Простор»

№	Екстенсивна стратегія
1	збільшити зростання продажів шляхом просування компанії в соціальних мережах
2	забезпечити високі темпи зростання популярності за короткий термін за рахунок збільшення кількості інформаційного впливу на споживача.

Реалізувати стратегію можна за рахунок: розміщення віджетів на Інтернет-сайті компанії (візуально графічні активні елементи сторінки з соціальної мережі, що містить корисну для користувача інформацію), поширення реклами в соціальних мережах спільнот зі схожою тематикою, бути у постійному контакті з читачами та триматись в курсі новинок.

Оскільки мережа «Instagram» та «Facebook» має переваги перед іншими популярними ресурсами: кількість відвідувачів, можливості розповсюдження

інформації про діяльність, активне залучення в спілкування нових клієнтів та підтримка стосунків з постійними користувачами за допомогою конкурсів та рекламних акцій, пріоритетною для просування в інтернет-мережі ми обрали саме її.

АН «Простор» має зареєстровану власну персональну сторінку в соціальній мережі. Для кращого просування послуг можна постійно пропонувати продукцію за вигідними цінами, розміщуючи сотні фото, викладаючи відгуки задоволених клієнтів. Вся інформація про групу знаходиться на відкритій сторінці групи, на яку може зайти кожен користувач інтернету, але наявної інформації недостатньо, потрібно додати ще. На сторінці компанії потрібно вказати номер телефону і адресу Компанії «Трейд Люкс» з фотографіями місцерозташування офісу.

Для завоювання популярності в мережі потрібно регулярно публікувати цікаві, якісні фото з новою продукцією, що будуть підтримувати інтерес клієнтів.

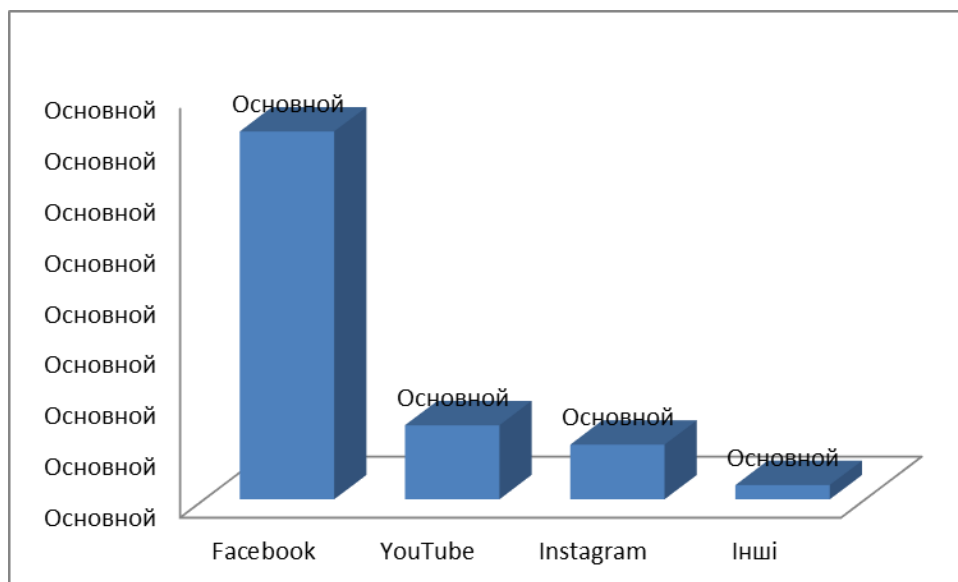


Рис.3.2. Джерела трафіку

На рис.3.2 «Джерела трафіку» ми можемо бачити, що найбільший трафік на сайт йде з FB (Фейсбук). Трафік - це потік відвідувачів на сайт, або

простими словами відвідуваність. Отже 72% відвідувачів приносить компанії соціальна мережа FB; 14,5% - YouTube; 10,72% - Instagram; 2,79% - інші соціальні мережі.



Рис.3.3. Частка трафіку

На рис.3.3 показано, що 43,0% трафіку приходить з використання комп'ютерів і 56,96% - з смартфонів. Відповідно, дуже важливим є адаптивність сайту для мобільних пристроїв.



Рис.1.4. Залученість аудиторії

На рис.3.4 бачимо, що в період з лютого по квітень 2021 р. на офіційну сторінку компанії заходило 1.342M відвідувачів, серед яких 189,708 відвідувачів унікальні. Унікальний відвідувач – неповторний користувач, що володіє унікальними характеристиками і зайшов на сайт протягом певного проміжку часу. Під проміжком часу найчастіше маються на увазі календарну добу.

