

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інституту управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Анатолія МАКОВСЬКОГО

Науковий керівник
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»____2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

МАКОВСЬКИЙ А. Стратегічне управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження аспектів стратегічного управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз функціонування стратегічної діяльності ТОВ «Про Тек Логістик». У третьому розділі досліджено шляхи підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Про Тек Логістик».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: стратегічне управління, діяльність, бізнес.

ABSTRACT

MAKOVSKY A. Strategic management of enterprise activity. – Manuscript. Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of aspects of strategic management of the enterprise was carried out. In the second chapter, an analysis of the functioning of the strategic activities of Pro Tech Logistics LLC was carried out. In the third chapter, the ways of increasing the efficiency of strategic management of "Pro Tech Logistics" LLC are investigated.

Keywords: strategic management, activity, business.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ...	8
1.1 Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства	8
1.2. Процес стратегічного управління діяльністю підприємства.....	12
1.3. Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства .	15
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства	19
2.2. Дослідження фінансової можливості забезпечення стратегічної діяльності ТОВ «Про Тек Логістик»	26
2.3. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на стратегічну діяльність підприємства.....	33
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»	42
3.1 Оптимізація стратегічного управління в ТОВ «Про Тек Логістик»	42
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	49
Висновки до третього розділу	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

У сучасних умовах успішна діяльність підприємств визначається їхньою здатністю до стратегічного управління. Це обумовлено переходом до інноваційного типу розвитку економіки, швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі та появою нових несподіваних викликів, на які необхідно оперативно реагувати. Зазначений перехід у сучасному господарському середовищі призводить до того, що темпи змін випереджають можливість підприємств вчасно реагувати, що в свою чергу призводить до негативних наслідків.

Досвід наявних підприємств підтверджує, що без стратегічної орієнтації компанії не можуть забезпечити довгостроковий успіх та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На жаль, багато вітчизняних підприємств ще тільки починають розуміти важливість стратегічного управління, оскільки їхні керівники зосереджені на досягненні короткострокових цілей, інколи зачеплюючи довгостроковий розвиток.

Стратегічне управління має за мету розширення можливостей передбачення та створення умов для своєчасної реакції підприємства на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на ринках товарів, послуг і технологій. Цей підхід представляє собою ефективний інструмент для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства та встановлення взаємозв'язку між його цілями та умовами зовнішнього середовища.

В контексті сучасних викликів, таких як пандемія Covid-19 та військові події, важливість стратегічного управління для успішної діяльності підприємства стає ще більшою. Забезпечуючи адаптацію до нових реалій і ефективно управління ризиками, стратегічне управління стає ключовим елементом у забезпеченні стійкості та успіху підприємства в непередбачуваних умовах.

Проблематика стратегічного управління детально розглядається у наукових працях відомих вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, серед яких

можна вказати В.В. Біркентале, В.Є. Болгова, І.О. Борисюка, І.А. Гнатенка, Л.В. Олійник, О.П. Пащенко, С.С. Свірідової, О.С. Трегубова, М.-Н. Mescon, F.T. Rothaermel, F.R. David, та інших.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень в цій галузі, актуальність стратегічного управління постійно зростає. Досвід визнаних компаній підтверджує, що впровадження стратегічного управління істотно підвищує шанси успішного функціонування бізнесу, особливо в умовах непередбачуваного економічного середовища.

Метою даного дослідження є зведення узагальнених аспектів теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління на підприємстві, а також розробка конкретних напрямів його вдосконалення в контексті ТОВ "Про Тек Логістик".

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- розгляд сутності та важливості стратегічного управління для підприємства;
- дослідження процесу стратегічного управління на підприємстві;
- вивчення інструментів стратегічного управління, які використовуються в діяльності підприємства;
- надання організаційної структури ТОВ "Про Тек Логістик";
- аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Про Тек Логістик";
- оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- розробка пропозицій з удосконалення стратегічного управління в межах ТОВ "Про Тек Логістик";
- проведення оцінки ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом нашого дослідження є процес стратегічного управління, що відбувається в рамках діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади стратегічного управління підприємством.

Для досягнення поставлених мети та завдань ми використовували різноманітні наукові методи, такі як: теоретичне узагальнення – при розкритті сутності поняття "стратегічне управління"; аналіз та синтез – при вивченні процесу стратегічного управління діяльністю підприємства; порівняльний аналіз – при оцінці різних інструментів стратегічного управління на підприємстві; коефіцієнтний та методи фінансового аналізу – при аналізі фінансово-господарської діяльності ТОВ "Про Тек Логістик"; SWOT-аналіз – при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ "Про Тек Логістик"; BSC – при оцінці ефективності функціонування товариства; Планування та прогнозування – при оцінці ефективності запропонованих заходів; табличні та графічні методи – при візуалізації результатів нашого дослідження та висновків.

Для проведення нашого дослідження ми використали інформаційну базу, яку створили наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників у галузі менеджменту, стратегічного управління, фінансів та економіки. Також були взяті до уваги фінансова та управлінська звітність ТОВ "Про Тек Логістик" за період 2020-2022 роки, матеріали науково-практичних конференцій, а також інші джерела інформації, доступні в мережі Інтернет. Робота здійснювалася за допомогою пакету програм Microsoft Office, зокрема Word та Excel.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час Науково-практичного семінару з теми "Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти".

Кваліфікаційна робота має таку структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 34 найменувань і одні додатки. Загальний обсяг основного тексту роботи складає 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства

У сучасних умовах бізнесу відзначається високою конкуренцією, динамічністю зовнішнього середовища та існуванням істотних загроз на різних ринках. Спричинено це також поширенням пандемії Covid-19, яке призвело до серйозних труднощів для багатьох галузей. У таких умовах важливо, щоб підприємства мали здатність адаптуватися та впроваджували стратегічне управління діяльністю. Це напрямок спрямований на визначення чітких цілей та орієнтирів підприємства, а також розробку комплексу заходів для забезпечення довгострокового успіху. Підприємства, які акцентують увагу на стратегічному управлінні, можуть ефективно адаптуватися до змін, що дозволяє їм уникнути ризиків та займати стійку позицію на ринку [30].

Стратегічне управління в сучасний період є ключовою парадигмою для забезпечення розвитку підприємства. Основною метою стратегічного управління є установлення взаємозв'язку між місією та цілями підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу та визначає напрямок для руху підприємства, вказуючи, як досягти основних цілей.

Важливо відзначити, що область стратегічного управління була предметом дослідження багатьох вчених як у минулому, так і в сучасності. Перші серйозні наукові дослідження у цьому напрямі відбулися ще у середині попереднього століття. Термін "стратегічне управління" вперше введено в науковий обіг на межі 60-70-х років минулого століття для визначення різниці між поточним управлінням та управлінням на рівні вищого менеджменту підприємства. Це стало визначальним моментом для проведення глобальних

наукових досліджень щодо сутності та значення стратегічного управління у функціонуванні підприємств [23].

Стратегічне управління має за мету отримання конкурентних переваг і досягнення відповідної стратегічної позиції, спрямованої на забезпечення життєдіяльності підприємства у довгостроковому плані. У порівнянні з оперативним управлінням, яке підпорядковане стратегічному, стратегічне управління використовує встановлені орієнтири для досягнення поточних цілей, ставлячи при цьому акцент на довгострокову перспективу. Можна стверджувати, що стратегічне управління виступає як центральний елемент, навколо якого формується прийняття рішень на всіх рівнях управління [5].

Наукова література вже надала значний внесок у вивчення стратегічного управління, існує багато фундаментальних праць на цю тему. Однак на сьогоднішній день відсутнє єдине загальноприйняте визначення терміну "стратегічне управління". Дискусії про правильне трактування цього поняття тривають, і велика кількість управлінців може не розрізняти між стратегічним та оперативним управлінням. Таким чином, вивчення стратегічного управління в сучасному турбулентному середовищі залишається актуальною темою, особливо з огляду на невизначеність визначень та їх роль у сучасному управлінському контексті.

Підсумовуючи, стратегічне управління можна розглядати як сучасну концепцію ведення бізнесу, що включає визначення напрямків діяльності, формулювання місії та цілей, і побудову моделі розвитку підприємства. Основна мета цього підходу – забезпечення довгострокового успіху шляхом оперативного реагування на зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі.

У невизначеному зовнішньому середовищі підприємства не можуть гарантувати стабільний розвиток. Основна відмінність між підприємствами полягає у їхньому підході до стратегічного управління. Ті, які активно застосовують стратегічне управління, максимізують свій прибуток та досягають конкурентних переваг, навіть у несприятливих умовах. З іншого боку, підприємства, які ігнорують стратегічне управління, не можуть

ефективно реагувати на зміни в середовищі, а отже, стикаються з втратами та невдачами при будь-яких змінах [28].

На рис. 1.1 можна побачити завдання, які можуть бути вирішені за допомогою стратегічного управління.

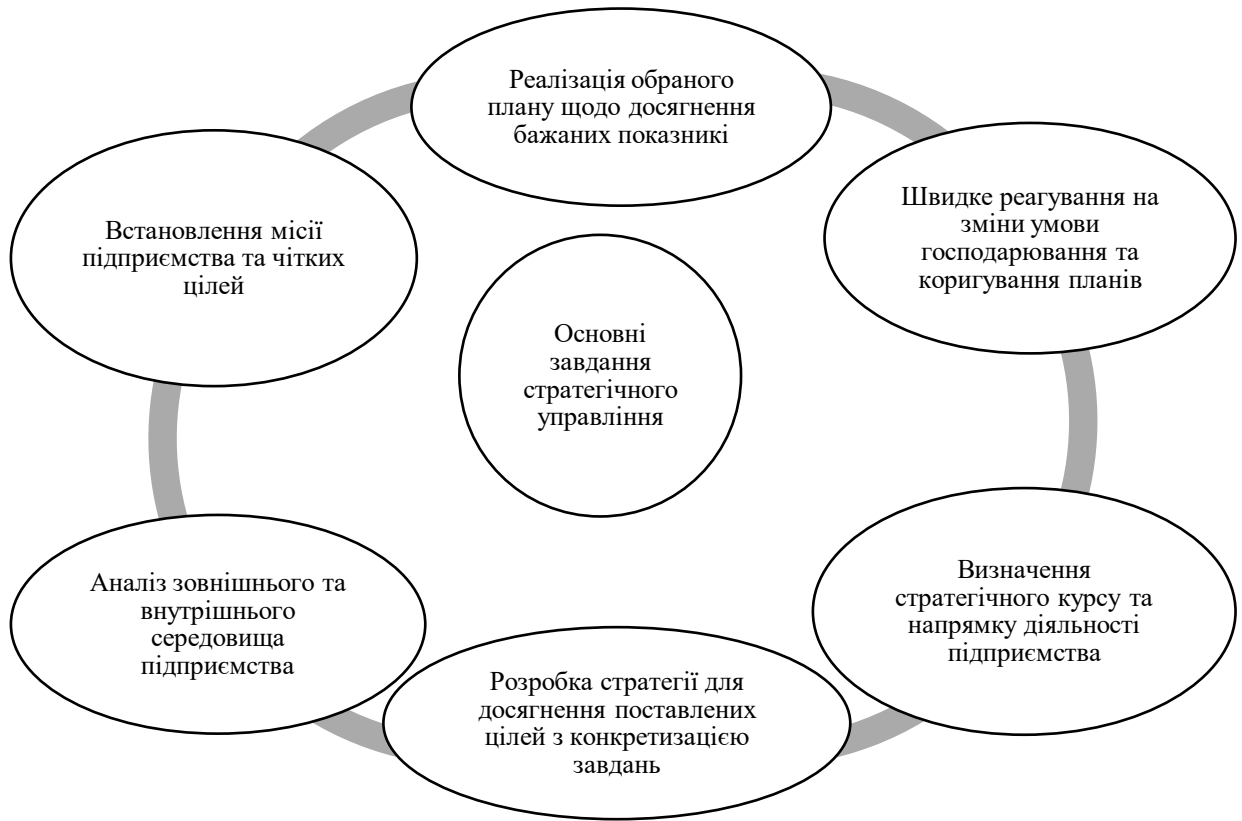


Рис. 1.1. Основні завдання стратегічного управління [20]

Усі завдання стратегічного управління взаємодіють між собою і виконуються у комплексі. Невиконання хоча б одного завдання може покласти під загрозу інші. З цих завдань видно, що вони мають стратегічне значення для будь-якого підприємства та є твердим фундаментом для забезпечення його довгострокового успіху. Важливо відзначити, що стратегічне управління спрямоване на формування стратегічного бачення підприємства через постійний аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними елементами стратегічного управління в будь-якому бізнесі є місія, цілі, стратегія, планування та контроль. Місія виступає ядром стратегічного управління, будуючи інші компоненти навколо неї. Вона визначає основну мету існування підприємства на ринку та встановлює

стратегічні орієнтації. Цілі підприємства підпорядковані його місії і є критеріями, що вказують на досягнення правильного напрямку в його діяльності.