Під час реалізації програми впровадження інтернет-технологій та при цьому стимулювання збуту послуг АН «Простор» проведемо розрахунки щодо ефективності проведених заходів.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку економічних показників впровадження заходу «Знижка 15% на замовлення послуги з соціальної мережі»

Показники	Показники при стимулюванні	Показники без стимулювання
Обсяг продажів, шт	82	65
Ціна, тис.грн	29,4	34,6
Дохід від продажу, тис.грн.	2399,33	2259,0
Сумарні витрати, тис.грн.	1572,3	1642,04

Визначимо приріст обсягу продажів від стимулювання:

$$Pr = 2399,33 - 2259 = 140,3 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо розрахунок прибутку при стимулюванні та без стимулюванні:

$$F_1 = 2399,33 - 1572,3 = 827,03 \text{ тис.грн.}$$

$$F_0 = 2259,03 - 1642,04 = 616,99 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо сумарні витрати, що відносяться до приросту обсягів продажу від стимулювання:

$$Z = 1572,3 - 1642,04 = -69,74 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо додатковий обсяг прибутку від стимулювання:

$$F = 140,3 - (-69,74) = 210,04 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.3

Результати розрахунку економічних показників заходу «Знижка 15% на замовлення продукції з соціальної мережі»

Показники	Значення		Відхилення	
	До стимулювання	Після стимулювання	+/-	%
Обсяг продажів	65	82	17	26,1
Дохід від продажу, тис.грн.	2259,0	2399,33	140,3	5,8
Сумарні витрати, тис.грн., Z	1642,04	1572,3	-69,74	-4,2

Обсяг прибутку, F	616,99	827,03	210,04	45,4
-------------------	--------	--------	--------	------

Отже, за результатами розрахунків отримали $F > 0$. Це означає. Що проведені заходи дали очікуваний результат, тобто виявились ефективними.

Таким чином, можна дати такі рекомендації для покращення роботи сайту АН «Простор»: розміщувати оцінку діяльності компанії та переваги роботи з компанією у вирішенні їх питань; створити чат-бота для відповіді на поширені питання – зараз тільки телефон гарячої лінії; зробити «персональний кабінет користувача».

Таким чином, процес формування потенціалу організації загалом характеризується одним із напрямів його економічної стратегії і полягає у створенні й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності організації.

Формування стратегічного потенціалу пов'язане для кожної організації з пошуком своїх унікальних ресурсів та ключових компетенцій, які стають основою для досягнення довгострокових цілей та одержання конкурентних переваг. Це дозволить виробничим організаціям протистояти кризовим явищам і ставати лідерами ринку.

Рішення такого завдання в умовах загострення конкуренції та посилення динаміки навколишнього середовища вимагає ретельного аналізу стратегічного менеджменту в організації. Формування стратегічного потенціалу організації є основою і необхідною умовою стратегічного управління в «новій економіці».

Водночас, відсутність єдиного підходу до визначення стратегічного потенціалу організації, його структури, видових проявів, механізму формування значно ускладнює можливість практичного застосування результатів наукових досліджень і одночасно, залишає проблемне поле для подальшої роботи в цьому напрямі.

ВИСНОВКИ

За проведеним дослідженням можемо зробити певні висновки.

1.Визначили, що в сучасному світі під стратегічним управлінням організації розуміють процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організаційом, визначають головні напрямки діяльності та цілі, розробляють та впроваджують стратегії для вирішення проблемних питань в діяльності організацій, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні ризики, також менеджери контролюють виконання розроблених стратегічних планів, які постійно доповнюються та змінюються.

2.З'ясуали, що для управління процесами формування стратегічного потенціалу необхідно сформувати систему формальних і неформальних критеріїв, що дають змогу визначити їхню ефективність. Основні складові процесів формування стратегічного потенціалу: цілі, можливості й здатності, компетенції, результати – конкурентні переваги товару або послуги. Отже, факторами, які впливають на розвиток організації, належить розуміти такі стійкі зміни в продуктивних силах, технології, організації й соціально-економічних умовах виробництва, що виступають як рушійні сили неухильного ефективного використання стратегічного потенціалу.

3. Розглянули інструментарій, що застосовується в управлінні стратегією організації, та визначили, що він є досить різноманітним, існують різні методи та підходи до визначення рівня конкурентоспроможності, він має різний ступінь об'єктивності оцінювання конкурентоспроможності організації: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Матриця SPACE, «5 сил конкуренції» Портера, Матриця БКГ, Матриця GE / McKinsey, Матриця Shell / DPM, Матриця ADL, «64 стратегами» Тарасенка. Таким чином, в умовах конкурентного економічного середовища успішна діяльність організації залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу.

4. Об'єктом дослідження є Агентство нерухомості «Простор», яке працює на ринку нерухомості з 25.05.2004 р. «Простор» компанія є одним з лідерів на ринку нерухомості Києва. Спеціалізація - продаж, покупка та оцінка нерухомості. Провели оцінку фінансового стану організації та зясували, що виручка від реалізації продукції в 2018 р. зросла на 61,7 тис.грн. і становила 641,1 тис.грн., а в 2019 р. зросла на 71,5 тис.грн. і становила 712,6 тис.грн., тобто Агентства нерухомості «Простор» збільшує обсяги надання послуг. Інші операційні доходи Агентства нерухомості «Простор» в 2017 р. становили 7,1 тис.грн., а в 2018 р. зросла до 14,6 тис.грн. В 2019 р. організацією не отримувало інших операційних доходів. Тобто дану статтю доходів ми можемо вважати постійною. Інші звичайні доходи після зростання в 2018 р. на 3,8 тис.грн., в 2019 р. скоротились на 19,8 тис.грн.

5. Дослідили, що споживачами є фізичні особи, які бажають придбати квартиру, гараж, земельні ділянки. Особи, які бажають отримати послуги з приватизації, перекладу під нежитлове, або бажають покращити свої житлові умови так само є споживачами послуг даної організації. Відсоток юридичних осіб, що вдаються до послуг агентства, дуже малий. Дізналися, що рівень конкуренції в даній сфері діяльності дуже високий, у зв'язку з цим дуже складно молодій фірмі триматися на плаву, коли свої послуги в даній галузі пропонують вже зарекомендували себе за 10-15 років великі організації. У

таких умовах доводиться налагоджувати корпоративну роботу в колективі, професійно працювати з клієнтами, робити грамотну рекламу, створювати активну політику виходу на ринок.

6. На основі даних поаналізували та побудували модифіковану матрицю БКГ. Визначили, що в господарському портфелі організації переважають «собаки» і «дійні корови». Аналіз внутрішнього потенціалу Агентства нерухомості «Простор» дає змогу розпізнати його сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища. АН «Простор» активно використовує інструменти стимулювання розповсюдження власних послуг, а саме використовує різні цінові знижки, які застосовуються до різного роду клієнтів. Для постійних клієнтів з певною інтенсивністю звернення до АН «Простор» діє дисконтна система знижок і надається право на отримання додаткових сервісів безоплатно чи оплату послуг агентства в розстрочку. Також, визначили, що АН «Простор» активно веде індивідуальну цінову політику стосовно кожного конкретного клієнта, пропонує альтернативну форму розрахунку (готівковий, безготівковий, електронні платежі, електронні перекази тощо) головною ідеєю якої, є спонукання потенційного клієнта до уваги, загострення уваги саме на послугах АН «Простор», формування позитивного іміджу агентства.

7. Проаналізували, та визначили, що для ефективного позиціонування послуг АН «Простор» необхідно вивчити найважливіші характеристики попиту та пропозиції, установити можливу пріоритетність факторів, які є істотними для споживачів на ринку нерухомості і є орієнтиром в прийнятті рішення про покупку чи оренду офісних або житлових приміщень.

8. Для подальшого успішного стратегічного розвитку АН «Простор», нами запропоновано - знайти нові види послуг, технологій, які можна було б використовувати в її діяльності. При впровадженні нової технології організацією хоче вийти на більш високий рівень, стати конкурентоспроможним і саме головне – збільшити обсяги послуг на

українському ринку. АН «Простор» вже має зареєстровані акаунти у таких соціальних мережах як: YouTube, Instagram, Facebook. Тут ведеться активна робота з залученням користувачів до спільноти та поширенням новин та акційних пропозицій. Таким чином, можна дати такі рекомендації для покращення роботи сайту АН «Простор»: розміщувати оцінку діяльності компанії та переваги роботи з компанією у вирішенні їх питань; створити чат-бота для відповіді на поширені питання – зараз тільки телефон гарячої лінії; зробити «персональний кабінет користувача».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку нерухомості - аналітичний огляд // <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-nedvizhimosti-analiticheskij-obzor>
2. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу організації / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28.
4. Блонська В.І. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу організацій торгівлі / В.І. Блонська, Р.О. Чижовський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С.179–185.
5. Богацька Н. М. Стратегічний потенціал організації [Електронний ресурс] /Н. М. Богацька, Д. Ковальчук. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/33 DWS 2010/Economics/](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/).
6. Бузько И.Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: монографія / И.Р. Бузько, И.С. Дмитренко, Е.А. Сущенко / Восточноукр. национального ун-та им. В. Даля Донбасский горнометаллургический ин-т. – Алчевск, 2002. –216 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз / Ф.Ф. Бутинець – Житомир:

ПП «Рута», 2013. – 680 с.

8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. – К.: ЦУЛ. – 2013. – 115 с.

9. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С.Гальчинський, В.М.Геєць, А.К.Кінах, В.П.Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.