Стратегія виникає в результаті стратегічного управління та формується на основі ретельного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вона представляє собою план дій підприємства, спрямований на досягнення визначених цілей та відповідає його місії. Планування визначає, коли та як конкретні заходи будуть реалізовані, хто відповідає за певні аспекти роботи та як розподіляться ресурси. Контроль слідує за порівнянням отриманих результатів з очікуваними у процесі впровадження стратегії. Цей етап дозволяє вчасно виявляти відхилення та вносити корективи для точного виконання завдань, визначених у стратегії підприємства [14].

Отже, основним елементом для успішного розвитку підприємства є відданість стратегічному управлінню. Це сучасна концепція розвитку, яка фокусується на визначенні стратегічного напрямку діяльності підприємства, формулюванні його місії та стратегічних цілей, а також розробці деталізованого плану для досягнення цих цілей, включаючи конкретні завдання. В умовах сучасної нестабільної економічної ситуації, де успішно функціонують лише ті підприємства, які можуть оперативно реагувати на зміни, стратегічне управління стає ключовим фактором. Воно дозволяє вирішувати основні завдання, які гарантують успіх підприємства у довгостроковому періоді.

Незважаючи на важливість стратегічного управління, багато підприємств, зокрема вітчизняних, ігнорують його або не володіють необхідними навичками для ефективного використання. Спробуємо детально розглянути процес стратегічного управління в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

1.2. Процес стратегічного управління діяльністю підприємства

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства може бути розглянутий як послідовність етапів, яка включає в себе визначення стратегічних цілей і завдань, розробку стратегії та планів, впровадження та моніторинг їхньої реалізації. Для того, щоб цей процес був ефективним, ключові учасники повинні мати необхідні компетенції та строго дотримуватися визначених процедур.

У науковій літературі існують різні підходи до процесу стратегічного управління діяльністю підприємства. Зокрема, вчені виділяють різну кількість етапів, які повинні бути включені в цей процес. Давайте розглянемо декілька з найбільш поширених підходів.

Таблиця 1.1

Підходи до процесу стратегічного управління підприємства

Автори	Сутність підходу
1	2
М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [34]	Американські економісти та вчені, зокрема визначають 9 послідовних етапів стратегічного управління діяльністю підприємства. Ці етапи включають в себе вибір місії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього середовища, управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізацію стратегії, управління і планування, реалізацію стратегічного плану і контроль за реалізацією, оцінку стратегії. Ці вчені вважають, що точне виконання цих етапів є ключовим для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством. Такий підхід вважається основоположним, і інші дослідники, спираючись на цей фундамент, розширюють та модифікують його у своїх дослідженнях
О.П. Пащенко [24]	У своїй науковій роботі український вчений дослідив і розробив власний підхід до стратегічного управління діяльністю підприємства, визначивши 7 ключових етапів. Ці етапи включають: 1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. 2. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства, включаючи встановлення місії та цілей. 3. Оцінка конкурентоздатності підприємства на ринку. 4. Формування стратегії розвитку організації. Стратегічне планування, включаючи розробку стратегічної програми дій. 5. Реалізація стратегій. 6. Контроль стратегічного управління діяльністю підприємства. Цей підхід враховує ключові аспекти стратегічного управління та дозволяє ефективно керувати діяльністю підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 1.1.	
1	2
В.Д. Немцовим та Л.Є. Довганем [20]	Також важливо зазначити підхід до процесу стратегічного управління, який був розроблений українськими вченими Вони провели серію наукових досліджень і висунули концепцію, яка включає такі етапи стратегічного управління діяльністю: 1. Вибір місії фірми. 2. Формулювання цілей організації. 3. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища. 4. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін. 5. Аналіз стратегічних альтернатив. 6. Вибір та реалізація стратегії. 7. Оцінка результатів стратегії. Цей підхід дозволяє систематично та комплексно керувати стратегічним управлінням, визначати мету та напрямки розвитку організації та ефективно впроваджувати обрані стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [34], [24], [20]

Узагальнюючи, підходи вчених до етапів процесу стратегічного управління діяльністю підприємства є схожими, проте вони відрізняються на 2-3 етапи та порядком їх виконання. Деякі дослідники пропонують загальний варіант процесу стратегічного управління, тоді як інші визначають більше деталей. Неможливо стверджувати, що один із розглянутих підходів є правильним, а інший - ні. Кожен з цих підходів має свої наукові обґрунтування, підкріплені дослідженнями, та успішними прикладами використання на практиці діючими підприємствами.

Стратегічне управління, хоча і має велике значення для успіху бізнесу, але не є універсальним рішенням для всіх проблем. Йому притаманні певні обмеження, серед яких важливо виділити [19]:

- постійна зміна економічного середовища: Економічні умови постійно змінюються, що ускладнює побудову точної та детальної візі майбутнього для використання в стратегічних планах;
- розвиток комп'ютерних технологій: Зміни в комп'ютерних технологіях і пов'язаних сферах впливають на пріоритети споживачів, призводячи до суттєвих змін в діяльності галузей економіки;

- неможливість передбачити всі ситуації: В стратегічному управлінні неможливо передбачити всі можливі ситуації та проблеми, які можуть виникнути в довгостроковій перспективі, та створити універсальний інструментарій для їх вирішення;

- помилки на етапі планування: Помилки та недоліки, допущені при визначенні місії, цілей та напрямків розвитку, можуть призвести до значних витрат, збитків та навіть втрати самого підприємства.

Отже, процес стратегічного управління включає в себе послідовне виконання ряду етапів, і різні науковці пропонують власні варіанти послідовності цих етапів. На підставі узагальнення результатів наукових досліджень ми висунули сім етапів для проведення стратегічного управління діяльністю підприємства:

1. Формулювання місії та цілей підприємства: Визначення основної мети і завдань підприємства;
2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: Оцінка факторів, що впливають на підприємство ззовні та всередині;
3. Формування стратегічних альтернатив досягнення цілей: Розробка варіантів стратегій для досягнення поставлених цілей;
4. Оцінка та вибір найбільш вдалої стратегії: Аналіз та вибір оптимальної стратегії для досягнення цілей;
5. Впровадження та реалізація обраної стратегії: Планування та впровадження стратегії в діяльність підприємства;
6. Контроль та оцінка реалізації стратегії: Систематична перевірка та оцінка успішності виконання стратегії;
7. Внесення змін у стратегію: Адаптація стратегії до змін у середовищі, враховуючи новий досвід, знання та можливості.

Усі ці етапи взаємодіють між собою та мають бути реалізовані в такій послідовності, що становить передумову формування успішної стратегії розвитку підприємства.

Разом із зростанням складнощів у зовнішньому середовищі завжди існує ризик допущення помилок під час стратегічного управління, тому його не можна розглядати як універсальний засіб для вирішення всіх проблем. Для підвищення ймовірності прийняття ефективних управлінських рішень в рамках стратегічного управління діяльністю підприємства важливо використовувати різноманітний інструментарій. Таким чином, у подальших розділах кваліфікаційної роботи розглядатимуться конкретні інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства.

1.3. Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства

Для ефективного здійснення стратегічного управління діяльністю підприємства необхідно використовувати відповідні інструменти. Під цим терміном розуміється сукупність методів, моделей та показників, які вповноважені особи підприємства використовують для прийняття рішень у процесі стратегічного управління діяльністю та забезпечення довгострокового успіху [46]. В результаті уважного аналізу наукових джерел було виявлено різноманіття інструментів, які рекомендується використовувати в стратегічному управлінні діяльністю підприємства, кожен з яких має свої обмеження та особливості в застосуванні.

Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства включають різноманітні методи, моделі та показники, які використовуються для прийняття рішень та забезпечення довгострокового успіху. Серед основних інструментів можна виділити:

1. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз): Визначення внутрішніх сильних та слабких сторін

підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Це допомагає визначити стратегічні позиції та напрями розвитку;

2. Матриця портфеля продукції/бізнес-одиниць: Використовується для класифікації продукції чи бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та темпами росту, що дозволяє приймати рішення щодо їхнього розвитку чи виведення з ринку;

3. Балансі картки (Balanced Scorecard): Система показників, які вимірюють ефективність підприємства з різних поглядів, таких як фінансові показники, клієнтське задоволення, внутрішні процеси та розвиток персоналу;

4. PESTLE-аналіз: Визначення впливу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, юридичних і екологічних чинників на діяльність підприємства;

5. Матриця конкурентної позиції та ринкової привабливості (BCG): Використовується для класифікації продукції чи бізнес-одиниць за конкурентною позицією та ринковою привабливістю;

6. Scenario Planning (сценарійне планування): Розробка та аналіз можливих сценаріїв розвитку подій для прийняття рішень в умовах невизначеності;

7. Методологія 5 сил Портера: Аналіз взаємодії підприємства з індустрією через призму потужності п'яти основних конкурентних сил;

8. Системи раннього попередження (Early Warning Systems): Використовуються для виявлення змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, які можуть впливати на стратегію.

Ці інструменти допомагають комплексно вивчати фактори, що впливають на стратегічне управління, і приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система збалансованих показників ґрунтується на оцінці чотирьох основних аспектів діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, кадри та

внутрішні бізнес-процеси. Для кожного з цих напрямків розраховуються конкретні показники, які відображають відповідні аспекти функціонування підприємства. Кожному показнику призначається певна вагомість, сума яких повинна складати одиницю. Стандартним вважається значення показника рівним одиниці. Застосування цього інструменту стратегічного управління дозволяє виявити найбільш проблемні аспекти діяльності підприємства, а також ті, які вже досягли високого рівня розвитку [12].

Для оцінки ефективності впровадження стратегії підприємства використовуються внутрішній та стратегічний аудит. Ці інструменти передбачають проведення різних розрахунків, які служать для визначення ступеня успішності реалізації стратегії. Основна мета цих інструментів полягає в своєчасному виявленні відхилень між фактичними та плановими результатами, визначенні причин таких відхилень та ухваленні рішень щодо коригування стратегії.

Кожен з цих методів стратегічного управління діяльністю підприємства має свою власну ефективність, проте одночасно кожен із них також має свої обмеження та недоліки. Тому найбільш оптимальним підходом може бути використання комбінації кількох інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства. Власникам підприємств рекомендується експериментувати, впроваджувати різноманітні комбінації стратегічних інструментів, розробляти власні методи та впроваджувати їх на практиці. Такий підхід дозволить забезпечити більш глибокий та збалансований аналіз, а також ефективно прийняття стратегічних рішень для досягнення цілей підприємства.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено, що існує різноманіття інструментів, які використовуються на різних етапах

стратегічного управління діяльністю підприємства. Серед основних можна визначити модель М. Портера, PEST-аналіз, матрицю БКГ, модель МакКінсі-GE, SWOT-аналіз, систему збалансованих показників, а також економіко-математичні методи. Кожен з цих інструментів має свої переваги та недоліки. Забезпечення їх ефективності вимагає комбінування різних наборів інструментів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливо враховувати, що на різних етапах стратегічного управління підприємством слід використовувати різні інструменти.

За вивченими теоретичними аспектами у наступному відділі моєї кваліфікаційної роботи планується здійснити аналіз та оцінку системи стратегічного управління діяльністю одного з українських підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ "Про Тек Логістик" є юридичною особою із приватною формою власності, заснованою для підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та задоволення суспільних потреб.

Компанія спеціалізується на дистрибуції різноманітних товарів, таких як напої, солоні ласощі, соняшникові олії, макаронні вироби, кава, чай, соуси, приправи, побутова хімія, гігієнічні засоби та інше. У 2016 році компанія звела новий виробничий комплекс у місті Львів на площі 37000 м².

У 2019 році розпочалося будівництво технопарку з площею 100000 м², що стало найбільшим у Західній Україні.

У 2021 році була відкрита мережа розливного пива під назвою "Львівські Крани" [22].

Організація пропонує лише сертифіковані товари, відповідні світовим стандартам. Заснована громадянами України, які особисто керують її діяльністю. Директор відповідає за організацію роботи підприємства, керує всіма аспектами його функціонування, займається відбором та прийомом на роботу персоналу, встановленням обов'язків, розмірів заробітної плати, надбавок та доплат до окладів, а також контролює якість надання послуг і виконання робіт.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Про Тек Логістик" має лінійно-штабну структуру управління, що передбачає існування кількох рівнів управління. Організаційна структура відображає сферу відповідальності кожного працівника та його взаємодію з іншими колегами. Правильне використання взаємозв'язків організаційної структури сприяє гармонійній співпраці та спільним зусиллям у досягненні поставлених мети і завдань

організації. На поточний момент кількість працівників у ТОВ "Про Тек Логістик" складає 149 осіб.

Крім основних відділів, існують допоміжні структурні одиниці, які забезпечують обслуговування устаткування, енергозабезпечення, проведення лабораторних аналізів продукції та інші функції. Підприємство також володіє складськими приміщеннями та транспортним парком.

Всі підрозділи компанії взаємодіють за принципом чіткого підпорядкування, збалансованої взаємодії та спільної мети, щоб досягти запланованих результатів.

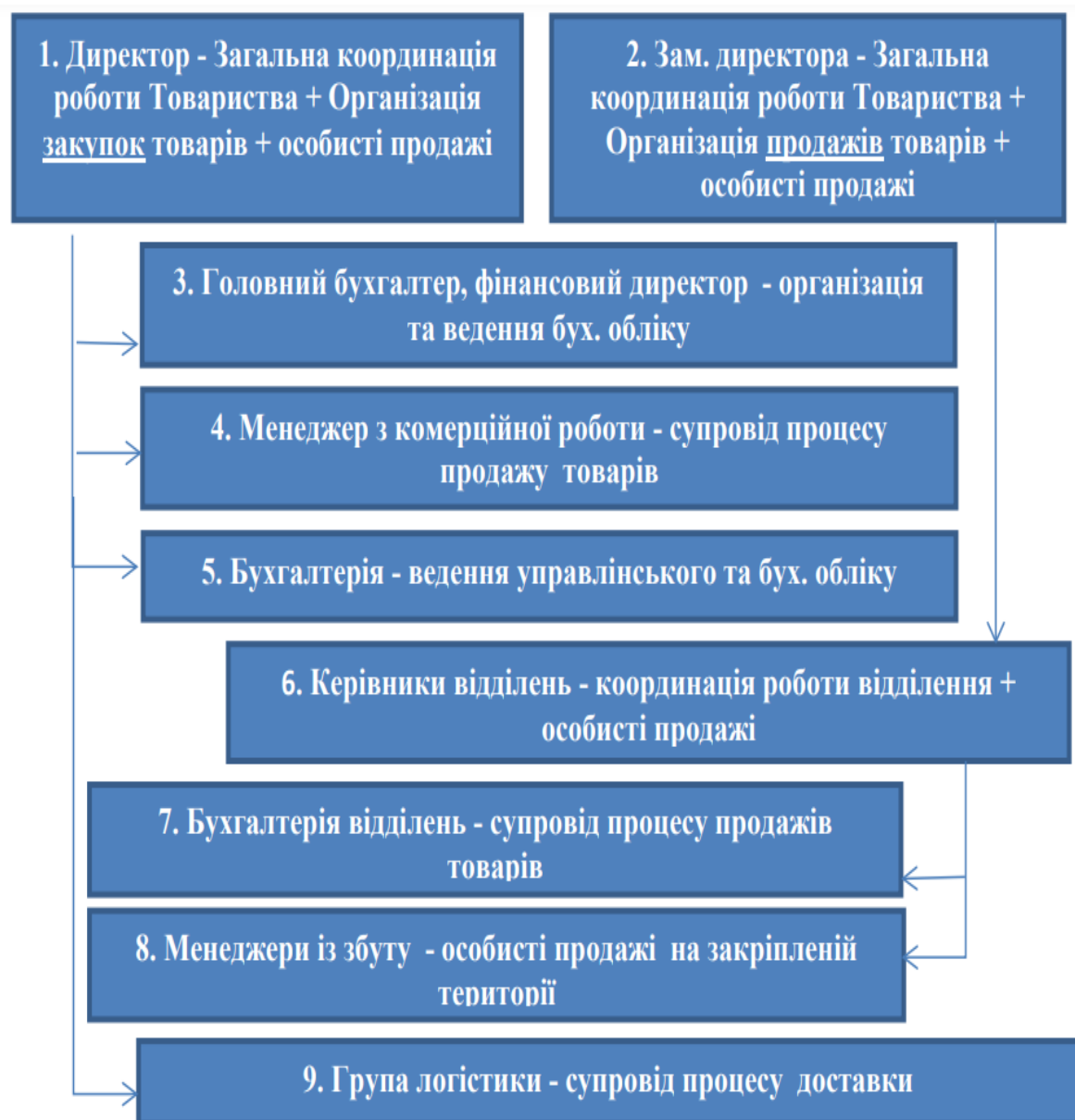


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Про Тек Логістик»

Компанія володіє ліцензією на виробництво та реалізацію пива, причому всі вироблені продукти відповідають сучасним технологіям та традиціям пивоваріння. Виробництво пива піддане впливу сезонних змін.

Фінансування компанії здійснюється засобами власного капіталу та залучених коштів. Компанія має розгалужені комерційні інтереси, але для кращого фокусу та ефективності розглядається можливість зосередження на дистриб'юції продукції.

Основними обов'язками менеджера з комерційної роботи є забезпечення ефективного спілкування з менеджерами з продажу та виконання документальних процесів у програмі 1С. У своїй роботі він взаємодіє з отриманням замовлень від менеджерів з продажу, формує необхідний пакет документів для клієнтів (договір, рахунок, накладна), супроводжує процес продажу товарів у системі 1С (замовлення покупців, замовлення постачальників, резервування товарів тощо, відповідно до інструкції з комерційної роботи в 1С). Також менеджер відповідає за щоденний звіт щодо залишків на складі та їх розсилку менеджерам з продажу, а також ведення обліку готівкових коштів компанії.

Фінансову діяльність управляє головний бухгалтер, який спільно з генеральним директором несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Головний бухгалтер також відповідає за облік діяльності фірми. Збут та маркетингову діяльність керує менеджер по збуту.

Заступник директора відповідає за оперативне планування та реалізацію завдань, коригує план відповідно до потреб та контролює виконання процесів. Економічна служба функціонує з урахуванням змін у навколишньому середовищі. Комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом, враховуючи стратегію розвитку підприємства, що визначена генеральним директором. Він співпрацює з іншими відділами, зокрема отримує інформацію від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Графік роботи підприємства передбачає відпрацювання з 8:00 до 12:00 та з 13:00 до 17:00, з можливістю введення понаднормових робочих годин за необхідності. Офіс знаходиться у поза межами міста, так як і складські приміщення розташовані неподалік від міста. Це сприяє зручності для водіїв, які доставляють продукцію на мікрогрузовиках кінцевим споживачам. Схема комунікації для продажу товарів представлена на рис. 2.2.

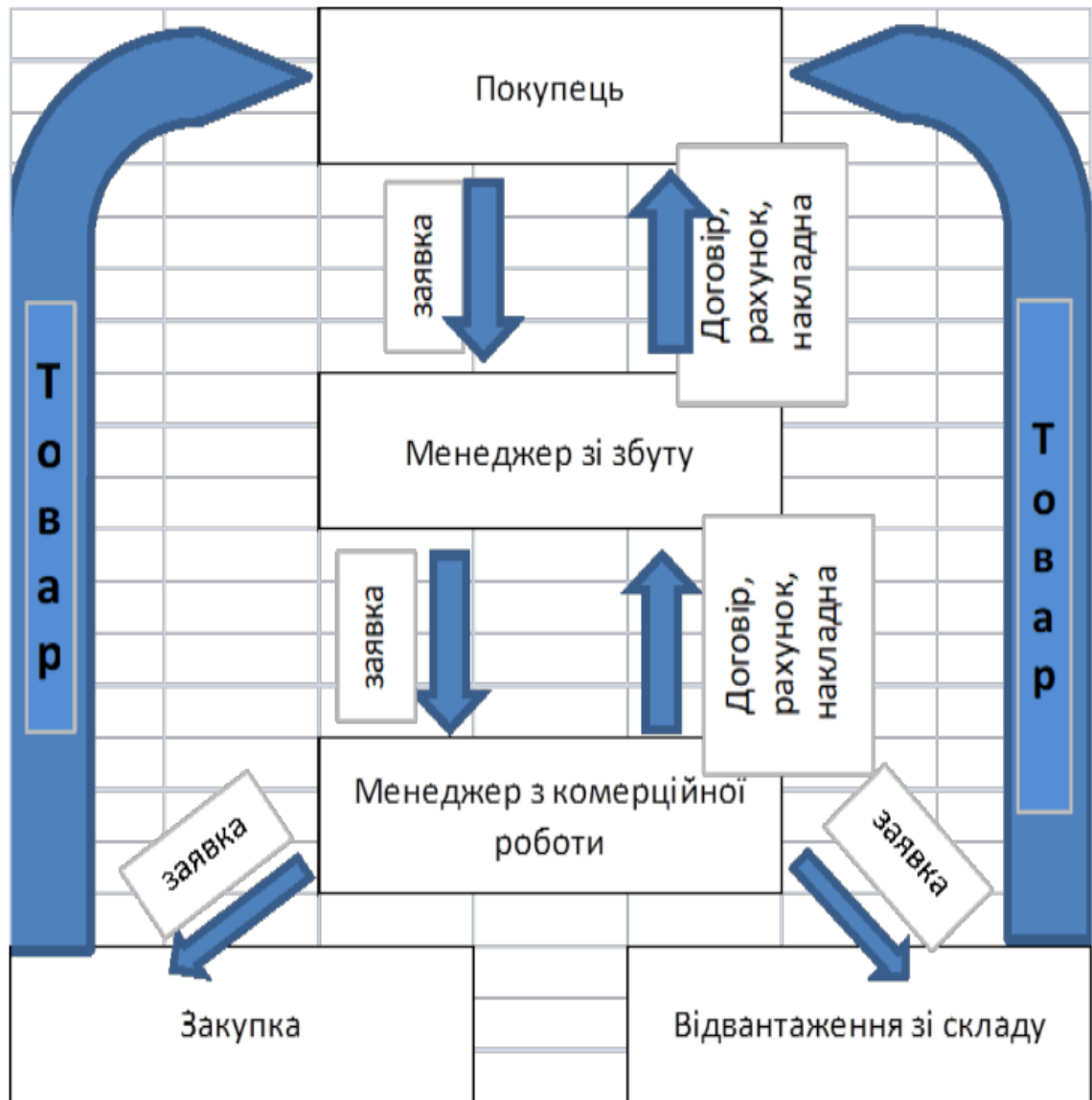


Рис. 2.2. Схема комунікації при продажу продукції ТОВ «Про Тек Логістик»

Організаційна структура постійно еволюціонує та адаптується до умов ринкової економіки, проте основним напрямком удосконалення є перехід до

стратегічного управління. В цьому контексті збільшується значення управління маркетингом, яке включає не лише прогнозування розвитку ринку.

Успіх компанії ТОВ "Про Тек Логістик" на ринку значною мірою залежить від професіоналізму та комунікативних здібностей менеджерів у відділі збуту, правильної організації рекламної кампанії, яка включає виставки продажів у нашому сегменті ринку, а також логічної стратегії просування продукції до кінцевого споживача. Централізована система управління продажами та контроль над усім ланцюгом закупівельно-збутових процесів створюють передумови для ефективної збутової політики.

ТОВ "Про Тек Логістик" віддає перевагу особистим продажам, що сприяє встановленню довгострокових та надійних партнерських відносин з кінцевими споживачами.

Навіть при існуючих труднощах у відповідному бізнес-сегменті, ТОВ "Про Тек Логістик" розробляє стратегію та ставить перед собою амбіційні цілі для подальшого розвитку. Обсяг реалізації продукції, який планується в натуральному та грошовому вираженні на наступний рік, затверджується на бюджетному комітеті, враховуючи результати минулих років та стратегічні плани розвитку підприємства.

Протягом виконання визначених планів проводиться аналіз відповідності між плановими та фактичними показниками, та при необхідності вносяться коригування до раніше визначених планів.

У компанії "Про Тек Логістик" планування здійснює головний економіст на основі інформації, отриманої з різних відділів підприємства. Основними джерелами цієї інформації є менеджери з комерційної роботи та зі збуту. Стратегія продажу та цінова політика формуються комерційним відділом та відділом збуту, враховуючи кон'юнктуру ринку, сезонність, аналіз та прогнози ринку.

Комерційний директор, маркетологи та регіональні директори з комерційної роботи представляють звіти, в яких вказано їхнє бачення обсягів реалізації протягом звітного періоду. Звіт також включає інформацію про усі

підписані договори з покупцями, угоди з регіональними представництвами та стан товарних запасів.

Маркетолог у компанії "Про Тек Логістик" веде аналіз коливань попиту та пропозиції на місцевих та міжнародних ринках засобів захисту рослин та добрив. Важливим аспектом, який визначає ефективність підприємства, є цінова політика. Грамотно вибрана цінова стратегія забезпечує конкурентоспроможність продукції, доходність та визначає ефективність всіх етапів закупівельно-збутової ланки структури компанії.

Збут продукції у компанії "Про Тек Логістик" орієнтований на задоволення потреб споживача. Обсяги закупівель та поповнення складських запасів залежать від кількості укладених контрактів з покупцями, стану ринку та прогнозів реалізації. У зв'язку з тим, що реалізація алкогольних напоїв, зокрема пива, є специфічною та має свої особливості, підрозділ збуту акцентує свої зусилля на використанні прогресивних методик продажів та подальшого клієнтського супроводу. Кожен клієнт розглядається як унікальна історія довірчих та дружніх відносин. Менеджер підрозділу збуту не лише укладає контракти та контролює процес продажу, але й підтримує постійний зв'язок з клієнтом. Останнім часом спостерігається зростання кількості укладених контрактів.

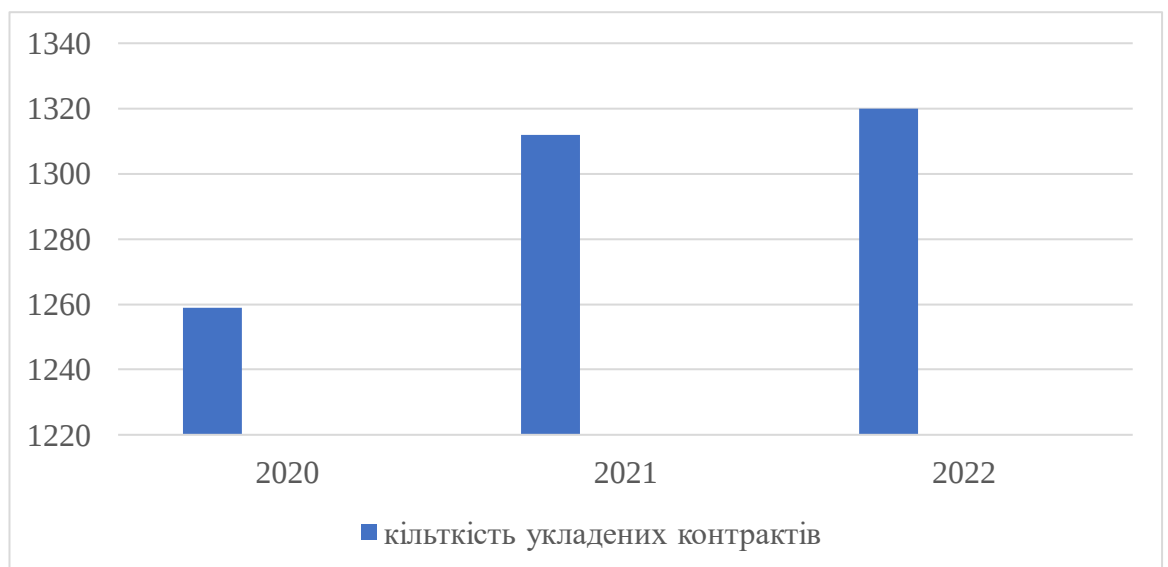


Рис. 2.3. Динаміка кількості укладених контрактів ТОВ «Про Тек Логістик»

Маркетингова діяльність на підприємстві є комплексною системою, яка складається з трьох основних елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та контрольного. Організаційно-управлінський елемент має на меті забезпечення необхідною інформацією та координацію дій, орієнтованих на вимоги ринку. Його функції включають збір, обробку та зберігання інформації, підготовку даних для управлінських рішень, а також формування попиту і стимулювання збуту продукції.

На підприємстві маркетингові функції виконуються менеджером по збуту, комерційним директором та самим генеральним директором. Основні завдання маркетингу можна сформулювати наступним чином:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- вивчення конкуренції, аналіз попиту та цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- розробка та проведення рекламних заходів.

Управління діяльністю ТОВ «Про Тек Логістик» організовано на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Розробка видів стратегій, тактичних прийомів та оперативних рішень покладена на менеджера по збуту, а їх затвердження здійснює генеральний директор.

Стратегія маркетингової діяльності ТОВ «Про Тек Логістик» націлена на завоювання провідних позицій на ринку напоїв і на встановлення довіри споживачів. Аналіз попиту на продукцію проводиться за допомогою детального вивчення ринку в регіоні та на загальнодержавному рівні. Оперативний аналіз ринку та прогноз його розвитку виконується систематично та взаємозалежно, забезпечуючи ефективну діяльність, швидкий обіг і повне задоволення потреб.

Аналіз ринкових можливостей підприємства та вивчення попиту на його продукцію в різні періоди часу дозволяють визначити сезонні тенденції та оптимізувати стратегію для максимізації прибутків. Підприємство стикається з сезонністю в попиті, наприклад, взимку попит на майже всі види продукції

може знизитися на 70%. Зосереджуючи увагу на конкретних видах продукції у певний сезон, підприємство мінімізує ризик замороження оборотних коштів.

2.2. Дослідження фінансового можливостей забезпечення стратегічної діяльності ТОВ «Про Тек Логістик»

Для оцінки фінансового стану ТОВ "Про Тек Логістик" використовуємо дані балансу підприємства, що відображає його поточний фінансовий стан, який в свою чергу є ключовим чинником, що впливає на конкурентоспроможність виробника. Застосовуємо методику фінансового аналізу, яка спрямована на вивчення фінансових ресурсів підприємства, їх формування та використання.

Для діагностики фінансового стану об'єкта дослідження розглядаємо дані з активів та пасивів його балансу (див. таблицю 2.1). Початкові дані для проведених розрахунків подані у додатку А.

Після ретельного розгляду поданих у таблиці даних за період з 2021 по 2022 рік можна визначити як позитивні, так і негативні аспекти змін у фінансовому стані об'єкта дослідження.

Таблиця 2.1.

Аналіз статей балансу ТОВ «Про Тек Логістик»

№ п/п	Актив балансу	На 01.01.2021, тис.грн	На 01.01.2022		
			Значення, тис.грн.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1	Нематеріальні активи	1889	1426	-463	75,5
2	Основні засоби	12289	9987	-2302	81,3
	Всього необоротні активи	17152	13822	-3330	80,6
3	Запаси	574589	480948	-93641	83,7
4	Дебіторська заборгованість	1941	227294	225353	11710,1
5	Гроші та їх еквіваленти	28251	25898	-2353	91,7

Продовження таблиці 2.1					
1	2	3	4	5	6
Всього оборотні активи		932248	13822	-918426	1,5
Майно разом		927299	1004699	77400	108,3
Пасив балансу					
1	Зареєстрований капітал	10821	10820	-1	100,0
2	Додатковий капітал	192	192	0	100,0
3	Резервний капітал	2186	2186	0	100,0
1	2	3	4	5	6
4	Нерозподілений прибуток	51931	70899	18968	136,5
Всього власний капітал		75931	84897	8966	111,8
5	Інші довгострокові зобов'язання	222923	285145	62222	127,9
6	Всього довгострокові зобов'язання та забезпечення	222923	285145	62222	127,9
7	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	49	17874	17825	36477,6
8	Поточні забезпечення	5109	7028	1919	137,6
9	Інші поточні зобов'язання	209248	297275	88027	142,1
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		528455	554957	26502	105
Джерела майна - разом		927299	1004699	77400	108,3

Джерело: розраховано автором на основі Додатку А

Позитивними моментами у зміні балансу є:

- у зниженні суми нематеріальних активів на 75,5%, що може свідчити про оптимізацію та більш ефективне використання цих активів;
- у скороченні суми основних засобів на 81,3%. Це може вказувати на раціоналізацію виробничих процесів та можливе удосконалення управління активами;
- у групі оборотних активів спостерігається позитивний аспект у зниженні суми запасів на 83,7%, що може бути індикатором більш ефективного управління запасами та ліквідації залишків;
- у зниженні дебіторської заборгованості на 11710,1%. Це свідчить про можливе покращення у системі взаєморозрахунків із замовниками;

- у відносній частці грошей та їх еквівалентів відзначається позитивний момент в зниженні на 8,3%, що може свідчити про більш ефективне управління грошовими потоками;
- загальна оцінка майна підприємства вказує на позитивні тенденції, зростання на 8,3%;
- збереження стабільності зареєстрованого капіталу на рівні 100% вказує на відсутність втрат та змін у власницькій структурі, що сприяє стабільності та довгостроковій надійності підприємства;
- наявність стабільних значень додаткового та резервного капіталу призначається як додатковий ресурс для покриття можливих ризиків та розвитку бізнесу;
- зафіксовано значний ріст нерозподіленого прибутку на 136,5%. Це свідчить про успішну фінансову діяльність та здатність підприємства генерувати прибуток;
- зафіксовано збереження стабільності довгострокових зобов'язань на рівні 127,9%, що вказує на довгострокову стійкість та надійність фінансових джерел підприємства;
- зменшення поточних зобов'язань на 5% може свідчити про ефективне управління короткостроковими фінансовими зобов'язаннями.

Ці позитивні аспекти вказують на стабільність та успішність фінансової діяльності підприємства, що може служити підставою для довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

У динаміці фінансових показників ТОВ "Про Тек Логістик" з 2020 по 2022 рік можна визначити негативні моменти:

- зафіксовано від'ємний зріст нематеріальних активів на 75,5%. Це може свідчити про втрату вартості або непродуктивність частини нематеріальних активів;
- спостерігається негативний тренд у величині основних засобів, який зменшився на 81,3%. Це може свідчити про відчуження або застаріння активів, що може вплинути на потужність виробничих потужностей;

- зафіксовано дуже значний ріст дебіторської заборгованості на 11710,1%. Такий стрімкий ріст дебіторської заборгованості може бути ознакою проблем у взаєморозрахунках з клієнтами, що може вплинути на ліквідність підприємства;
- в цілому, оборотні активи вказують на значний від'ємний ріст на 1,5%, головним чином через драматичне зменшення обсягу грошей та їх еквівалентів;
- незначне зменшення зареєстрованого капіталу на 1 грн може вказувати на можливі проблеми з привертанням додаткових інвестицій або втрату частини власного капіталу;
- зазначено великий приріст нерозподіленого прибутку на 136,5%, що може викликати питання стосовно стратегії використання прибутку: чи він не міг бути більше ефективно використаний в інших сферах бізнесу;
- зростання інших поточних зобов'язань на 142,1% може свідчити про збільшення фінансового тиску або залучення додаткового кредиту;
- різке зростання поточних кредиторських зобов'язань за довгостроковими зобов'язаннями на 36477,6% може вказувати на проблеми в управлінні поточними зобов'язаннями та взаємодії з кредиторами;
- збільшення поточних забезпечень на 137,6% може вказувати на додатковий ризик чи неефективне управління активами.

Ці аспекти можуть вказувати на певні фінансові виклики та можливі проблеми в управлінні активами, взаєморозрахунками та ліквідністю, які можуть потребувати уваги та коригувань у стратегії підприємства.

Коефіцієнти ліквідності є важливими фінансовими показниками, які визначають готовність підприємства здійснювати свої платежі та погашати зобов'язання.

Розглянемо, як визначити коефіцієнт для кожної групи факторів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує, скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство може

покрити свої короткострокові зобов'язання. Формула для розрахунку цього коефіцієнта може бути наступною:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{проточні зобов'язання}}, \quad 2.1$$

$$K_{\text{ш.л.2020}} = \frac{154249 - 9740 - 0 - 366119,5}{205} = -1081$$

$$K_{\text{ш.л.2021}} = \frac{532768,5 - 5599 - 0 - 537110}{17874} = -27,4$$

$$K_{\text{ш.л.2022}} = \frac{513252 - 2558,5 - 0 -}{17874} = -3,7$$

Проаналізуємо дані коефіцієнта швидкої ліквідності ($K_{\text{ш.л.}}$) за роки 2020, 2021 і 2022:

На рис. 2.4 зображено динаміка показників платоспроможності, покриття та швидкої ліквідності.

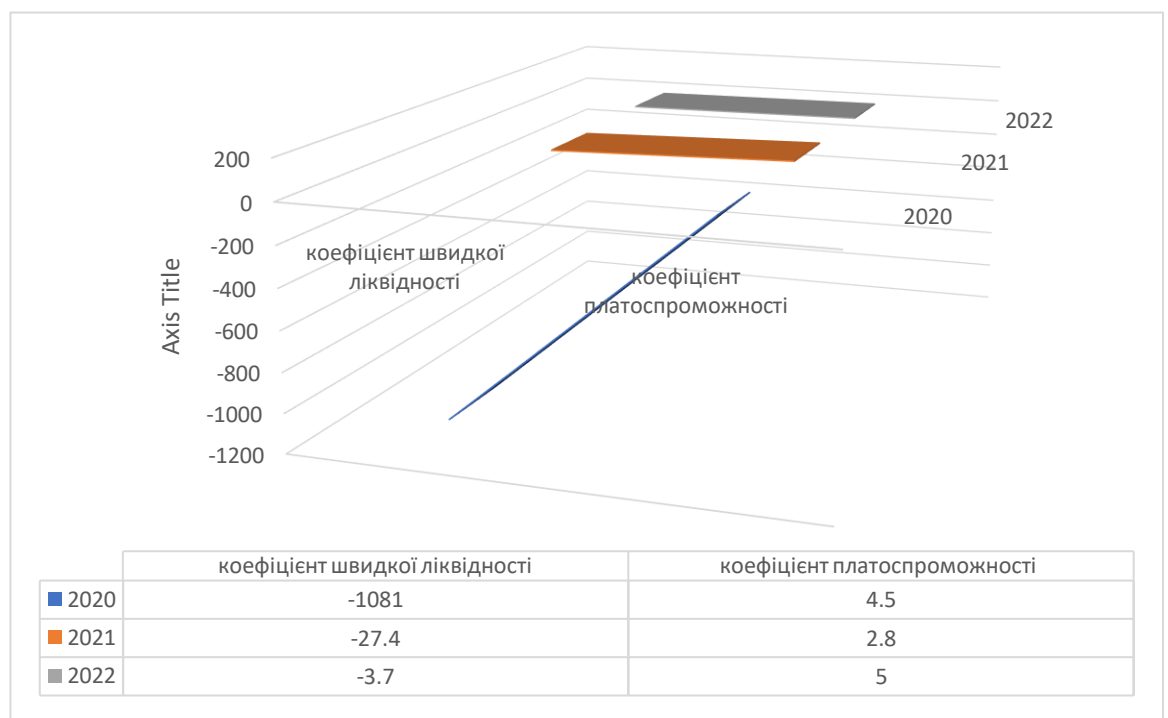


Рис. 2.4. Динаміка змін коефіцієнтів швидкої ліквідності та платоспроможності за 2020-2022рр. на ТОВ «Про Тек Логістик»

У 2020 році $K_{\text{ш.л.}}$ виходить від'ємним і дорівнює -1081. Це свідчить про те, що обсяг ліквідних оборотних активів недостатній для покриття

короткострокових зобов'язань у цьому періоді. У 2021 році $K_{ш.л.}$ також від'ємний і становить -27,4. Це також вказує на те, що підприємство має проблеми зі спроможністю в покритті своїх короткострокових зобов'язань, але ситуація поліпшилася порівняно з 2020 роком. У 2022 році $K_{ш.л.}$ стає менш від'ємним і дорівнює -3,7. Це може свідчити про подеку ліквідності, але підприємство все ще може зазнавати труднощі у забезпеченні достатньої ліквідності для короткострокових зобов'язань. Загалом, негативні значення $K_{ш.л.}$ вказують на те, що підприємство повинно удосконалити свою ліквідність та ефективність управління короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт платоспроможності, який визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, демонструє ті значення, які вказують на певний рівень платоспроможності підприємства. Важливо враховувати, що коефіцієнт платоспроможності повинен бути на достатньо високому рівні для забезпечення спроможності погасити свої зобов'язання вчасно.

Якщо уявити, що собівартість товарної продукції складається з суми добутків собівартості одиниць виготовленої продукції для кожного виду на обсяг виробництва, а вартість продукції представити як добуток обсягу виробництва для кожного виду на відповідні ціни, то формула для розрахунку загального рівня витрат буде мати наступний вигляд:

$$PB = \frac{\text{собівартість реалізації продукції}}{\text{чистий дохід}}, \quad 2.2$$

Розрахуємо значення показники за три роки:

$$PB_{2020} = \frac{1661023,5}{1899494} = 0,87$$

$$PB_{2021} = \frac{1702856,5}{2178297} = 0,78$$

$$PB_{2022} = \frac{1999004}{2427409} = 0,82$$

Фондовіддача відображає, наскільки ефективно використовуються основні засоби компанії і визначається як відношення чистої виручки від

реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Давайте розглянемо значення цього показника за останні три роки:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{основні засоби}}, \quad 2.3$$

$$\Phi_{\text{від},2020} = \frac{1899494}{13881,5} = 136,8$$

$$\Phi_{\text{від}2021} = \frac{2178297}{11138} = 195,6$$

$$\Phi_{\text{від}2022} = \frac{2427409}{5385} = 45,1$$

У 2020 році показник фондovіддачі склав 136,8. Це свідчить про те, що на кожен одиницю вартості основних засобів припадає чиста виручка у розмірі 136,8 грн. У 2021 році показник значно зріс і становить 195,6. Це може свідчити про подальше покращення ефективності використання основних засобів, або можливо, про збільшення чистої виручки при меншому зростанні вартості основних засобів порівняно з попереднім роком. У 2022 році показник фондovіддачі впав і склав 45,1. Це може бути пов'язано з різким збільшенням вартості основних засобів при меншому зростанні чистої виручки, що вказує на можливі проблеми в ефективному використанні цих активів.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства (ККП) визначають за допомогою таких критеріїв:

$$E_d = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП, \quad 2.4$$

де, ЕД – ефект діяльності;

РВ- рівень витрат;

Ф- фондovіддача;

РТ- рентабельність товару;

ПП – продуктивність праці.

Отже, потрібно розробити заходи спрямовані на відновлення фінансової стабільності та створення бази для подальшого зростання підприємства.

2.3. Оцінювання факторів зовнішнього впливу на стратегічну діяльність підприємства

Для оцінки ефективності стратегічного розвитку ТОВ "Про Тек Логістик", важливо провести аналіз сучасного зовнішнього середовища компанії. Це дозволяє визначити можливі варіанти оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища включає процес контролю зовнішніх факторів, пов'язаних з організацією, для виявлення можливостей та загроз. Цей аналіз є ключовим для формулювання стратегій та вимагає уважного моніторингу зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність організації [29].

SWOT - це скорочення від слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається головним чином в сильних і слабких сторонах, тоді як зовнішня ситуація відображається у можливостях і загрозах.

Для стратегічної перспективи підприємства особливо важливі його сильні сторони, оскільки вони є основними аспектами стратегії і визначають конкурентні переваги. Однак успішна стратегія також вимагає уваги до слабких сторін. Організаційна стратегія повинна бути гнучкою і пристосованою до можливостей управління слабкими сторонами. Важливо визначити відмінні конкурентні переваги підприємства, оскільки вони стають основою для будівництва стратегії, надають можливості використовувати ринкові сприятливі обставини і створюють потенційні наріжні камені стратегії [29].

Важливо розрізняти сприятливі можливості, які існують в галузі взагалі, від тих, які може використовувати конкретне підприємство. Сприятливі можливості, які превалюють в галузі або знову виникають, найбільш підходять тим підприємствам, які вже мають конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на ряд питань:

Чи використовує підприємство свої внутрішні сильні сторони в стратегії, і чи є вони визначеними конкурентними перевагами? Якщо такі переваги відсутні, які з потенційних сильних сторін можуть стати ними в майбутньому?

Чи є слабкості підприємства його вразливими точками в конкуренції, або ж вони не дозволяють використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості потребують коригування з урахуванням стратегічних міркувань?

Які сприятливі обставини відкривають перед підприємством реальні можливості для успіху, використовуючи його кваліфікації та ресурси? Сильні та слабкі сторони підприємства визначають його здатність адаптуватися до використання сприятливих можливостей у порівнянні з іншими підприємствами.

Які погрози є найбільш важливими для менеджера, і які стратегічні дії слід вжити для ефективного захисту? [19].

Спочатку розглянемо оточуюче середовище з точки зору непрямого впливу та визначимо можливості та загрози для ТОВ "Про Тек Логістик" (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Про Тек Логістик»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні	Економічна та політична нестабільність в Україні	1	2	-2	≈	0	-2
	Ступінь суспільної підтримки	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1

Продовження таблиці 2.2							
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			-5			-2
Правові	Часта зміна правових та законодавчих актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2
Природні	Сезонність продажу	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	Зниження стабільності суспільств у	-1	1	-1	↓		-3
	разом			-1			-3

Джерело: розраховано автором

Основною метою аналізу зовнішнього середовища є виявлення та розуміння можливостей та загроз, що можуть виникнути для підприємства в майбутньому. Додатково, цей аналіз служить для визначення стратегічних альтернатив. Ефективна стратегія має на меті максимально використовувати переваги та можливості, що надає зовнішнє середовище, а також захищати підприємство від можливих загроз та ризиків.

В аналізі зовнішнього середовища надзвичайно важливо враховувати рівень нестабільності та джерела цієї нестабільності, а також визначати, як саме організація може ефективно взаємодіяти з цим явищем. Після проведення аналізу зовнішнього середовища конкретного ринку можна визначити, що рівень нестабільності середовища оцінюється як високий, з рейтингом від 4,0 до 4,5 балів, що вказує на середньострокові зміни. Для ефективного управління на такому рівні нестабільності рекомендується використовувати стратегії, спрямовані на передбачення майбутніх змін.

Аналізуючи вищезазначені фактори, можна зробити висновок, що на підприємство найсильніший вплив мають економічні, політичні. Фактори, такі як розвиток економіки та темпи інфляції, найбільше визначають ситуацію на

підприємстві під час економічних коливань в країні. Політичний фактор також відіграє важливу роль і має значний вплив на діяльність підприємства.

Щодо оцінки зовнішнього середовища безпосереднього впливу, до нього відносяться фактори, що впливають на організацію та конкретні результати її діяльності. Ці фактори включають галузь та конкурентне середовище, постачальників ресурсів, споживачів, контактні аудиторії, партнерів та посередників. Давайте проведемо аналіз середовища прямого впливу та визначимо можливості та загрози для ТОВ "Про Тек Логістик" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз середовища прямого впливу та визначимо можливості та загрози для ТОВ «Про Тек Логістик»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	1	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності продавців до товару	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості смаків, вимог	-1	1	-1	≈	1	-1
	Разом			0			+1
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурента сила	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	1	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	+3
	Разом			+6			+6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	2	-3	↑	0	-3

Продовження таблиці 2.3							
1	2	3	4	5	6	7	8
	Разом			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	Разом			+2			+3

Джерело: розраховано автором

Згідно з узагальненням аналізу зовнішнього середовища ТОВ "Про Тек Логістик", найбільша загроза виникає з конкурентного середовища. Проте економічні, ринкові та технологічні аспекти зовнішнього середовища створили значні можливості для розвитку підприємства.

Унаслідок появи конкурентів у даній галузі виробництва та введення сертифікації продукції, а також завдяки новим методам співпраці з замовниками, на ринкові фактори виникли нові вимоги. Усе це стимулює компанію до посилення ефективності роботи та активного контролю над змінами в навколишньому середовищі. Комплексна реакція на ці фактори дозволяє підприємству розвивати свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямку і підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

При вивченні мікросередовища ТОВ "Про Тек Логістик" необхідно провести аналіз конкурентів. На ринку існує значна кількість конкурентів, які успішно використовують передові моделі та методи для збільшення конкурентоспроможності. Крім того, ТОВ "Про Тек Логістик" на даний момент не має чіткої стратегії конкурентної боротьби, що може впливати на підвищення конкурентних ризиків. Давайте розглянемо основних конкурентів у вибраному сегменті ринку та їх обсяги реалізації, подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ТОВ «Про Тек Логістик»

Найменування організації	Обсяг продаж за 2022 р., тис.грн
ТОВ «Овація»	1549765
ТОВ «Самсон-Іф»	432731,2
ТОВ «Олмар»	556789

Ефективні продажі корпоративних продуктів та послуг в значній мірі залежать від ефективної системи каналів та збуту. Наразі ТОВ "Про Тек Логістик" працює над створенням оптимальної системи надання послуг для юридичних осіб.

Інформацію про конкурентів можна найкраще відобразити у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка основних конкурентів ТОВ «Про Тек Логістик»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «Овація»		ТОВ «Самсон-Іф»		ТОВ «Олмар»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Частка ринку	0,15	5	0,6	5	0,75	3	0,45
Ціна продукції	0,3	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Усього	1		4,85		3,7		3,7

Джерело: розраховано автором

На основі поданих у таблиці 2.15 даних можна зробити висновок, що компанії ТОВ "Самсон-Іф" та ТОВ "Олмар" знаходяться в однаковому положенні, тоді як компанія ТОВ "Овація" має трошки кращі показники. Важливо відзначити, що обидві конкуруючі компанії, ТОВ "Самсон-Іф" та ТОВ "Олмар", стикаються з проблемою дефіциту у продажах своєї продукції.

Далі рекомендовано провести оцінку внутрішнього середовища ТОВ "Про Тек Логістик". Під час цього аналізу будемо оцінювати конкурентні переваги.

Таблиця 2.6

Конкурентні переваги ТОВ «Про Тек Логістик»

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слаба
1	2	3	4	5
Маркетинг				
1	Стратегія послуг		+	
2	Просування на нові ринки		+	
Продовження таблиці 2.6				
1	2	3	4	5
3	Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
4	Конкурентоспроможність	+		
5	Популярність на ринку	+		
6	Займана частка ринку	+		
7	Здатність до лідерства	+		
Фінанси				
1	Загальне фінансове становище			+
2	Можливість залучення довгострокових капіталів		+	
3	Ставлення з акціонерами		+	
4	Прибуток і його використання		+	
5	Фінансова стабільність і платоспроможність			+
6	Структура витрат (рівень собівартості)	+		
Обслуговування				
1	Репутація як роботодавець		+	
2	Якість матеріальної бази		+	
3	Доступність нових сегментів споживачів	+		
4	Місцезнаходження		+	
5	Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів	+		
6	Використання інновацій		+	
Загальне керівництво				
1	Престиж і імідж підприємства	+		
2	Організаційна структура підприємства		+	
3	Система прийняття рішень		+	
4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
5	Організація системи комунікацій		+	
Персонал				
1	Кваліфікація виробничого персоналу	+		
2	Досвід роботи	+		
3	Мотивація		+	
4	Наявність спеціальної освіти	+		
5	Плинність кадрів		+	
6	Рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	

Джерело: розраховано автором

Аналіз, який представлений у таблиці 2.6, вказує, що ключовими сильними сторонами підприємства є його імідж та репутація, висока популярність на ринку, здатність до лідерства і доступність нових сегментів споживачів, а також ефективне використання виробничих потужностей. З іншого боку, слабкими сторонами можуть бути обмежене використання інновацій та фінансова нестійкість.

Отже, хоча підприємство є лідером у дистриб'юторській галузі, воно працює в умовах високої конкуренції.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської дисертації детально розглядаються аналітичні аспекти, пов'язані із функціонуванням системи стратегічного розвитку ТОВ "Про Тек Логістик". Під час виконання завдань, визначених у роботі, отримані конкретні результати, які будуть детально представлені та проаналізовані:

Розглянуто діяльність ТОВ "Про Тек Логістик" компанії, яка спеціалізується на дистрибуції різноманітних товарів, таких як напої, солоні ласощі, соняшникові олії, макаронні вироби, кава, чай, соуси, приправи, побутова хімія, гігієнічні засоби та інше. У 2016 році компанія звела новий виробничий комплекс у місті Львів на площі 37000 м². У 2019 році розпочалося будівництво технопарку з площею 100000 м², що стало найбільшим у Західній Україні. У 2021 році була відкрита мережа розливного пива під назвою "Львівські Крани".

Досліджено фінансовий стан ТОВ "Про Тек Логістик", який має позитивні аспекти, які вказують на стабільність та успішність фінансової діяльності підприємства, що може служити підставою для довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін., так і негативні, які вказують вказувати на певні фінансові виклики та можливі проблеми в управлінні активами,

взаєморозрахунками та ліквідністю, які можуть потребувати уваги та коригувань у стратегії підприємства.

Проведено оцінку впливу зовнішніх факторів на стратегічний розвиток ТОВ "Про Тек Логістик" за допомогою SWOT-аналізу. Вивчено вплив факторів навколишнього середовища, які можуть бути як прямими, так і непрямыми, що дозволило визначити можливості та загрози, що стоять перед підприємством. Також було проведено аналіз внутрішнього середовища компанії, щоб визначити її сильні та слабкі сторони.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

3.1 Оптимізація стратегічного управління в ТОВ «Про Тек Логістик»

У умовах непередбачуваного зовнішнього середовища для ТОВ «Про Тек Логістик» велике значення набуває стратегічне управління. Вірне впровадження цього підходу гарантує успішну діяльність підприємства в довгостроковому плані та його здатність ефективно адаптуватися до змін у господарюванні. Розвиток стратегічного управління в ТОВ «Про Тек Логістик» повинен бути постійним процесом удосконалення.

В сучасний час велика увага на підприємстві приділяється стратегічному управлінню, яке знаходиться під відповідальністю вищого керівництва. Це є важливим рішенням, але для максимізації ефективності цього процесу доцільно розподілити та чітко визначити функціональні обов'язки для кожного члена команди. Це дозволить уникнути дублювання функцій і конкретизувати зону відповідальності кожного учасника. У таблиці 3.1 будуть визначені зони відповідальності працівників ТОВ «Про Тек Логістик» в сфері стратегічного управління.

Таблиця 3.1

Зони відповідальності працівників ТОВ "Про Тек Логістик" у сфері стратегічного управління

№ п/п	Посада	Зона відповідальності у сфері стратегічного управління
1	2	3
1	Директор	Організація роботи стратегічної сесії передбачає внесення проекту висновку щодо виконання стратегічного плану для обговорення учасниками групи стратегічної сесії, підписання результатів цього обговорення та засвідчення прийнятих рішень особистим підписом. Крім того, надається методична та консультативна підтримка директорам у цьому процесі.

Продовження таблиці 3.1		
1	2	3
2	Менеджер з комерційної роботи	Розробка стратегії комерційної діяльності компанії, включаючи варіанти комерційної стратегії, формування стандартів збуту, та створення альтернативних систем стимулювання збуту для привертання нових клієнтів. Розробка та впровадження креативних маркетингових планів для просування продукції. Забезпечення компанії інформацією про стан ринку, останні тенденції та позиції на ринку.
3	Фінансовий директор	Формування всебічного уявлення про розвиток бізнесу компанії; збір достовірних даних щодо її діяльності; оцінка доступності та розподіл фінансових ресурсів; аналіз фінансових потреб для реалізації різних варіантів стратегії.

Джерело: розраховано автором

В рамках запропонованих заходів кожен учасник стратегічної сесії визначатиме сфери управління, за які він відповідає. Остаточні рішення прийматимуться колективно через конструктивний діалог. Бізнес-процеси взаємопов'язані, тому необхідно враховувати знання з різних сфер профільних спеціалістів. Задачі учасників стратегічної сесії передбачають, в основному, розробку пропозицій для поліпшення та удосконалення управлінських сфер.

Зустрічі вищого менеджменту планується проводити щотижня, наприклад, щопонеділка, і вони отримають назву "стратегічні сесії". Головна мета цих зустрічей полягатиме в розв'язанні ключових проблем, формуванні та коригуванні стратегії, а також прийнятті заходів для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Іншими словами, на стратегічних сесіях будуть обговорюватися завдання, пов'язані з управлінням стратегією.

Необхідно розповсюджувати ідеї та принципи стратегічного управління серед керівників та всього трудового колективу. Мета полягає в тому, щоб кожен працівник розвивав стратегічне мислення, висував цікаві ідеї на довгий термін і пропонував свій погляд на вирішення наявних проблем. Досвід іноземних компаній підтверджує, що найбільш ефективні рішення виробничих проблем часто виникають саме в середовищі виробничого персоналу, який безпосередньо залучений у ці процеси. Тому для вдосконалення стратегічного

управління важливо підтримувати мотивацію всього персоналу до стратегічного мислення і обміну ідеями. Рекомендується відводити 15-20 хвилин робочого часу щотижня або навіть щоденно для обговорення актуальних проблем і розробки шляхів підвищення ефективності окремих бізнес-процесів.

Вищому керівництву ТОВ "Про Тек Логістик" рекомендується постійно нагадувати своїм підлеглим про довгострокові цілі, ділитися інформацією щодо прийнятих рішень і вказувати на проблеми, які потребують вирішення. Оскільки існує можливість, що найкращі ідеї можуть виникнути не тільки серед членів вищого керівництва, але й серед звичайних працівників. У цьому випадку працівники повинні повідомляти своїм керівникам про свої ідеї, а саме вище розглядатиме їхню цільмісність на стратегічних сесіях. Ті, чії ідеї будуть впроваджені в діяльність ТОВ "Про Тек Логістик", отримають відповідну винагороду. Це може бути одноразова премія у розмірі 5-20 тис. грн. (залежно від масштабу ідеї та корисного результату) або фіксований відсоток. Такий підхід сприятиме мотивації працівників до досягнення результатів і активної участі в стратегічному управлінні.

Запропоновані рекомендації для вдосконалення стратегічного управління ТОВ "Про Тек Логістик" стосуються організаційних аспектів. З метою підвищення ефективності цього процесу необхідно також звернутися до поліпшення інформаційного забезпечення. Всі рішення приймаються на основі доступної інформації, тож важливість інформаційного забезпечення для стратегічного управління є надзвичайно важливою.

З метою покращення інформаційної підтримки стратегічного управління пропонується впровадити у ТОВ "Про Тек Логістик" систему збалансованих показників (BSC), а також використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. У пункті 2.2 даної роботи детально розглядається приклад використання системи збалансованих показників для ТОВ "Про Тек Логістик". Результати цього застосування дозволяють компанії визначити проблемні області в її діяльності і приймати відповідні рішення, а також адаптувати

існуючу стратегію розвитку. Система збалансованих показників є ключовою інформаційною підтримкою стратегічного управління в ТОВ "Про Тек Логістик". Вона забезпечує необхідну основну інформацію про різні сфери діяльності компанії (фінансову, кадрову, маркетингову та виробничу), яка є критичною для внесення коректив при виявленні негативних відхилень.

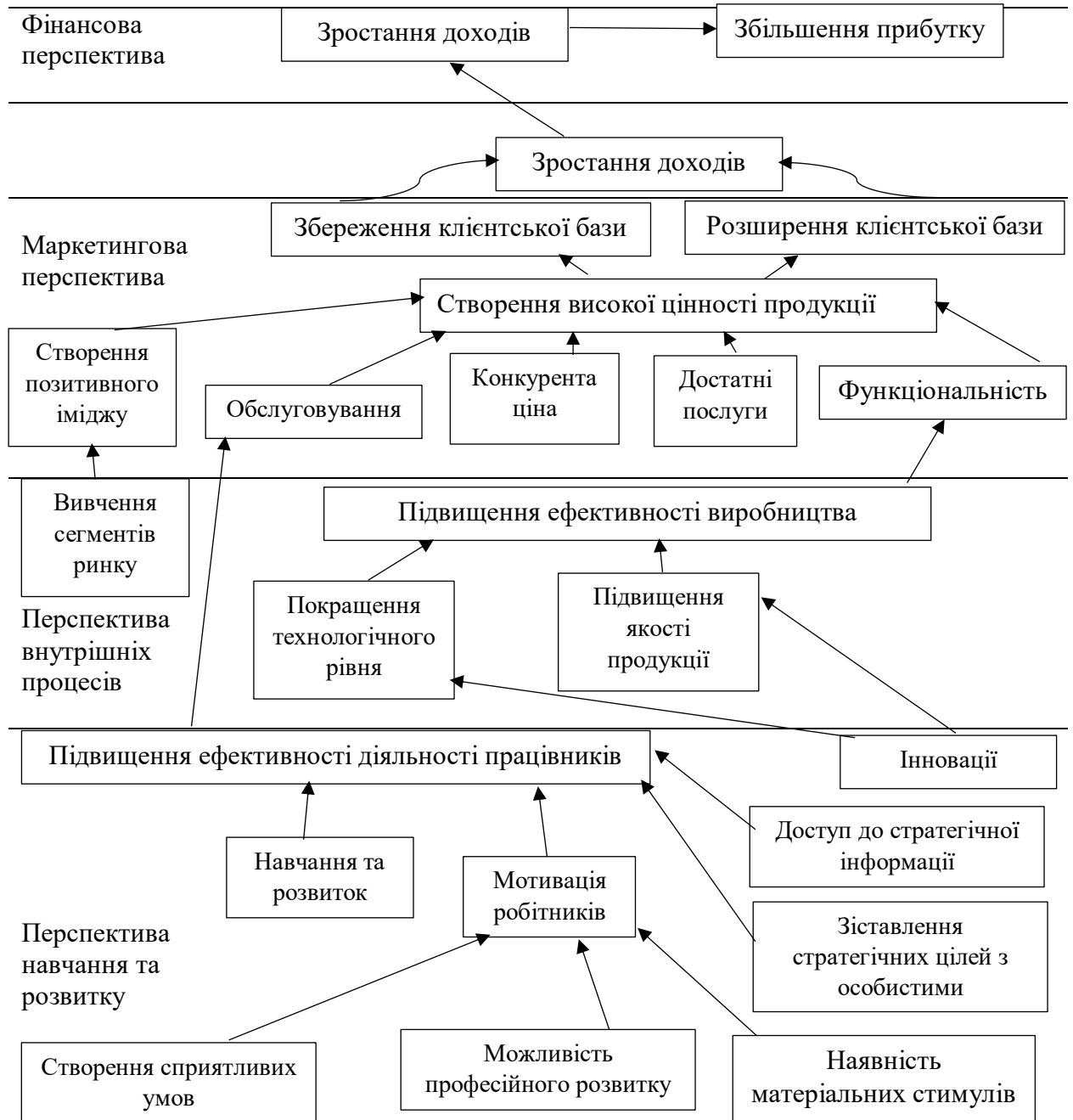


Рис.3.1. Пропонована стратегічна карта стратегічного управління ТОВ «Про Тек Логістик»

На нашу думку, стратегічна карта виступає ключовим інструментом стратегічного управління у ТОВ "Про Тек Логістик". Цей інструмент дозволяє докладно описати стратегію розвитку компанії, визначити не тільки цілі та показники, але й створити ефективну систему управління ними, що враховує зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Таким чином, вдосконалення стратегічного управління у ТОВ "Про Тек Логістик" на основі системи збалансованих показників передбачає створення стратегічної карти для детального вивчення діяльності компанії (рис. 3.1).

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та визначення стратегічних цілей у чотирьох напрямках діяльності підприємства, розумно визначити основні заходи, які слід впроваджувати в ТОВ "Про Тек Логістик" для ефективного стратегічного управління (рис. 3.2).

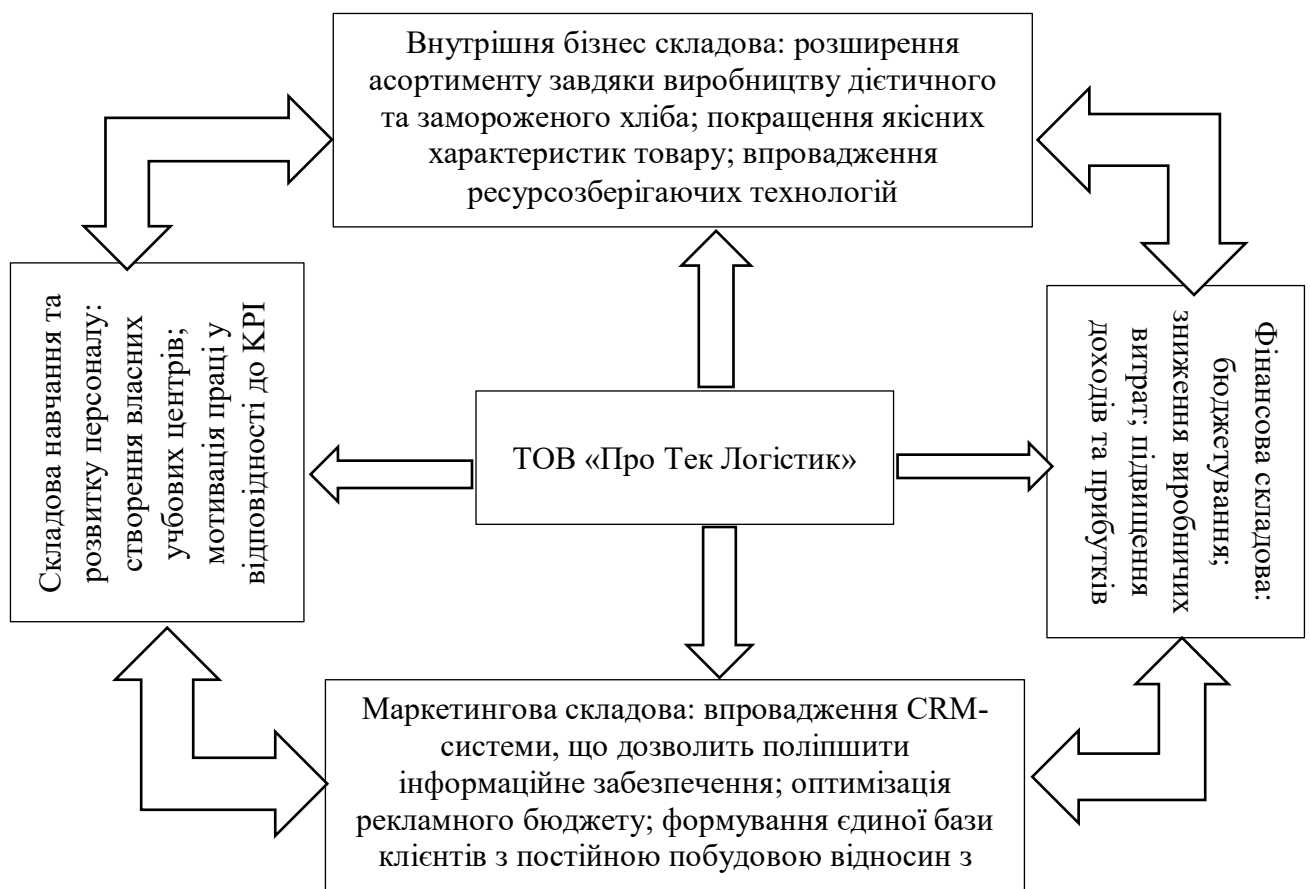


Рис.3.2. Основні заходи, для запровадження у ТОВ «Про Тек Логістик»

Представлена стратегічна карта для ТОВ "Про Тек Логістик" відображає унікальний перелік стратегічних компонентів та їх взаємодій. Наявність кожного елементу є критичною для ефективної реалізації стратегії розвитку компанії. Зазначена стратегія проявляє свою ефективність в умовах кризи та нестабільної політичної ситуації в країні, оскільки дозволяє:

- проводити моніторинг діяльності ТОВ "Про Тек Логістик";
- контролювати фінансові та нефінансові показники діяльності;
- передбачати ймовірність виникнення негативних відхилень та вчасно їм запобігати;
- своєчасно усвідомлювати працівникам їхню роль у реалізації стратегії ТОВ "Про Тек Логістик" та інше.

У ситуації, коли виникає гостра необхідність у вдосконаленні інформаційного забезпечення, основний акцент робиться на впровадженні сучасної CRM-системи. Ця система має на меті автоматизувати взаємодію ТОВ "Про Тек Логістик" з клієнтами. Такий підхід сприятиме не лише автоматизації процесів, але й підвищенню ефективності маркетингового напрямку, який, за системою збалансованих показників, зафіксований з найнижчим рівнем ефективності.

CRM-системи є спеціалізованим програмним забезпеченням, яке забезпечує можливість централізованого зберігання ключової інформації про клієнтів та допомагає в управлінському процесі. У випадку ТОВ "Про Тек Логістик", впровадження CRM-системи стане важливим для підвищення обсягів продажів, оптимізації маркетингових заходів та покращення обслуговування клієнтів. Система дозволить зберігати інформацію про клієнтів та їхню історію взаємодій, а також вдосконалити бізнес-процеси та провести аналіз отриманих результатів. Впровадження CRM-системи також допоможе вирішити проблеми, які виникають у зв'язку з управлінням продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів у досліджуваному

товаристві. Це сприятиме тому, що керівництво отримає повну інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволить приймати більш ефективні управлінські рішення.

Згідно з наведеними пропозиціями, ідеї стратегічного управління будуть розповсюджуватися від низового рівня до найвищого рівня управління підприємством. Завершальне рішення буде прийматися виключно під час стратегічної сесії, в яку входить вище керівництво ТОВ "Про Тек Логістик". На рисунку 3.3 ми узагальнимо основні пропозиції з покращення стратегічного управління ТОВ "Про Тек Логістик".

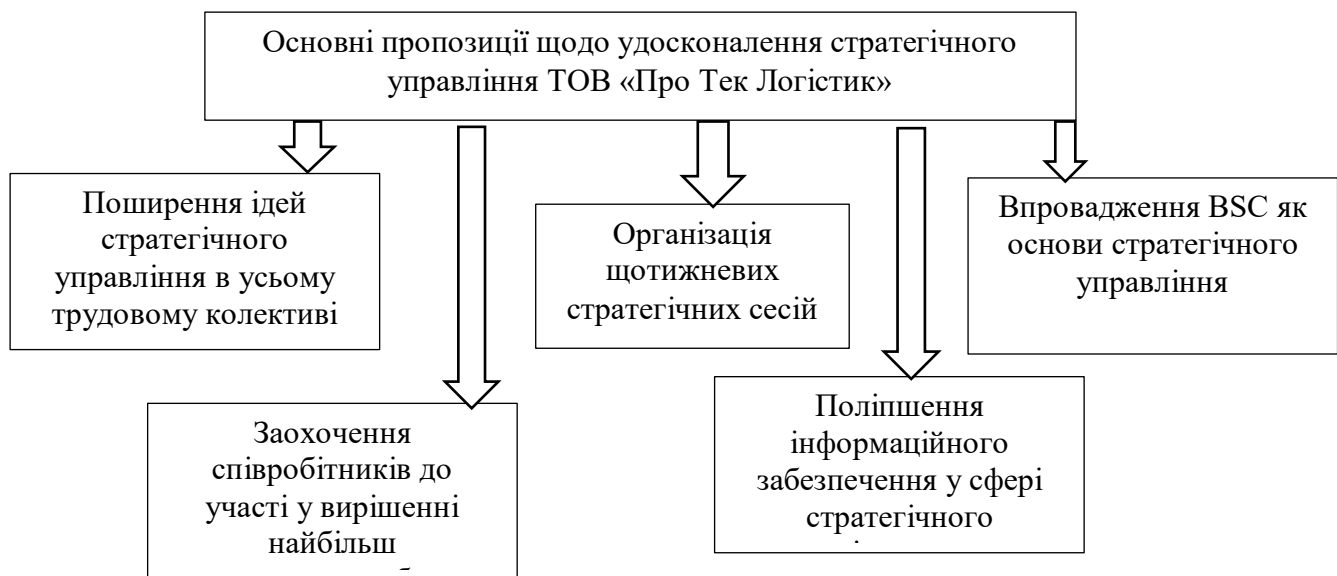


Рис.3.3. Основні пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «Про Тек Логістик»

Ми вважаємо, що впровадження ряду запропонованих вище заходів суттєво підвищить ефективність стратегічного управління у ТОВ "Про Тек Логістик". Ключовим елементом удосконалення стратегічного управління повинно бути поліпшення інформаційного забезпечення. Засновуючись на достовірній та своєчасній інформації під час стратегічних сесій, вищий менеджмент компанії зможе ухвалювати більш раціональні рішення, формувати відповідну стратегію розвитку і ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для забезпечення стабільного

розвитку ТОВ "Про Тек Логістик", оскільки швидкі зміни в зовнішньому середовищі вимагають оперативної реакції, що є ключовим фактором для успішного довгострокового розвитку компанії.

З метою вдосконалення стратегічного управління ТОВ "Про Тек Логістик" запропоновано впровадження кількох нововведень. Серед них основними є розповсюдження ідей стратегічного управління у всьому колективі працівників, стимулювання участі співробітників у розв'язанні ключових проблем, проведення щотижневих стратегічних сесій, покращення інформаційного забезпечення в галузі стратегічного управління, а також впровадження системи збалансованих показників (BSC) як основи для стратегічного управління.

Ключовим аспектом є поліпшення інформаційного забезпечення, що дозволить ТОВ "Про Тек Логістик" приймати раціональні рішення в рамках стратегічного управління. У сучасних умовах турбулентності здатність отримувати достовірну та своєчасну інформацію є важливою для підвищення ефективності не лише стратегічного управління, але й загальної діяльності підприємства. Усі прийняті рішення в рамках стратегічного управління ґрунтуються на інформації, що дозволяє ухвалювати найбільш ефективні рішення.

У наступному розділі роботи розглянемо оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для вдосконалення стратегічного управління необхідно забезпечити підвищення ефективності функціонування ТОВ "Про Тек Логістик" в довгостроковому періоді. У цьому контексті ми розглянемо розрахунок ефективності запропонованих заходів, які були висвітлені у підрозділі 3.1

даної роботи. Ефективними вважатимемо рішення, якщо отриманий результат перевищує витрати, здійснені на їхню реалізацію.

Зазначимо, що більшість запропонованих заходів, таких як поширення ідей стратегічного управління в усьому трудовому колективі, організація щотижневих стратегічних сесій, розподіл зон відповідальності між учасниками стратегічних сесій, не потребують фінансових витрат. Однак інші заходи, такі як заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, впровадження системи збалансованих показників (BSC) як основи стратегічного управління, а також поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління, вимагають додаткових інвестицій. Таким чином, ми спростимо розрахунок витрат на впровадження цих заходів.

Ураховуючи вказані обставини, важливо визначити, що всі проведені розрахунки є приблизними та мають ймовірнісний характер. Точне прогнозування розвитку подій ускладнене впливом численних факторів, багато з яких не знаходяться під контролем ТОВ "Про Тек Логістик". У процесі оцінки ефективності запропонованих заходів ми будемо взято за основу аналіз кращого міжнародного досвіду, зокрема тих компаній, які успішно впроваджували подібні нововведення для поліпшення стратегічного управління.

Стимулювання участі співробітників у вирішенні ключових проблем передбачає введення системи преміювання за інноваційні ідеї, які суттєво підвищують ефективність окремих бізнес-процесів або діяльності підприємства в цілому. Точні витрати на це складно передбачити, оскільки кількість та результативність запропонованих ідей важко прогнозувати заздалегідь. Товариство буде витрачати кошти лише у випадку досягнення позитивного результату. В разі відсутності позитивного внеску витрати на премії не будуть здійснюватися. Наприклад, якщо кожного місяця буде відібрано та реалізовано дві ідеї, а за рік - 24 ідеї, витрати складуть 600 тис.

грн, при умові, що премія за кожну ідею може становити до 25 тис. грн. У випадку, якщо жодна ідея не призведе до поліпшень, витрати не відбудуться.

Два наступних запропонованих заходи взаємопов'язані: впровадження Balanced Scorecard (BSC) як основи стратегічного управління і поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління. Впровадження BSC, як бази стратегічного управління, не потребує значних додаткових витрат. Здебільшого це вимагає лише кваліфікованого працівника, який може аналізувати діяльність підприємства за допомогою цього інструменту.

Однак для підвищення ефективності цього процесу необхідно налагодити інформаційне забезпечення, орієнтоване на надійні дані. З цією метою, ТОВ «Про Тек Логістик» може покращити інформаційне забезпечення у сфері стратегічного управління шляхом впровадження сучасної системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). Ця система дозволить автоматизувати та систематизувати необхідну інформацію про діяльність ТОВ «Про Тек Логістик», водночас підвищуючи ефективність маркетингових рішень.

CRM-система є сучасним інструментом для автоматизації та управління бізнес-процесами, зокрема в області взаємодії з клієнтами. Вона базується на спеціалізованому програмному забезпеченні, яке забезпечить вищому менеджменту готову та проаналізовану інформацію, на основі якої будуть прийматися подальші стратегічні рішення. Впровадження CRM-системи сприятиме підвищенню ефективності рішень, зокрема в сфері стратегічного управління.

Більшість переваг, які пропонує CRM-система, зазвичай пов'язані з маркетинговими аспектами. Проте, у контексті стратегічного управління, отримана інформація відіграє ключову роль у прийнятті рішень, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів. ТОВ «Про Тек Логістик» отримує свій дохід від реалізації продукції саме споживачам. Тому в стратегічному управлінні важливо, щоб ТОВ «Про Тек Логістик» було

максимально орієнтованим на клієнтів, а при прийнятті стратегічних рішень першочерговим фактором було врахування потреб та очікувань клієнтів.

Сьогодні на ринку інформаційних технологій існує велика кількість CRM-систем, які можуть бути успішно впроваджені у діяльність ТОВ «Про Тек Логістик». Один із варіантів для задоволення потреб товариства - це «SugarCRM», яка володіє розгалуженим функціоналом, спрямованим на поліпшення інформаційного забезпечення. Важливо відзначити, що хоча «SugarCRM» не надає рівний доступ для всіх співробітників, проте для ТОВ «Про Тек Логістик» це не є проблемою. Оскільки всю інформацію буде управляти вищий менеджмент товариства, інші працівники матимуть доступ лише до тієї інформації, яка є необхідною для їхньої роботи. Це стратегічне рішення також спрямоване на уникнення можливих ризиків витоку конфіденційної внутрішньої інформації за межі товариства.

Вартість ліцензійного програмного забезпечення «SugarCRM» становить 120 тис. грн. Ці витрати є єдиноразовими, тобто після їх придбання ТОВ «Про Тек Логістик» буде використовувати це програмне забезпечення постійно, а оновлення системи здійснюються безкоштовно. Місячна оплата за користування програмним продуктом та його обслуговування складає 5100 грн. ціна за місяць. Загальний розрахунок витрат ТОВ «Про Тек Логістик» на впровадження «SugarCRM» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приблизний розрахунок витрат на впровадження системи «SugarCRM» в систему стратегічного управління ТОВ «Про Тек Логістик»

№ п/п	Найменування	Вартість, тис.грн.
1	Поточні витрати на використання пакету програм CRM	61,2
2	Капітальні витрати на придбання пакету програм	120
3	Навчання співробітників	20
4	Налаштування «SugarCRM» та його інтеграція з поточною інформаційною системою, базами даних	15
Разом		216,2

Джерело: розраховано автором

Очікувані витрати на впровадження "SugarCRM" у систему стратегічного управління ТОВ "Про Тек Логістик" складуть приблизно 216,2 тис. грн. Ці кошти компанія може вкласти з нерозподіленого прибутку, що накопичився завдяки прибутковій діяльності протягом попередніх років.

Основний економічний вигідний результат від впровадження запропонованих заходів полягатиме у збільшенні обсягів реалізації продукції, зокрема через прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу. Для оцінки прогнозованого зростання обсягів реалізації продукції ТОВ "Про Тек Логістик" використовується експертний метод, у якому 3 представники компанії - фінансовий директор, комерційний директор і менеджер зі збуту - виступили в ролі експертів. Результати опитування експертів представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз збільшення обсягів продажів продукції ТОВ "Про Тек Логістик", тис. грн.

Вид прогнозу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє
Оптимістичний	5560	6300	6250	6036
Найімовірніший	4300	4550	4500	4450
Песимістичний	2500	2400	2000	2300

Джерело: розраховано автором

На наступному етапі проводимо розрахунок очікуваного значення прогнозу збуту [25]:

$$П_3 = \frac{O+4H+П}{6}, \quad 3.1$$

де $П_3$ – очікуваний прогноз зростання обсягів реалізації продукції (в тисячах гривень);

O – зростання обсягів реалізації послуг за оптимістичного прогнозу (в тисячах гривень);

H – зростання обсягів реалізації послуг за найімовірнішим прогнозом (в тисячах одиниць);

П – прогноз зростання обсягів реалізації послуг за песимістичним прогнозом (в тисячах одиниць).

Щоб визначити очікуваний прогноз зростання обсягів реалізації продукції, ми використовуємо вищенаведену формулу, в яку підставляємо відомі значення.

$$П_3 = \frac{6036+4450+2300}{6} = 4356 \text{ тис.грн}$$

Очікується, що впровадження запропонованих заходів призведе до прогнозованого зростання обсягів реалізації на 4356 тис. грн. Також визначимо стандартне відхилення прогнозу збуту [25]:

$$C_0 = \frac{O-H}{6}, \quad 3.2$$

Стандартне відхилення, визначене як C_0 , у даному випадку дорівнює:

$$C_0 = \frac{6036 - 4450}{6} = 264 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням теорії ймовірності на рівні точності приблизно 85%, можна передбачити, що внаслідок впровадження запропонованих заходів ТОВ "Про Тек Логістик" зможе збільшити обсяги реалізації продукції в середньому на 4356 ± 264 тис. грн.

Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів використаємо формулу [25]:

$$EE = П_3 - C_{пл} - В, \quad 3.3$$

де EE – економічний ефект від впровадження пропонувананих заходів, в тисячах гривень (тис. грн.);

$П_3$ – прогнозоване зростання обсягу реалізації продукції, в тисячах гривень (тис. грн.);

$В$ – планові витрати на впровадження пропонувананих заходів, в тисячах гривень (тис. грн.);

$С_{пл}$ – планова собівартість реалізації, в тисячах гривень (тис. грн.).

Зараз визначимо економічний ефект:

$$EE = 4356 - 1500 - 816,2 = 2039,8 \text{ тис. грн}$$

Економічна ефективність визначається як різниця між прогнозованим зростанням обсягу реалізації продукції та витратами на впровадження заходів, з урахуванням планової собівартості реалізації [46]:

$$E = \frac{EE}{B}, \quad 3.4$$

$$E = \frac{2039,8}{816,2} = 2,5$$

Отже, в результаті аналізу можна підтвердити, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення стратегічного управління є ефективним. За розрахунками, економічний ефект від цих заходів складе 2039,8 тис. грн., а економічна ефективність становитиме 2,49. Це означає, що на кожен вкладений гривню у запропоновані заходи припадає 2,49 грн. прибутку.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ «Про Тек Логістик». Запропоновано ряд заходів, серед яких основними є: поширення ідей стратегічного управління в усьому трудовому колективі, заохочення співробітників до участі у вирішенні ключових проблем, організація щотижневих стратегічних сесій, поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління.

Центральним елементом є покращення інформаційного забезпечення, що дозволить ТОВ «Про Тек Логістик» приймати обґрунтовані стратегічні рішення. У сучасних умовах надзвичайно важливо мати доступ до достовірної та своєчасної інформації, що сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління та загалом діяльності компанії.

Зазначені заходи дозволяють покращити якість прийнятих рішень, а економічний аналіз підтверджує ефективність запропонованих заходів. За результатами розрахунків встановлено, що економічний ефект від впровадження цих заходів складе 2039,8 тис. грн., а економічна ефективність становитиме 2,49. Це свідчить про те, що кожна вкладена гривня у запропоновані заходи приносить 2,49 грн. прибутку.

ВИСНОВКИ

Під час виконання даної кваліфікаційної роботи було досягнуто основної мети та виконані всі поставлені завдання. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Було ретельно вивчено суть та значення стратегічного управління діяльністю підприємства. Визначено, що успішний розвиток підприємства вимагає орієнтації на стратегічне управління. Це включає сучасну концепцію розвитку, спрямовану на визначення стратегічного напрямку, місії та стратегічних цілей підприємства, а також розробку деталізованого плану для їх досягнення з конкретними завданнями. Зазначено, що актуальність стратегічного управління посилюється умовами сучасного нестабільного господарювання, в яких успішно функціонують лише ті підприємства, які можуть оперативно реагувати на зміни. Такий підхід дозволяє підприємствам вирішувати ключові завдання та забезпечує їх успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

2. Проведено аналіз процесу стратегічного управління діяльністю підприємства, який включає виконання послідовності етапів. Різні вчені пропонують різні варіанти цих етапів. На підставі узагальнення результатів наукових досліджень запропоновано виконання процесу стратегічного управління діяльністю підприємства на 7 етапах: сформулювання місії та цілей підприємства; стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних альтернатив для досягнення поставлених цілей; оцінка та вибір найбільш вдалих стратегій для досягнення цілей; впровадження та реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка реалізації стратегії; коригування стратегії, враховуючи змінне середовище, нові знання та можливості. Усі ці етапи взаємопов'язані та повинні бути здійснені в конкретній послідовності. Це є передумовою для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

3. Визначені інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства, існує різноманіття методів, які використовуються на різних етапах стратегічного управління. Серед найважливіших інструментів варто відзначити модель М. Портера, PEST-аналіз, матрицю БКГ, модель МакКінсі-GE, SWOT-аналіз, систему збалансованих показників, а також економіко-математичні методи. Згідно з висновками науки менеджменту, ефективність стратегічного управління підприємством визначається правильним вибором інструментів, які слід використовувати на різних етапах цього процесу.

4. Розглянута діяльність ТОВ "Про Тек Логістик", спеціалізованої на дистрибуції широкого спектру товарів, відзначається важливими подіями у її розвитку. Компанія успішно ввела в експлуатацію новий виробничий комплекс та технопарк, що стали одними з найбільших у Західній Україні. Додатковим кроком у розширенні діяльності було відкриття мережі розливного пива "Львівські Крани" у 2021 році.

5. Фінансовий стан ТОВ "Про Тек Логістик" був предметом дослідження, і виявлені позитивні аспекти свідчать про стабільність та успішність фінансової діяльності. Однак виявлені також негативні аспекти, що вказують на можливі виклики та проблеми в управлінні активами, взаєморозрахунками та ліквідністю, що потребують уваги та коригувань у стратегії підприємства.

6. Для визначення стратегічного розвитку ТОВ "Про Тек Логістик" був проведений SWOT-аналіз, який враховував вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей аналіз дозволив визначити можливості та загрози, що стоять перед компанією, а також виявити її сильні та слабкі сторони.

7. Досліджено шляхи вдосконалення стратегічного управління у ТОВ "Про Тек Логістик". Запропоновано конкретний набір заходів, серед яких основні - розповсюдження концепції стратегічного управління в усьому колективі, стимулювання участі співробітників у вирішенні ключових питань, організація щотижневих стратегічних сесій, поліпшення інформаційного

забезпечення у сфері стратегічного управління та впровадження системи збалансованих показників (BSC) як основи стратегічного управління.

8. Центральним аспектом є покращення інформаційного забезпечення, яке дозволить підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення. У сучасних умовах доступ до достовірної та своєчасної інформації є надзвичайно важливим для підвищення ефективності стратегічного управління та загалом функціонування компанії.

9. Зазначені заходи спрямовані на поліпшення якості ухвалених рішень, а результати економічного аналізу підтверджують ефективність цих заходів. Згідно з розрахунками, економічний ефект від їх впровадження складе 2039,8 тис. грн., а економічна ефективність становитиме 2,49. Це свідчить про те, що кожна витрачена гривня на запропоновані заходи приносить 2,49 грн. прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39). С. 144-154.
2. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. № 4 (44). С. 118-130.
3. Ахновська І.О., Левченко О. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. №28. 2021.С. 76-83.
4. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економічний простір. №166. 2021.С. 42-48.
5. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 77-81. - 7
6. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. - Економіка і організація управління. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. № 2 (42). С. 132-141. 85
7. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. № 1 (41). С. 15-29.
8. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. № 1 (41). С. 41-50.

9. Борисюк І.О., Покотиліук В.І. Стратегічне управління розвитком підприємства. Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць. Київ: НАУ, 2015. Вип. 51. С. 9-14.
10. Васюта В.Б., Кулага М.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. Modern economics. 2019. № 15. С. 41-48.
11. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40). С. 327-335
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб.. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с. – 16
13. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 423- 427.
14. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК». 2012. № 4. С. 121-128. - 21
15. Карпушенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників. Комунальне господарство міст: Управління та адміністрування. 2019. № 148. С. 89-93.
16. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 94-96.
17. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
18. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці:

моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 6-10.

19. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с. - 34

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с. - 36

21. Олійник Л.В., Свідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 68-80.

22. Офіційна сторінка ТОВ «Про Тек Логістик» URL: https://proteclpk.com.ua/?fbclid=IwAR1IXMM9DerdSxefQ-TD9Wa7ydEw4va_R3O0RCVvo6LBldkG2Dar6Doy8is – 7а

23. Падерін Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2 (48). С. 163-167. - 42

24. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. монографія за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С.104–202 - 43

25. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1. С. 93-99. - 46

26. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. Економічний форум. 2018. №1. С. 233-243

27. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21,

Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_7(2)_23). – 34а

28. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112 - 59

29. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8. - 31

30. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. Том 18, № 3. С. 91-95. - 61

31. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 144-148.

32. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.

33. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177.

34. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.- 73

ДОДАТКИ