10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління організаціям. Графічне моделювання. – К.: КНЕУ. – 2011. – 250 с

11. Головка Н. Рекламна аудиторія: чому важливо розуміти поведінку покупця? [Текст] / Н.Головка // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 5. – С. 4–10.

12. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівної організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу до публ.: <http://intkonf.org>

13. Гордієнко Л.Ю., Швець Є.В. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу організації як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. — 2006. — № 71. — С. 151—157

14. Горєлов Д. О. Стратегія організації: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

15. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р.Гріфін, В.Яцура. - Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. - Львів, Бак, 2001. - 624 с.

16. Гросул В.А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" організації // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. — Х.: ХДУХТ, 2008. — Вип. 2 (8). — 165 с.

17. Дикань Н. В. Менеджмент. Підручник/ Н.В.Дикань, Н.П.Борисенко. - К.: Знання, 2010.- 380 с.

18. Економіка організації: навч. посібн. для студентів вищих

навчальних закладів / за ред. А. А. Фастовець. – К. : НМЦ"Укрпросвіта", 2012. – 572 с.

19. Економіка організації: підручник / за заг. Ред.. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного - К.: КНЕУ, 2013.- 608 с.

20. Економіка організації: теорія і практикум: навч. посібник / В.І. Булонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гриневич та ін. за ред. доц. Н.Г. Міщенко, доц. О.І. Яценко). – Львів: «Магнолія 2006», 2012.-688 с.

21. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. - М.: Экономика, 1997. - 425 с.

22. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом організації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління організаціями". — Харків, 2005. — 18 с.

23. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного організації / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижигов, В.А. Панков, А.А. Герасимов, В.В. Ровенська – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 400 с.

24. Краснокутська Н.С. Потенціал організації: формування та оцінка : навч. посіб. /Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.

25. Ладонько Л. С. Напрями та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінування загрози економічній безпеці [Текст] / Л. С. Ладонько, О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. – К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – С. 128-153.

26. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

27. Микитенко В. В. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку / О. М. Алимов, В. В. Микитенко // Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал. К.: – РВПС НАН України, 2007. – № 1. – С. 135–151.
28. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу організації // Вісник економічної науки України. – 2015. - № 2. – с. 77-80.
29. Мілан Н. І. Особливості інтернет-комунікації / Київський національний університет імені Тараса Шевченка / Downloads/Nzizh_2015_59_11.pdf
30. Мішина С. В. Аналіз у галузях виробництва і послуг: навчальний посібник / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. – 239 с.
31. Мостенська Т.Л. Корпоративне управління: Підручник. – 2-ге видання / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький. – К.: Видавництво "КАРАВЕЛА", 2011. – 400с.
32. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підручник. – 2-ге видання. / Т.Л. Мостенська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758с.
33. Отенко І.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: науч. изд. /И.П. Отенко. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2008. – 256 с.
34. Отенко І.П. Потенциал предприятия и его виды – Науковий віник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2014. - № 4. – с. 19-20.
35. Отенко І.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2016. – 256 с.
36. Парамонова Т. Составляющие элементы системы маркетинговых коммуникаций [Текст] / Т. Парамонова, В. Бикулов // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 67–73.

37. Петруня, Ю. Маркетингові комунікації в роздрібній торгівлі: передумови ефективності [Текст] / Ю. Петруня, О. Гут // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 2. – С. 15–19.
38. Поліщук Є. А. Місце та роль девелоперських компаній на ринку нерухомості України [Електронний ресурс] / Є. А. Поліщук. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27287.doc.htm .
39. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком організації. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
40. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні організаціїми [Електронний ресурс]. / А. М. Предеїн. - Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf.
41. Репіна І. М. Потенціал організації: формування та оцінка: монографія / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ МОН України, 2005. – 261 с.
42. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні організаційом // Економіст - 2017. - №2. - С. 45-47.
43. Сахарова Т. В. Товарна аргументація в системі маркетингових комунікацій [Текст] / Т. В. Сахарова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 91–96.
44. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу організації: автореф. дис. канд.екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління організаціїми» / О. А. Сущенко. – Луганськ, 2002. – 20 с.
45. Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен.64 стратегемы / В. В. Тарасенко– М.: Генезис, 2006. – 324 с.
46. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник - К.: КНЕУ, 2011. 554 с.
47. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

48. Управління стратегічним потенціалом організації аптечної торгівлі Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.01 / П.О. Шаповалов; Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2012. – 18 с.
49. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
50. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал організації: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2013. – 316 с.
51. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних організацій / Р. В. Фещур, Бортновська О. Б.// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.
52. Фінанси організацій: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2007. - 460 с.
53. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарєва Л.О. Стратегический менеджмент. – Харьков: ИД „ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.
54. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом організації: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
55. Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТКИ