

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система стратегічного управління підприємством»

(за матеріалами ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», м. Київ)

Студентки 4 курсу 17 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Філь
Ірини
Андріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Філь Ірині Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Система стратегічного управління підприємством» (за матеріалами ТОВ «АЛДІ
ТЕХНО», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «21» грудня 2021 р. № 4225

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 15 травня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: розробка напрямів удосконалення системи стратегічного
управління підприємства ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Об'єкт дослідження: процес удосконалення системи стратегічного управління
підприємством

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти
формування й удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ
ТЕХНО»

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності у системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

2.2. Оцінка системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності в системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

3.2. Ефективність реалізації заходів в рамках стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 5.11.2021	до 5.11.2021
2.	Визначення напряму дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 19.11.2021	до 19.11.2021
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 21.12.2021	до 21.12.2021
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 25.12.2021	до 25.12.2021
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 10.01.2022	до 10.01.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 31.01.2021	до 31.01.2021
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2022	31.01. – 25.02.2022
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 28.02.2022	до 28.02.2022
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2022	до 28.02.2022
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.04.2022	до 15.04.2022
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 09.05.2022	до 09.05.2022
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 15.05.2022	до 15.05.2022
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 15.06.2022	до 15.06.2022
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Пройходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «10» січня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Філь І.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

Відмітка про попередній захист _____

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____

« _____ » 202__ г.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	14
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності у системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	14
2.2. Оцінка системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	29
3.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності фінансово- господарської діяльності в системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	29
3.2. Ефективність реалізації заходів в рамках стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства різних галузей і сфер діяльності функціонують в умовах високої турбулентності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки якому стало можливим отримати практично миттєвий доступ до інформації про будь-які товари, будь-яких постачальників у будь-яких регіонах світу, спричинив різке зростання конкуренції між підприємствами практично в будь-якій сфері діяльності. Головною умовою виживання підприємства у конкурентній боротьбі стає здатність довготривалого передбачення та послідовної реалізації різних інновацій в асортименті продукції та послуг, у технологіях, а також в системі управління. Для того, щоб вижити і розвиватися в такому середовищі, підприємствам необхідно адаптуватися до вимог ринку, що швидко змінюються, і умов сучасної економіки інноваційного типу.

Обов'язковою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства стає формування системи стратегічного управління, адекватної ринковим механізмам і здатної розкрити перед суб'єктами господарювання більш широкі можливості вибору раціональних рішень у сфері фінансово-господарської діяльності. При цьому стратегічне управління неможливе без урахування зовнішнього середовища та його змін, у зв'язку з чим підприємствам необхідно не лише прогнозувати стан ринків, а й враховувати тенденції соціально-економічного розвитку суспільства, геополітичної ситуації та багато інших факторів.

Ці проблеми були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних зарубіжних та вітчизняних учених. Так, розвитку теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління присвячені праці відомих зарубіжних економістів – основоположників стратегічного менеджменту: П. Друкера, Дж. Куїнна, Р. Майлза, Г. Мінцберга, М. Портера, Р. Рамелта, Ч. Сноу, Д. Шендела, К. Хаттена та багатьох інших. Найбільшу популярність

та значення у розвитку стратегічного моделювання як галузі наукової діяльності набули роботи І. Ансоффа, Б. Карлоффа, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсона, Дж. Форрестера, Д. Хассі, С. Хаттена, Д. Шендела, Й. Шумпетера, науково-дослідних колективів консалтингових компаній BCG, McKinsey & Co. та ін.

Багато українських науковців також займалися різними аспектами формування та удосконалення системи стратегічного управління на підприємствах. Відповідні дослідження, зокрема, проводили: З. Шершньова, С. Оборська, А. Наливайко, А. Мазаракі, Г. П'ятницька, Л. Лукашова та ін.

Водночас орієнтація більшості досліджень на вивчення окремо взятих проблем стратегічного управління зумовлює незавершеність наукової дискусії щодо розвитку теорії, методології та практичного інструментарію системи стратегічного управління підприємством, що зумовило вибір теми та мету роботи.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення системи стратегічного управління підприємства ТОВ «АЛДІ ТЕХНО». Для досягнення окресленої мети було поставлено низку *завдань* роботи, зокрема:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління підприємством;
- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»;
- проаналізувати та оцінити систему стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»;
- обґрунтувати стратегію підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»;
- розробити комплекс заходів в рамках стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО».

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО».

Методологічною та теоретичною основою роботи є загальнонаукова методологія системного аналізу, методи наукового пізнання – аналіз і синтез, абстрагування, індукція і дедукція та ін.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають практичну цінність для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» Оскільки надані у роботі пропозиції можуть бути використані для створення системи управління підприємством .

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 41 сторінку основного тексту, в т.ч. містить 14 таблиць та 3 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління є найбільш сучасною парадигмою управління підприємствами, що сформувалась у 80-90-х роках ХХ ст. на основі розробок відомих зарубіжних вчених. Разом з тим, вважаємо доцільним погодитись з позицією Д. А. Жукової, яка наголошує, що не всі зарубіжні положення та методи стратегічного управління можуть бути застосовані в оригінальному вигляді в контексті української економіки, оскільки формування та реалізація стратегії повинні базуватись на врахуванні вирішальних аспектів і факторів діяльності підприємств, що залежать від загальних умов країни, на території якої функціонує те чи інше підприємство [1, с. 76].

Стратегічне управління – це одна з особливих технологій управління, яка передбачає формування цілей і концепції діяльності, стратегічного плану та комплексної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує перманентну реалізацію виробничого процесу в умовах, що постійно трансформуються. Аналіз сучасної наукової літератури показав багатоаспектність поняття «стратегічне управління», а також відсутність єдиного підходу до трактування сутності цієї категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних авторів до визначення сутності стратегічного управління підприємством

Прізвище автора	Визначення категорії «стратегічне управління підприємством»
Автори, які розглядають стратегічне управління підприємством як процес	
Н. С. Беляєва [2, с. 54]	Стратегічне управління підприємством – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які мають постійно розвиватися, коригуватися і змінюватися
О. В. Зарічна [3, с. 298]	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це також динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією

Продовження табл. 1.1

Прізвище автора	Визначення категорії «стратегічне управління підприємством»
І. О. Шаповалова [4, с. 92]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Л. О. Шишмарьова [5, с. 136]	Стратегічне управління підприємством являє собою процес, що визначає послідовність дій підприємства з розробки та реалізації стратегії і включає постановку цілей, вироблення стратегій, визначення необхідних ресурсів та підтримку взаємин із зовнішнім середовищем, які дозволяють підприємству домагатися вирішення поставлених завдань
Автори, які розглядають стратегічне управління підприємством як управлінську діяльність	
Д. В. Дячков [6]	Стратегічне управління підприємством – це управління, яке формується на трудовому потенціалі підприємства; спрямовує виробничу діяльність на задоволення потреб споживачів; правильно реагує і реалізовує певні зміни в системі діяльності, що дозволяють забезпечити конкурентні переваги
О. Є. Кононова [7, с. 145]	Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі
С. М. Савченко [8]	Стратегічне управління підприємством – це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки

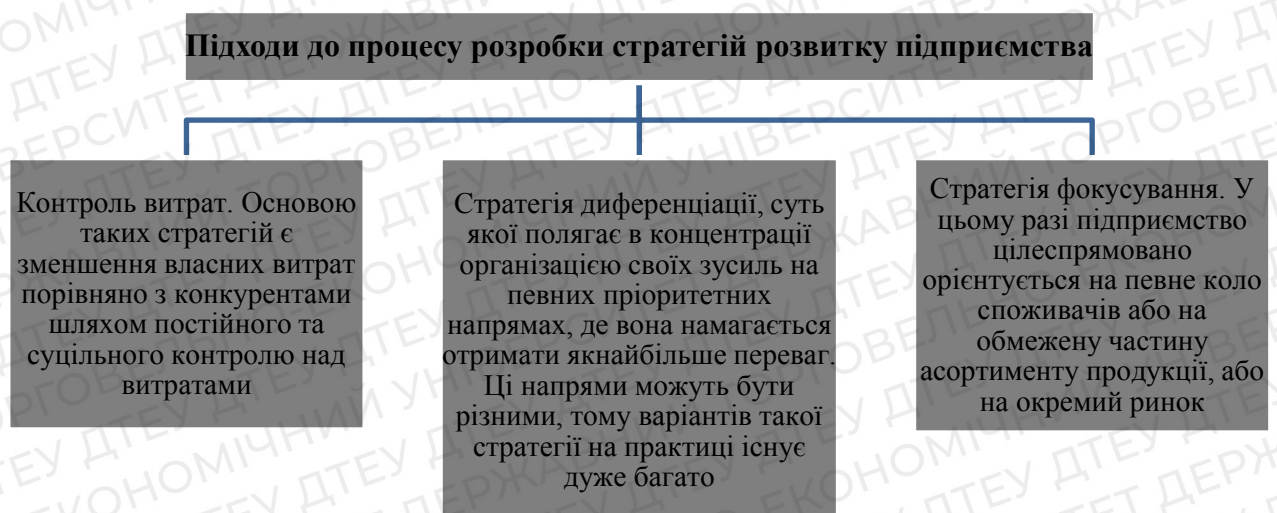
Джерело: Складено автором за даними [2, с. 54; 3, с. 298; 4, с. 92; 5, с. 136; 6; 7, с. 145; 8]

Як свідчать дані табл. 1.1, частина вітчизняних авторів тлумачить категорію «стратегічне управління підприємством» як процес, що охоплює певний набір дій і заходів, які дозволяють підприємству вирішувати поставлені завдання і досягати визначених цілей діяльності. З нашої точки зору, в цьому контексті підхід О. В. Зарічної та І. О. Шаповалової вбачається дещо звуженим, хоча і влучним, проте вважаємо, що Н. С. Беляєва і Л.О. Шишмарьова більш широко та ємно розкривають сутність досліджуваної категорії, пропонуючи подібний підхід. Автори підкреслюють, що процес стратегічного управління підприємством дозволяє менеджменту розробляти плани довгострокової діяльності, визначати стратегічні цілі, враховувати

умови внутрішнього і зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей і завдань.

Разом з тим, інша частина авторів розглядає стратегічне управління підприємством як управлінську діяльність, яка, базуючись на наявних у підприємства ресурсах, дозволяє йому виробляти затребувану на ринку продукцію і забезпечувати власний розвиток та досягнення поставлених цілей. При цьому, на нашу думку, підхід С. М. Савченко є доволі звуженим, а Д.В. Дячков і О. Є. Кононова пропонують подібні підходи до тлумачення сутності стратегічного управління підприємством, проте О. Є. Кононова розглядає цю категорію у більш широкому сенсі, оскільки підкреслює, що стратегічне управління дозволяє підприємству правильно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, завдяки чому формуються відповідні конкурентні переваги, забезпечується стабільність функціонування підприємства і досягнення його цілей у довгостроковому періоді.

Як цілком слушно зазначає Н. М. Гуржій, за сучасних умов господарювання можна виділити три основних підходи до процесу розробки стратегій розвитку підприємства – стратегію контролю витрат, стратегію диференціації і стратегію фокусування (рис. 1.1).



Джерело: Складено автором за даними [9, с. 346]

Необхідно також підкреслити, що частина вітчизняних авторів сходиться на думці щодо виділення основних етапів стратегічного управління, і виділяє 5 основних етапів: розробку стратегічного бачення, формування цілей, розробку стратегії, її втілення та реалізацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розробки та реалізації стратегії управління підприємством

Етап	Характеристика
1. Розробка стратегічного бачення	Формування уявлення менеджерів про довгостроковий розвиток підприємства, обрані технології, клієнтів, напрями розвитку
2. Постановка цілей	Цілі – це результати та наслідки, бажані для підприємства, критерії оцінки діяльності організації та його розвитку. На даному етапі місія трансформується в конкретні результати та підсумки, до яких прагне підприємство. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності підприємства
3. Розробка стратегії	Стратегія – це методи конкуренції та ведення бізнесу, які вибирає менеджмент для задоволення потреб клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства. Стратегія має бути одночасно активна (тобто продумана і спланована заздалегідь) і адаптивна (тобто мати пристосувальний характер)
4. Втілення стратегії	Завдання втілення та реалізації стратегії є найскладнішим та найтривалішим у системі стратегічного менеджменту, яке впливає на всі аспекти управління та вирішується буквально в усіх підрозділах компанії. Втілення стратегії – це перетворення теоретичної стратегії в набір конкретних заходів
5. Реалізація стратегії	Це набір конкретних дій щодо втілення стратегії, а саме розвиток компетенцій і можливостей підприємства, фінансування, вироблення політики підтримки, мотивація працівників, створення корпоративної культури, належне керівництво

Джерело: Складено автором за даними [7, с. 146; 9, с. 345; 10, с. 43; 11, с. 98]

Одним із найбільш популярних інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз. SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно [12, с. 111; 13, с. 80]. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні (Strength) та слабкі (Weakness) сторони, а факторами зовнішнього

середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ у процесі формування стратегічних напрямів ґрунтується на виділенні груп факторів, що мають найбільший вплив на розвиток підприємств об'єкта [14, с. 166].

SWOT-аналіз, як правило, проводиться у три етапи:

1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства. Для цього потрібно скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; за цими параметрами визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Цей етап дає змогу зробити ще один важливий крок – оцінити ринок. Саме на цьому етапі відбувається оцінка ситуації поза підприємством і можна зрозуміти позитивні можливості та вірогідні загрози, яких варто побоюватися та за можливості уникати.

3. Порівняння сильних і слабких сторін підприємства з огляду на гіпотетичні та реальні можливості і загрози, які існують на ринку [15, с. 283-285].

Для порівняння можливостей підприємства з умовами ринку й узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Матриця SWOT-аналізу

Поле	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони	Сектор сильних сторін і можливостей	Сектор сильних сторін і загроз
Слабкі сторони	Сектор слабких сторін і можливостей	Сектор слабких сторін і загроз

Джерело: Складено автором за даними [15, с. 284; 16, с. 126]

Слід зауважити, що результати SWOT-аналізу також можуть трансформуватися у матрицю TOWS, яка формується на основі різних комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози,

можливості – слабкі сторони, слабкі сторони – загрози тощо. В основі цього прийому лежить комплексний погляд на результати SWOT-аналізу. Виходячи з нього, визначаються кілька стратегій, які застосовуються залежно від обставин. Так, в умовах максимально сприятливих зовнішніх умов та внутрішнього позитиву компанія наслідуватиме стратегію, що дозволяє використовувати повною мірою можливості та сильні сторони (strength-opportunity strategies). Якщо умови змінюються таким чином, що виникають негативні зовнішні фактори, але внутрішні процеси компанії, як і раніше, ефективні, то застосовується раніше розроблена стратегія, в основі якої лежать продумані заходи щодо розвитку сильних внутрішніх якостей та протидії зовнішнім загрозам. Аналогічні стратегії розробляються і застосовуються за необхідності для ситуацій, коли актуальними є заходи щодо зниження впливу внутрішніх слабких сторін (weakness-opportunity strategies) або спрямовані на мінімізацію шкоди за самих негативних обставин: одночасного впливу зовнішнього та внутрішнього негативу (weakness-threats strategies).

Цей аналіз дає змогу визначити рівень конкуренції та ситуації у конкретній сфері діяльності; взаємопов'язавши отримані результати з сильними та слабкими сторонами підприємства можна розробити й обґрунтувати систему заходів, необхідних при формуванні його стратегії. Результати проведеного аналізу зведені у матриці (Додаток А).

TOWS є логічним продовженням SWOT-аналізу, і дає можливість: згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку; знайти відповідь, як використати внутрішні можливості для впливу на зовнішні фактори (та навпаки); пріоритезувати стратегії [17].

Матриця TOWS-аналізу – це інструмент, що допомагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку. Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі (табл. 1.4).

SWOT-аналіз, так само як і TOWS-аналіз, не є досконалим інструментом стратегічного управління підприємством, і порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є легкість у використанні, доступність збору інформації і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів. Найголовнішим недоліком SWOT-аналізу є той факт, що кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, суттєво впливає на результат та подальшу тактику і стратегію, а відомо, що людський фактор часом може спрацювати по-різному. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабких сторін, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Таблиця 1.4

Матриця TOWS-аналізу

Поле	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони	Стратегія «Максі-максі» (стратегія успіху)	Стратегія «Міні-максі» (стратегія конкуренції)
Слабкі сторони	Стратегія «Максі-міні» (стратегія збереження)	Стратегія «Міні-міні» (стратегія оборони)

Джерело: Складено автором за даними [16, с. 167; 17]

Таким чином, характерною рисою стратегічної системи управління є повне охоплення процесів розробки і формалізації стратегії, оптимізації системи управління та забезпечення управлінського процесу, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для будь-якого підприємства така система – це комплексний інструмент, що включає об'єднання організаційної структури, методик і процедур, спрямованих на розвиток систем управління, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Для розроблення стратегій у довгостроковій перспективі необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз, своєчасно складати стратегічний баланс підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності у системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» – це широкопрофільне підприємство, яке знаходиться у м. Київ і діяльність якого охоплює низку різноманітних напрямків, зокрема: виробництво металевих будівельних конструкцій та їх частин, а також промислового холодильного та вентиляційного устаткування; будівельно-монтажні роботи, встановлення та монтаж машин і устаткування; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, їх технічне обслуговування та ремонт; оптова й роздрібна торгівля деталями та приладами для холодильних засобів; оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах а також роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет; вантажний автомобільний транспорт [18-19].

Разом з тим, основним напрямом діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» є ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення – в першу чергу обладнання для об'єктів роздрібної торгівлі [18-19], який забезпечував досліджуваному підприємству основну частину доходів впродовж 2017-2021 рр. (табл. 2.1-2.2).

Як свідчать дані табл. 2.1, діяльність ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» щодо ремонту і обслуговування машин та устаткування промислового призначення впродовж 2017-2021 рр. розвивалась доволі динамічно, і забезпечувала досліджуваному підприємству щорічне зростання обсягів доходів (за винятком 2021 року): так, за період 2017-2018 рр. доходи від цього виду діяльності зросли на 86%, за період 2018-2019 рр. – на 52%, за період 2019-2020 рр. – майже у 1,3 рази.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» за 2017-2021 рр.

Показники	2017 рік, тис. грн.	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
		тис. грн.	у % до 2017 року	тис. грн.	у % до 2018 року	тис. грн.	у % до 2019 року	тис. грн.	у % до 2020 року
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг (всього)	2777,4	4488,9	162%	5659,7	126%	14967,3	264%	14325,7	96%
Виручка від послуг ремонту і технічного обслуговування	1285,4	2391,7	186%	3642,6	152%	8356,2	229%	7463,5	89%
Виручка від будівельно-монтажних робіт	406,2	637,4	157%	612,7	96%	1449,4	237%	996,3	69%
Виручка від виробництва продукції	203,7	466,2	229%	325,3	70%	783,1	241%	518,5	66%
Виручка від торговельних операцій	882,1	993,6	113%	1079,1	109%	4378,6	406%	5347,4	122%

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Варто наголосити, що діяльність ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» щодо ремонту і обслуговування машин та устаткування промислового призначення впродовж 2018-2021 рр. забезпечувала підприємству щонайменше половину сукупних доходів, отриманих від всіх видів діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» за 2017-2021 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2017,%
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг (всього)	2777,4	4488,9	5659,7	14967,3	14325,7	516%
Всього	100%	100%	100%	100%	100%	-
Виручка від послуг ремонту і технічного обслуговування	1285,4	2391,7	3642,6	8356,2	7463,5	581%
Частка послуг ремонту і технічного обслуговування в структурі доходів, %	46%	53%	64%	56%	52%	-
Виручка від будівельно-монтажних робіт	406,2	637,4	612,7	1449,4	996,3	245%
Частка будівельно-монтажних робіт в структурі доходів, %	15%	14%	11%	10%	7%	-

Продовження табл. 2.2

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2017,%
Виручка від виробництва продукції	203,7	466,2	325,3	783,1	518,5	255%
Частка виробництва продукції в структурі доходів, %	7%	10%	6%	5%	4%	-
Виручка від торговельних операцій	882,1	993,6	1079,1	4378,6	5347,4	606%
Частка торговельних операцій в структурі доходів, %	32%	22%	19%	29%	37%	-

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.2, в цілому за досліджуваний період сукупний обсяг доходів від реалізації товарів, робіт, послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» зріс більш ніж вп'ятеро: з 2,7 до 14,3 млн. грн. При цьому відбулася певна зміна структури доходів досліджуваного підприємства в розрізі видів його діяльності: так, наприклад, частка доходів від ремонту і обслуговування машин та устаткування промислового призначення зросла з 46% до 52%, а обсяг цих доходів зріс у 5,8 разів (з 1,2 до 7,4 млн. грн.). Крім того, з 32% до 37% зросла також частка торговельних операцій (з 0,8 до 5,3 млн. грн., тобто в 6 разів).

Разом з тим, суттєво скоротилася частка будівельно-монтажних робіт в структурі доходів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»: за період 2017-2021 рр. значення цього показника знизилось з 15% до 7%, а сам обсяг доходів від цього виду діяльності зріс майже у 2,5 рази (з 0,4 до 0,9 млн. грн.). Подібну тенденцію демонструвала за досліджуваний період динаміка та структура доходів від виробництва продукції ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»: частка цього напрямку діяльності в загальній структурі доходів підприємства впродовж 2017-2021 рр. знизилась з 7% до 4%, а обсяг доходів зріс у 2,5 рази (з 0,2 до 0,5 млн. грн.).

Таким чином, можемо зробити висновок, що впродовж 2017-2021 рр. відбулася певна переорієнтація діяльності досліджуваного підприємства в бік скорочення вартісних обсягів виробничих та будівельно-монтажних операцій

та зростання вартісних обсягів послуг ремонту й технічного обслуговування, а також торговельної діяльності.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства розглянемо основні показники його балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники балансу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» за 2017-2021 рр.

Показники	2017 рік, тис. грн.	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
		тис. грн.	у % до 2017 року	тис. грн.	у % до 2018 року	тис. грн.	у % до 2019 року	тис. грн.	у % до 2020 року
Необоротні активи	171,5	97,4	-43%	175,1	+79%	147,0	-16%	177,1	+20%
Оборотні активи	2150,7	3304,3	+53%	5165,9	+56%	25106,9	+386%	41270,8	+64%
Власний капітал	132,5	312,9	+136%	466,1	+49%	981,1	+110%	343,3	-65%
Дебіторська заборгованість	1503,5	2056,7	+36%	2703,2	+31%	11226,0	+315%	32881,7	+193%
Кредиторська заборгованість	860,7	741,9	-13%	1637,4	+120%	10728,3	+555%	18059,4	+68%
Нерозподілений прибуток	137,5	307,9	+123%	461,1	+49%	976,1	+111%	338,3	-65%
Баланс	2322,2	3401,7	+46%	5341,0	+57%	25253,9	+372%	41447,9	+64%

Джерело: Складено автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як свідчать дані табл. 2.3, балансові кошти аналізованого підприємства зростали впродовж усього досліджуваного періоду (особливо значним це зростання було у 2020 р. – на 372%), що, на нашу думку, є певною мірою свідченням ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО».

Крім того, критерієм ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства також прийнято вважати стабільне перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань. Відповідно до даних табл. 2.3, необоротні активи ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» впродовж 2017-2021 рр. зростали швидшими темпами, ніж оборотні, лише у 2019 р. (79% проти 56%). Однак слід зазначити, що необоротні активи складають вкрай малу частку балансу аналізованого

підприємства, тому на ефективність його господарської діяльності дані показники значного впливу не мають.

Важливим проявом ефективної діяльності підприємства є також переважання дебіторської заборгованості над кредиторською в розмірах і темпах зростання. Дані табл. 2.3 засвідчують, що розміри дебіторської заборгованості переважають протягом усього періоду 2017-2021 рр., тоді як темпи зростання кредиторської були вищими у 2019 і 2020 рр., що пояснюється розгортанням кризових явищ в економіці України, обумовлених політичними процесами та поширенням пандемії COVID-19, а отже – погіршенням умов зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Варто також зазначити, що важливою характеристикою ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є відсутність непокритих збитків у балансі. Відповідно до даних табл. 2.3, ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» мало нерозподілений прибуток впродовж усього аналізованого періоду з 2017 по 2021 рр., однак у 2021 р. відбулося скорочення темпів зростання цього прибутку на 65%. Отже, результати аналізу балансу підприємства свідчать, що його діяльність протягом досліджуваного періоду в цілому була ефективною і результативною.

Разом з тим, підкреслимо, що впродовж 2017-2021 рр. відбулося зростання обсягів чистого збитку ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що сукупні доходи ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» зростали впродовж 2017-2020 рр., а у 2021 році скоротились на 4% порівняно зі значенням 2020 року. В умовах зростання собівартості реалізованої продукції на 2% це призвело до формування чистого збитку підприємства у розмірі 637,8 тис. грн. Також у 2019 році спостерігалось перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання прибутку (36% проти 26%), що мало наслідком падіння чистого прибутку на 65% – з 445,4 до 153,2 тис. грн. Відтак результати аналізу фінансової звітності підприємства вказують на те, що хоча сама структура балансу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» є ефективною, прибутковість

його діяльності впродовж 2017-2021 рр. була відносно невисокою, а за підсумками 2017 та 2021 років – від’ємною.

Таблиця 2.4.

**Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»
2017-2021 рр.**

Показники	2017 рік, тис. грн.	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
		тис. грн.	у % до 2017 року	тис. грн.	у % до 2018 року	тис. грн.	у % до 2019 року	тис. грн.	у % до 2020 року
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	2777,4	4488,9	+61%	5659,7	26%	14967,3	164%	14325,7	-4%
Собівартість реалізованої продукції	3280,2	4040,9	+23%	5506,5	36%	14475,8	163%	14693,5	2%
Фінансовий результат до оподаткування	-502,8	448,0	-189%	153,2	-66%	500,5	227%	-637,8	-227%
Чистий прибуток	-502,8	445,4	-188%	153,2	-65%	500,5	227%	-637,8	-227%

Джерело: Складено автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Для глибшого аналізу фінансово-господарської діяльності розрахуємо показники платоспроможності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники платоспроможності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у 2017-2021 рр.

Показники	Нормативні значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,06	0,09	0,09	0,04	0,01
Коефіцієнт фінансування	-	18,53	9,87	10,46	24,74	119,73
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,14	0,07	0,06	0,04	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2 - 0,3	-2,29	0,67	0,62	1,07	0,48

Джерело: Складено автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Розрахунки, наведені в таблиці 2.5, свідчать про наявність проблем платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, протягом 2017-2021 рр. коефіцієнт автономії не перевищував нормативного значення і протягом

2020-2021 років взагалі був близьким до нуля. Це означає, що ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, будь-які зовнішні шоки у зовнішньому середовищі можуть суттєво дестабілізувати господарську діяльність підприємства. Як наслідок, коефіцієнт фінансування, який відображає обсяг залучених коштів із зовнішніх джерел на 1 грн. власного капіталу, протягом аналізованого періоду має стабільну тенденцію до зростання. Особливо значним є його збільшення у 2021 р., що засвідчує кризу платоспроможності і збитковість господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у цьому році.

Втім, в операційній діяльності підприємства значно більший вплив на поточну платоспроможність має забезпеченість власними оборотними засобами. Відповідний коефіцієнт для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» протягом 2018-2021 рр. мав стійку тенденцію до зменшення з 0,07 до 0,01, що менше нормативного значення в 0,1. Таким чином, оборотні активи підприємства лише незначно перевищують його поточні зобов'язання, що створює додаткові ризики для господарської діяльності підприємства.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» впродовж аналізованого періоду також виходило за верхню межу норми в 0,3, коливаючись в межах 0,48-1,07. Це також засвідчує те, що оборотні активи ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» мають набагато більше значення в забезпеченні його платоспроможності, ніж власний капітал, тобто його фінансово-господарська стабільність надзвичайно сильно залежить від успішності його комерційних операцій.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» наведено в табл. 2.6.

Відповідно до даних табл. 2.6, коефіцієнт оборотності активів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» має стабільну тенденцію до зменшення: якщо у 2018 році він складав 1,5, то за підсумками 2021 році – лише 0,4. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання

капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.6.

Показники ділової активності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у 2017-2021 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт оборотності активів	н/д	1,5	1,2	1,0	0,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	н/д	5,6	4,7	2,4	0,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	н/д	2,5	2,3	2,1	0,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	н/д	25,9	26,9	55,8	49,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	н/д	20,1	14,5	20,6	21,6

Джерело: Складено автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємства є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» в динаміці знижується із 2,5 у 2017 році до 0,6 у 2021 році. Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Зменшення значення коефіцієнта 5,6 в 2017 році до 0,9 у 2021 році свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством.

У зв'язку з незначним обсягом основних фондів на аналізованому підприємстві показники його фондовіддачі є доволі високими і, за винятком 2021 р., демонструють тенденцію до зростання. Це відображає той факт, що, попри існуючі проблеми на підприємстві, ефективність використання його основних фондів є значною і продовжувала зростати протягом 2017-2020 рр. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» зазнав падіння у 2019 році з 20,1 до 14,5, хоча за підсумками 2021 року перевищив рівень 2017 року, склавши 21,6. Рівень і динаміка цього показника є

важливими для оцінки ринкової вартості підприємства, зокрема за ними визначається обсяг дивідендів на акції акціонерних товариств. З огляду на це, поточний фінансово-господарський стан ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» можна вважати задовільним.

В умовах кризових явищ національної економіки не менш важливе значення займає аналіз показників рентабельності. Рентабельність показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності – тим ефективніша діяльність підприємства. Тому, на сьогоднішній день, підприємство повинно прагнути добитися більш високих показників, а керівництво повинно визначати шляхи їх зростання.

Оцінка показників рентабельності досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники рентабельності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у 2017-2021 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт рентабельності активів	-21,65	15,57	3,50	3,27	-1,91
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-383,55	196,04	39,33	69,17	-95,74
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-21,17	10,19	2,85	3,34	-4,54
Коефіцієнт рентабельності продукції	-29,50	12,84	3,66	4,60	-5,03

Джерело: Складено автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Із розрахунків, наведених в таблиці 2.7, можемо зробити висновок, що рентабельність активів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» за досліджуваний період мала спадну тенденцію. Більш оптимістичними були значення показника рентабельності власного капіталу. Так, позитивну динаміку рентабельності власного капіталу було зафіксовано протягом 2019-2020 рр. Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у підприємство його власниками була позитивною та на досить високому рівні.

Аналіз рентабельності продукції показав, що динаміка показника валової рентабельності реалізованої продукції досліджуваного підприємства

носила спадний характер протягом 2018-2020 рр., знизившись з 12,84% до 4,60%, а в 2021 р. вона мала від'ємне значення у -5,03%. Це засвідчує необхідність вжиття заходів щодо скорочення собівартості й операційних витрат підприємства в міжнародній комерційній та внутрішній збутовій діяльності.

2.2. Оцінка системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Характеризуючи особливості системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», необхідно підкреслити, що вона побудована таким чином, що сам процес управління стратегією його діяльності поділяється на загальне та оперативне управління (рис. 2.1).

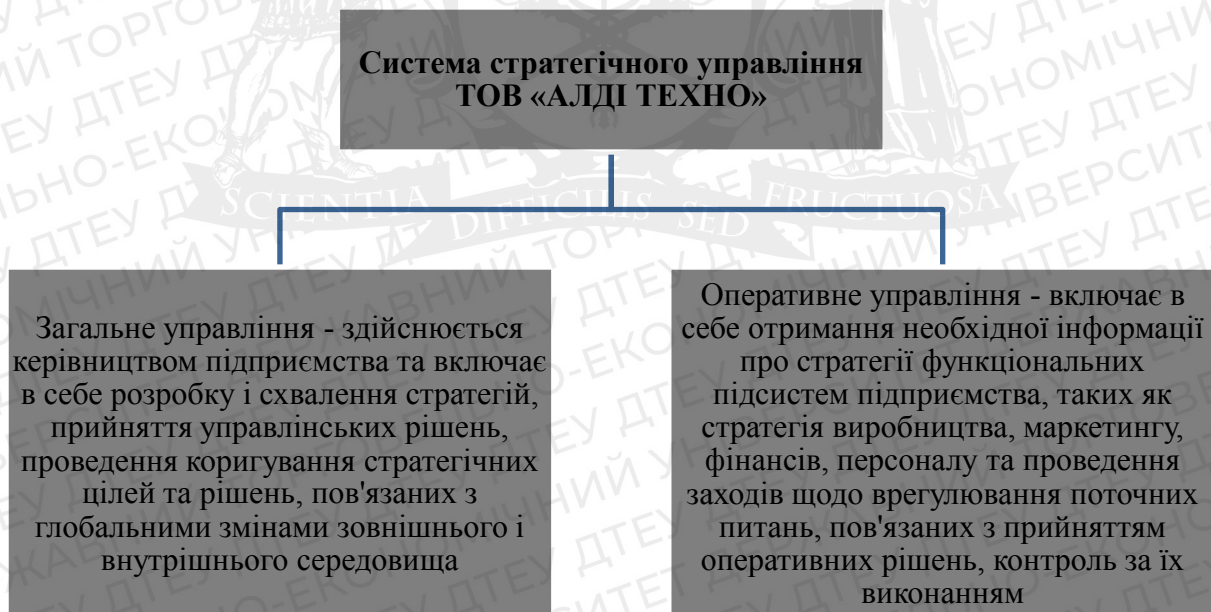


Рис. 2.1. Система стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Основною складовою системи стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» є стратегічне планування діяльності, яке організовано з метою

забезпечення розробки ефективних планів та досягнення максимального їх виконання. Основним завданням підрозділу стратегічного планування та досліджень підприємства є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства. Робота в підрозділі стратегічного планування передбачає дослідження та аналіз уподобань споживачів, а отримані дані дозволяють з впевненістю рекомендувати правильні стратегії.

Підрозділ виконує ключову роль в процесі прийняття важливих рішень відділу маркетингу та компанії загалом, що досягається завдяки поєднанню двох напрямків діяльності:

- проведення різних видів маркетингових досліджень, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої можливості в різних сферах;
- акумулювання великої кількості маркетингової інформації, її глибокий аналіз та надання даних для прийняття стратегічних рішень.

Робота в підрозділі стратегічного планування ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку підприємства. Важливим елементом при плануванні є врахування отриманих результатів діяльності та аналіз основних показників в динаміці.

Водночас, у разі, якщо на ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» фактичні показники однієї з функціональних стратегій не відповідають запланованим, менеджмент вживає заходів для максимального досягнення необхідних показників, наближених до первинного плану. Ця процедура забезпечується завдяки наявності системи взаємних зв'язків між процесами управління функціональних підсистем.

Одним з інструментів для розробки ефективного стратегічного плану, що використовується керівниками ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», є інструменти PEST-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Група чинників	Чинник	Характеристика
(Р) Політичні	Військові дії, пов'язані з агресією Російської Федерації проти України	Військова агресія Російської Федерації проти нашої країни, внаслідок якої по крупним українським містам (Київ, Харків, Маріуполь, Чернігів та ін.) було завдано потужних ракетно-бомбових та артилерійських ударів, крім масштабних руйнувань об'єктів цивільної та військової інфраструктури, призвела, зокрема, до панічних настроїв серед цивільного населення, що спричинило масову міграцію українців закордон та всередині держави. Крім того, була зруйнована або законсервована частина виробничих підприємств, порушені логістичні ланцюги, відбулася переорієнтація економіки на військові потреби. Така ситуація здатна завдати потужного удару господарській діяльності досліджуваного підприємства
	Активізація волонтерського руху та підтримки України з боку міжнародних партнерів	В умовах розгортання масштабних бойових дій на території України відбулася активізація волонтерського руху та підтримки міжнародних партнерів, внаслідок чого, зокрема, зріс попит на вантажні автомобільні перевезення і виникла потреба у запасних частинах до автомобільних засобів. За таких умов ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» може здійснити певну переорієнтацію та диверсифікацію напрямів діяльності, коли основні зусилля підприємства буде спрямовано на здійснення вантажних перевезень гуманітарної допомоги та інших вантажів, а також постачання запчастин до легкових та вантажних автомобілів
(Е) Економічні	Підтримка бізнесу з боку держави	В умовах військової агресії з боку Російської Федерації держава анонсувала та запровадила низку ініціатив з підтримки бізнесу в Україні, зокрема, розробила Урядову програму підтримки працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, запустила механізми тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів, запропонувала ініціативи по релокейту підприємств, розробила відповідні кредитні програми (мова йде про фінансову підтримку підприємств від держави), запровадила податкові зміни і зміни до надання фінансової державної підтримки аграріям під час посівної, запропонувала інші ініціативи щодо підтримки бізнесу. Якщо зазначені програми та ініціативи будуть реально впроваджені в нашій країні, то ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» отримає змогу на вигідних умовах розширювати штат працівників за рахунок внутрішньо переміщених осіб, а також отримати кредит до 60 млн. грн. під 0% на час воєнного стану за програмою «5-7-9%». Крім того, досліджуване підприємство звільнено від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ, а також з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану сплачуватиме єдиний податок в розмірі 2% без ПДВ
	Фінансова підтримка України з боку міжнародних партнерів	На початку березня 2022 року міжнародні організації та країни-партнери взяли зобов'язання із виділення значних обсягів фінансування на зміцнення обороноздатності, підтримання економіки України та гуманітарні питання, які на той момент оцінювалися у 15 млрд. дол. США. Існує висока ймовірність, що така підтримка надаватиметься Україні і надалі, що матиме загальний позитивний вплив як на економіку нашої держави, так і на господарську діяльність досліджуваного підприємства зокрема
(S) Соціальні	Демографічна криза	З початку військової агресії з боку Російської Федерації проти нашої країни з України закордон виїхало вже близько 3,5 млн. осіб, а загальна кількість внутрішньо переміщених осіб сягає щонайменше 6 млн. осіб. Крім того, наразі вже загинуло декілька десятків тисяч цивільних осіб, а дані щодо кількості загиблих військових не розголошуються. Така ситуація негативно впливає на поточну економічну ситуацію всередині нашої держави, а також на діяльність досліджуваного підприємства
	Зубожіння населення	Внаслідок розгортання бойових дій певна частина населення втратила робочі місця, житло, особисті автомобілі, а мігранти змушені витрачати грошові заощадження з метою підтримки власної життєдіяльності

Продовження табл. 2.8

Група чинників	Чинник	Характеристика
(Т) Технологічні	Технічна підтримка України з боку міжнародних партнерів	Міжнародні партнери надають нашій державі не лише фінансову, але і технічну підтримку – різноманітне обладнання, автотранспортні засоби, запчастини до них, і досліджуване підприємство також гіпотетично може претендувати на отримання такої допомоги або бути залученим до її перевезення

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Здійснимо аналіз та бальну оцінку впливу зазначених у табл. 2.8 чинників на стратегію діяльності аналізованого підприємства, для чого побудуємо табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на стратегію діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Чинники	Ймовірність реалізації події	Ступінь впливу чиннику на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(Р) Політичні	0,9	5	4,5
(Е) Економічні	0,8	5	4,0
(S) Соціальні	0,7	4	2,8
(Т) Технологічні	0,5	3	1,5

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.9, можемо зробити висновок, що найбільш потужний вплив на діяльність досліджуваного підприємства здійснюють політичні та економічні чинники, які безпосередньо і визначатимуть подальшу стратегію розвитку та діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО».

Разом з тим, на нашу думку, оцінку стратегічних характеристик ринкового середовища і виявлення потенціалу розвитку досліджуваного підприємства доцільно також здійснити з використанням методу SWOT-аналізу, котрий ґрунтується на виявленні внутрішніх сильних (Strenght) і слабких (Weakness) сторін підприємства та можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, а отже, ідентифікації відмінних

особливостей підприємства та ключових факторів успіху. Завдання SWOT-аналізу полягає у рекомендації стратегій, які забезпечують найкраще вирівнювання між зовнішнім середовищем та внутрішньою ситуацією підприємства.

Аналіз та оцінка слабких і сильних сторін ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», наведені у табл. 2.10, дозволяє констатувати загальний позитивний стан його розвитку, проте актуальними залишається ряд проблемних питань і викликів.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

		Можливості	Загрози
		1. Розширення та диверсифікація напрямів діяльності 2. Зміцнення матеріально-технічної бази внаслідок отримання технічної допомоги від країн-партнерів України 3. Отримання кредитних ресурсів на вигідних умовах в рамках програм державної підтримки бізнесу в Україні	1. Економічна криза в країні, зниження реальних доходів населення 2. Невизначеність щодо тривалості протікання військового протистояння України та РФ 3. Демографічна криза в країні
Сильні сторони	1. Наявність кваліфікованого персоналу, зокрема, інженерно-технічного напрямку 2. Наявність потужної матеріально-технічної бази 3. Швидке адаптування до потреб споживача	Використання сильних сторін для реалізації можливостей: 1. Наявність кваліфікованого персоналу інженерно-технічних спеціальностей дозволить освоювати нові напрями діяльності без скорочення персоналу 2. Завдяки технічній допомозі з боку країн-партнерів України ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» отримає можливість розширити та зміцнити наявну матеріально-технічну базу 3. Отримання кредитних ресурсів дозволить закупити необхідне обладнання та комплектуючі для диверсифікації напрямів діяльності	Використання сильних сторін для подолання загроз: 1. Фахівці-інженери ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» можуть бути залучені до організації платних навчальних програм і курсів з метою передачі власного досвіду бажаним 2. Матеріально-технічна база ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» може бути залучена до програм зміцнення обороноздатності держави та її відбудови у повоєнний період 3. Маркетингова служба може розробити ефективні програми розвитку діяльності з урахуванням нових потреб споживачів
Слабкі сторони	1. Залежність від стану розвитку ритейлу 2. Високий рівень конкуренції на ринку 3. Коливання розміру прибутку в залежності від рівня цін на імпорتنі компоненти для обслуговування і ремонту обладнання	Можливості для подолання слабких сторін: 1. Освоєння нових напрямів діяльності, зокрема, у суміжних з ритейлом сферах 2. За рахунок отримання нових чи додаткових видів обладнання ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» здатне зміцнити власні конкурентні позиції на ринку 3. Кредитні ресурси в рамках підтримки бізнесу з боку держави дозволять закупити імпортне обладнання та комплектуючі для продовження обслуговування клієнтів сфери ритейлу	Загрози прояву слабких сторін: 1. Економічна криза в країні та зниження реальних доходів населення сприяють зниженню ділової активності у сфері ритейлу, звуженню обігових коштів 2. Наявність більш потужних конкурентів, які здатні функціонувати на ринку до закінчення бойових дій і відновлення миру 3. Еміграція населення разом з девальваційними процесами негативно позначиться на показниках господарської діяльності

Джерело: Складено автором на основі даних про підприємство

Так, за нашими оцінками, найбільші ризики несе в собі економічна й демографічна криза, які назріли всередині нашої держави внаслідок розгортання масштабних бойових дій та руйнувань на території України, а також невизначеність та неможливість прогнозування подальшого розвитку військового конфлікту України проти Російської Федерації, що у підсумку позначається на здатності досліджуваного підприємства успішно діяти на ринку.

Характеризуючи дані, наведені у табл. 2.10, необхідно підкреслити, що в цілому перспективні можливості ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у взаємодії із сильними сторонами дозволяють побудувати оптимістичний сценарій майбутнього розвитку досліджуваного підприємства. Так, залучення технічної допомоги від країн-партнерів України та розвиток матеріально-технічної бази, диверсифікація і розширення напрямів діяльності, а також можливість залучати потужності підприємства до відбудови України у повоєнний період окреслюють перспективні можливості ефективного конкурентного функціонування ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» на вітчизняному ринку не лише у сфері обслуговування підприємств роздрібною торгівлю, але і в інших ринкових нішах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності в системі стратегічного управління ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Пропонуючи напрямки підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», слід наголосити, що, на нашу думку, першочерговим питанням стратегічного розвитку діяльності підприємства має стати розробка стратегії використання цифрових технологій у просуванні продукції і послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО». Вектором інноваційного підходу до формування комунікаційної політики досліджуваного підприємства має стати розвиток системи інтегрованих маркетингових комунікацій на основі гармонізації використання офлайн- та онлайн-інструментів, а також креативність ідей просування. Беручи до уваги той факт, що ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» не має власного Інтернет-сайту та не здійснює комунікативні заходи у соціальних мережах, йому необхідно активізувати використання інструментів діджиталізації бізнес-процесів а також засобів і технологій цифрового маркетингу, арсенал яких постійно розширюється та оновлюється.

З урахуванням того факту, що фінансові, матеріально-технічні, кадрові ресурси маркетингу підприємства суттєво обмежені, що не дає йому змогу системно та комплексно використовувати увесь можливий набір методів та технологій цифрового маркетингу, необхідним є впровадження тих, які мають високий комунікативний ефект та водночас не потребують суттєвих фінансових витрат. Саме таким методом цифрового маркетингу є маркетинг у соціальних мережах (SMM, тобто Social Media Marketing), базою якого виступають соціальні платформи.

Сьогодні соціальні мережі працюють за принципом «User-Generated Content», тобто соціальна мережа надає потрібні інструменти, а користувачі, використовуючи їх, генерують новий контент. Модель досить добре працює, проте інструментів створення професійного контенту поки що мало, а Інтернет-користувачі прагнуть отримувати все більше різноманітного, якісного контенту. Отож, якщо раніше соціальні мережі намагалися в основному структурувати контент користувачів, а згодом почали створювати інструменти фільтрації якісного контенту, то в найближчому майбутньому, на думку фахівців, варто очікувати створення функціоналу нового рівня зі створення-відбору контенту, а також інтеграцію з контент-провайдерами. Отже, якщо ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» прагнучиме ефективно використовувати потенціал соціальних мереж, то йому варто буде враховувати спрямування розвитку останніх при розробці рекламних кампаній.

Ці тенденції актуалізують потребу розробки для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» чіткої стратегії маркетингу в соціальних мережах як пріоритетної в питаннях просування товарів та послуг, що дасть змогу підвищити інтерес цільової аудиторії до досліджуваного підприємства та підтримувати його протягом тривалого часу, збільшити впізнаваність ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», а також лояльність потенційних клієнтів. Разом із тим, під час просування послуг у соціальних мережах варто пам'ятати про переваги SMM (невисока конкуренція при невисокій вартості й одночасно високій вірусності, а також привабливі перспективи розвитку) та його недоліки (потреба в адмініструванні, обов'язкове «розкручування» бренда, контроль із боку модераторів мереж, і головне – нерозвинута на даний час аналітика).

Слід наголосити, що в даний момент відбувається революція в сфері цифрового відео, тому все більше споживачів фокусуються на відео-контенті. Відео-маркетинг – прекрасний спосіб брендингу, оскільки відео тривалістю п'ять хвилин може донести набагато більше інформації, ніж пост або стаття (завдяки візуалізації споживачі запам'ятовують бренд компанії і стають лояльнішими до нього).

В цьому напрямку нині розвиваються і соціальні мережі – Instagram, Facebook, Twitter, YouTube. Так, Instagram запустив додаток для публікації вертикальних відео IGTV на додачу до історій і прямих ефірів. Facebook використовує 360-градусне відео, live-відео і stories (історії), YouTube вже не перший рік стає другою за популярністю соціальною мережею у світі, а Twitter має окремий проект, який пов'язаний з онлайн-трансляціями – Periscope. Відео-контент широко використовує пошукова система Google – ролики дозволяють збільшити час перебування користувача на сайті, і це піднімає сторінку компанії вище в ранжуванні системи.

Найпопулярнішим майданчиком для розміщення відеоматеріалів є платформа YouTube. На нашу думку, впровадження відео-маркетингу є необхідним для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», якщо його правильно використовувати. Для цього можна запропоновувати такі кроки щодо ефективного застосування інструментів відео маркетингу у просуванні досліджуваного підприємства:

1) Створення якісного контенту. Місцем з найбільшою активністю цільової аудиторії ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» є соціальні мережі. Створення якісного і цікавого контенту тут дозволить зацікавити потенційних клієнтів і залучити їх у «воронку продажів». Відмінним від інших соціальних мереж є відео-хостинг YouTube – тут відео-контент зберігається тривалий період часу. На сьогоднішній день YouTube трансформувався в своєрідну соціальну мережу, тому відео, яке завантажено сюди, буде постійно користуватися попитом у нової аудиторії, яка росте з кожним роком. Ця мережа має пошуковий рядок, де вводиться ключовий запит і таким чином можна отримати список самих популярних роликів, які найбільше переглядаються. За таких умов відео може бути популярним тривалий період часу. З допомогою якісних відеороликів є можливість залучати потенційних споживачів щоденно, а хороший відеоролик буде генерувати мотивований трафік досить довго.

2) Відео як соціальний доказ якості товарів і послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО». Перед тим, як обрати той чи товар/послугу, споживачі прагнуть отримати якомога більше інформації про нього, в тому числі із сайту та

соціальних мереж. Тому ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» повинно розміщувати на своїх сторінках у соціальних мережах різноманітні відео: інтерв'ю із директором, з головним технологом, з задоволеними клієнтами чи іншими контактними аудиторіями, відео-звіти про певні заходи монтажу та ремонту обладнання. Це дозволить підвищити довіру до ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» та його товарів і послуг.

3) Просування товарів і послуг в тренді з сучасними тенденціями. YouTube поступово доганяє Google в рейтингу популярності пошукових систем. За останні два роки особливої популярності відео-хостинг набув і на території України: YouTube-канали з різноманітними темами набирають мільйонну аудиторію – практично весь трендовий контент зараз створюється у форматі відео.

4) Створення інтерактивного контенту. Нові технології дозволяють створювати якісний інтерактивний відео-контент. Починаючи із 2016 року створюються перші якісні промо-ролики в форматі 360, зараз на YouTube появляються ролики у форматі VR, AR.

5) Демонстрація процесу надання послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» у відео-форматі для збільшення конверсії. Досліджуване підприємство через відео може показати всі переваги своїх товарів і послуг.

На нашу думку, для того, щоб ефективно використовувати цей інструмент, в організаційній структурі ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» повинен бути створений відділ маркетингу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура відділу маркетингу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Джерело: Складено автором

У табл. 3.1 наведено видатки на створення відділу маркетингу та зазначено функціональні обов'язки його працівників.

Таблиця 3.1

Видатки на створення відділу маркетингу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Співробітник	Функції	Заробітна плата, грн./місяць
Начальник відділу	Планування маркетингових стратегій, організація маркетингової діяльності з усіх напрямків, контроль якості виконання	30000
Менеджер з маркетингу	Розробка та реалізація маркетингових заходів	25000
Менеджер з реклами та PR	Просування послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» через різні канали з метою зміцнення іміджу підприємства	25000
Менеджер по роботі з клієнтами	Організація роботи з клієнтами, холодні та гарячі дзвінки	20000
Всього на місяць		100000
Всього на рік		1200000

Джерело: Складено автором

Під час розробки організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» необхідною умовою є пряме підпорядкування начальника маркетингової служби директору. Це сприятиме більш ефективному розвитку маркетингової діяльності, дозволить уникнути позаштатних ситуацій, що порушують роботу та перешкоджають ефективному функціонуванню маркетингової служби. Однією із функцій відділу маркетингу ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» має бути просування товарів і послуг в соціальних мережах, в тому числі і ведення YouTube-каналу, створення і просування відео-контенту. У відео-роліках варто висвітлювати ключові заходи, фрагменти участі у профільних виставках, обговорювати цікаві та актуальні теми з клієнтами та фахівцями сфери ритейлу та інших сфер.

Через останні події (війну) в країні можливо потрібно буде скоротити витрати на створення відділу маркетингу. Водночас навіть під час війни питання просування підприємства та його продукції на ринку є дуже важливими і вже сьогодні варто замислюватися про перспективи діяльності у мирний час.

3.2. Ефективність реалізації заходів в рамках стратегії підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО»

Просування товарів і послуг через мережу Інтернет сьогодні є одним з найефективніших і економних методів, з яким не зрівняється навіть реклама на телебаченні або в ЗМІ. Реклама в Інтернеті носить «вірусний» характер і, завдяки їй, про новий товар зможуть дізнатися в короткі терміни сотні і тисячі людей. Практично у кожної сучасної людини є пристрої для виходу в Інтернет, і цей універсальний майданчик сьогодні пропонує величезну кількість можливостей для безкоштовної реклами або з вкладенням мінімального обсягу грошових коштів. Саме через Інтернет кожен підприємець може здійснити просування власного продукту і розповісти про нього всім.

Основна перевага просування товарів в Інтернеті полягає в тому, що підприємець має можливість підібрати найбільш оптимальний варіант для свого бізнесу, а іноді і здійснити всю роботу щодо просування за допомогою різних методів і «в комплексі».

На нашу думку, найбільш дієвими видами Інтернет-реклами, завдяки яким ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» зможе ефективно просувати свої товари і послуги, є контекстна і банерна реклама. Ефект впливу такого виду реклами для просування послуг є значно вагомішим, ніж інші види реклами в Інтернеті, оскільки банери привертають увагу, викликають інтерес до нового продукту, спонукають Інтернет-користувачів до дії (перейти на сайт, ознайомитися з лінійкою пропонованих товарів чи послуг).

Даний інструмент – відмінна можливість для просування товарів і послуг ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» в Інтернеті. На нашу думку, найбільш ефективним є розміщення банерів на майданчиках дошки оголошень Olx.ua, Ria.com, Besplatka.ua, Obyava.ua, Izi.ua, оскільки ці дошки є найбільш відомими і «розкрученими» в пошуковій системі Google і їх щодня відвідують

десятки тисяч жителів України. Відповідно до проведених розрахунків, банерна реклама на цих дошках є відносно доступною (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вартість розміщення банерної реклами на сайтах дошок оголошень
Olx, Ria, Besplatka**

Назва дошки оголошень	Розмір банера, мм. (ROS, динамічний банер)	Кількість показів на місяць	Мінімальний бюджет для розміщення медійної реклами на сайті
Olx.ua	800x200	1000	4000
Ria.com	300x250	1000	3000
Besplatka.ua	300x250	1000	500
Всього витрати, грн./місяць		7500	

Джерело: Складено автором за даними [20-22]

Таким чином, відповідно до даних, наведених в табл. 3.2, для розміщення динамічного банера на цих трьох дошках оголошень на місяць необхідно витратити 7500 грн., що забезпечить за цей період одну тисячу показів такого банера на кожній з дошок.

На нашу думку, ще одним дієвим видом Інтернет-реклами є вірусний маркетинг, ефективність якого доведена маркетологами усього світу. Пов'язано це, в першу чергу, з тим, що додаткових фінансових витрат, пов'язаних з поширенням своєї рекламної інформації, рекламодавець не несе – реклама «йде в маси» самостійно, крім того, така реклама не є нав'язливою, оскільки користувачі відчують свідомо доброзичливе ставлення до рекламного повідомлення, яке надійде від інших користувачів. Основне завдання при використанні даного способу просування товару в Інтернеті – це нестандартний підхід, креатив при створенні картинки чи відеоролика. Необхідно намагатися зробити так, щоб таке рекламне оголошення обов'язково «зачепило», здивувало і розсмішило користувачів.

Вважаємо доцільним ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» виділити ресурси на створення вірусного рекламного відео, яке б носило комедійний характер, і в той же час було здатним рекламувати його товари і послуги, вказуючи їх його

переваги (розвинена матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, відповідальне ставлення до роботи). Після створення такого відео слід здійснити його «посів» (початкове поширення інформації серед цільової аудиторії). На нашу думку, для розміщення матеріалу необхідно використовувати соціальні мережі, безкоштовні хостинги, блоги, форуми, різні спільноти і т.д. Аналіз ринку послуг щодо зйомки рекламних відеороликів свідчить, що для зйомки вірусного відео з метою його розповсюдження в мережі Інтернет необхідно виділити від 75000 грн., а для ТВ – від 150000 грн. (у вартість входить робота акторів, зйомка і постпродакшн) [23].

Для «посіву» вірусних роликів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» доцільно використовувати відео-хостинг Youtube, соціальні мережі Facebook і Instagram, а також популярний серед молоді застосунок Tik Tok. На кожному з них слід оформити відео відповідно до вподобань його аудиторії: скласти заголовок, опис, вказати теги, публікувати перші позитивні коментарі тощо. Кошторис видатків на розповсюдження рекламного контенту (в т. ч. вірусних роликів) ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Видатки на розповсюдження рекламного контенту ТОВ «АЛДІ
ТЕХНО» в Youtube, Facebook, Instagram і Tik Tok**

Напрямок видатків	Вартість на місяць, грн.
Youtube	
Оптимізація каналу і відео	5000
Зовнішнє просування	5000
Комісія за ведення контекстної реклами	10000
Рекламний бюджет на контекстну рекламу в місяць	10000
Facebook і Instagram	
Реклама в соціальних мережах (вартість єдино разового налаштування кампанії)	13500
Бюджет на показ реклами	13500
Ведення соціальних мереж	20000
Tik Tok	
Налаштування реклами	20000
Всього на місяць	97000

Джерело: Складено автором за даними [23-26]

Таким чином, місячний бюджет на просування рекламного контенту ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» має складати 97000 грн.

Оцінку можливого економічного ефекту від впровадження пропонованих заходів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозна оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення процесу управління цифровим маркетингом ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» на 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік, млн. грн.	2023 рік, млн. грн.	2024 рік, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	22783,6	29618,7	38504,3	6835,1	8885,6
Прямі сукупні змінні витрати	9477,3	12320,5	16016,7	2843,2	3696,15
Сукупні постійні витрати	528,7	528,7	528,7	0	0
Чистий прибуток за рік	12777,6	16769,5	21800,4	3991,9	5030,85

Джерело: Складено автором

Це можливий розвиток, але беручи до уваги ситуацію в країні. На даний момент не потрібно розпочинати цифровий маркетинг, але під час військового стану можна залучити працівників до роботи і дати робочі місця (на даний момент багато підприємств скорочують робочі місця)

Таким чином, в разі успішної реалізації пропонованих заходів, ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» впродовж 2022-2023 рр. вдасться наростити чистий прибуток на 3,9 млн. грн., а впродовж 2023-2024 рр. – на 5,0 млн. грн.

Крім того, для підтримки та залучення клієнтів ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» має дотримуватися таких заходів:

1. Упроваджувати технологію персонального менеджменту клієнтів для побудови взаємовигідних відносин. Це досягається шляхом закріплення персональних менеджерів за ключовими клієнтами. Основними обов'язками персональних менеджерів є:

- формування баз даних про клієнтів;
- розробка клієнт-орієнтованого підходу для обслуговування клієнтів;
- участь у розробці стратегії маркетингових комунікацій для залучення клієнтів;
- аналіз інформації щодо відкритих рахунків клієнтів та проведення відповідного SWOT-аналізу.

2. Просування в інтернеті, що впливатиме на популярність компанії й підвищить до неї довіру і сприятиме залученню нових клієнтів не тільки в середині країни, але й за кордоном. Це можна реалізувати шляхом:

- Створення сайту, що впливає на кількість переглядів, а отже і на залучення та зацікавлення нових покупців.
- Спілкування з наявними та потенційними клієнтами через розсилки. Це впливає на формування довіри між організацією та клієнтами. Ознайомлення з якісним контентом і цікавою інформацією щодо компанії та новими позиціями допоможе клієнтам бути краще поінформованими.

3. Актуальним буде, залучення винагороди для постійних клієнтів .

- Хоча залучення нових клієнтів є необхідним, утримання вже наявних клієнтів є настільки ж важливим для зростання бізнесу, якщо не важливішим. Якщо клієнти зможуть отримувати винагороду за покупки, у них буде стимул купувати більше саме у вас.
- А програма знижок, передбачених у випадку надання рекомендацій, дасть змогу повертати постійних клієнтів і ознайомлювати потенційних покупців із вашою торговою маркою.

Це просто м'яко кажучи дивна пропозиція під час війни!

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи реалізовано усі поставлені завдання та досягнуто основну мету дослідження. Крім того, зроблено ряд наступних висновків:

1. Досліджено теоретичні основи створення системи стратегічного управління підприємства. Встановлено, що уся діяльність підприємства супроводжується різними стратегіями. Стратегія завжди існує там, де є як мінімум початок ідеї до створення бізнесу. Під стратегією слід розуміти загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої стратегічної мети підприємства. Завдання роботи системи стратегічного управління полягає у ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення стратегічної мети. Підприємствам не потрібно боятися побудови стратегії, слід вміти правильно її будувати. Для цього на підприємствах потрібно аналізувати та створювати відповідну систему управління.

2. Аналіз діяльності ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» показав, що це широкопрофільне підприємство, яке знаходиться у м. Київ і діяльність якого охоплює низку різноманітних напрямків, зокрема: виробництво металевих будівельних конструкцій та їх частин, а також промислового холодильного та вентиляційного устаткування; будівельно-монтажні роботи, встановлення та монтаж машин і устаткування; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» щодо ремонту і обслуговування машин та устаткування промислового призначення впродовж 2017-2021 рр. розвивалась доволі динамічно, і забезпечувала досліджуваному підприємству щорічне зростання обсягів доходів (за винятком 2021 року): так, за період 2017-2018 рр. доходи від цього виду діяльності зросли на 86%, за період 2018-2019 рр. – на 52%, за період 2019-2020 рр. – майже у 1,3 рази.

3. Оцінка фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства свідчить, що впродовж 2017-2021 рр. відбулася певна переорієнтація діяльності досліджуваного підприємства в бік скорочення вартісних обсягів виробничих та будівельно-монтажних операцій та зростання вартісних обсягів послуг ремонту й технічного обслуговування, а також торговельної діяльності.

Аналізуючи слабкі сторони та загрози для підприємства було встановлено, що найбільші ризики несе в собі економічна, демографічна та геополітична кризи, які наблизилися внаслідок розгортання масштабних бойових дій та руйнувань на території України, а також невизначеність та неможливість прогнозування подальшого розвитку військового конфлікту, що у підсумку позначається на здатності досліджуваного підприємства успішно діяти на ринку.

4. Запропоновано удосконалення системи управління ризиками теперішні тенденції актуалізують потребу розробки для ТОВ «АЛДІ ТЕХНО» чіткої стратегії маркетингу в соціальних мережах як пріоритетної в питаннях просування товарів та послуг, що дасть змогу підвищити інтерес цільової аудиторії до досліджуваного підприємства та підтримувати його протягом тривалого часу, збільшити впізнаваність ТОВ «АЛДІ ТЕХНО», а також лояльність потенційних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 4. С. 76-84.
2. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56.
3. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302.
4. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 3. С. 91-95.
5. Шишмарьова Л. О. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 8(4). С. 135-138.
6. Дячков Д. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173> (дата звернення 07.02.2022).
7. Кононова О. Є. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Частина 1. С. 145-149.
8. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення 07.02.2022).

9. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 345-347.
10. Петухова О. М. Нелінійні підходи до формування стратегій розвитку підприємства в системі антикризового менеджменту. *Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика*: колект. монографія. / О. М. Петухова. Київ : Кафедра, 2020. С. 42-52.
11. Пришляк Н. В., Паламаренко Я. В. Організаційно-економічні аспекти формування стратегії виробництва біопалив. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 95-104.
12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
13. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 79-83.
14. Войтко С. В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 165-171.
15. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 281-285.
16. Немикіна Г. Ю. SWOT-аналіз як інструмент управління стратегією експортоорієнтованого машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 125-128.
17. TOWS. URL: <https://hromada.canactions.com/tows/> (дата звернення 07.02.2022).
18. АЛДІ ТЕХНО, ТОВ. URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/42921586> (дата звернення 27.03.2022).

19. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛДІ ТЕХНО". URL: <https://clarity-project.info/edr/42921586> (дата звернення 27.03.2022).

20. Баннерная реклама на OLX. URL: <https://help.olx.ua/hc/ru/articles/360019207959-%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-OLX> (дата звернення 08.05.2022).

21. Баннерная реклама на AUTO.RIA. URL: <https://auto.ria.com/uk/price/view/> (дата звернення 08.05.2022).

22. Реклама на сайте. URL: <https://besplatka.ua/uploads/price/BP-banner-v2.pdf> (дата звернення 08.05.2022).

23. Рекламный ролик в Киеве. URL: <http://9pro.com.ua/reklamniy-rolik> (дата звернення 08.05.2022).

24. Реклама в Tik Tok Ads | Настройка и продвижение аккаунтов. URL: <https://site-ok.ua/uslugi/tik-tok-ads-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%8C> (дата звернення 08.05.2022).

25. SMM продвижение в социальных сетях. URL: <https://site-ok.ua/uslugi/smm-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B2-%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8F%D1%85-%D1%81%D0%BC%D0%BC-%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%BA%D0%B0> (дата звернення 08.05.2022).

26. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций /С.Шимшилов; Под ред. д-ра экон.наук М.Н.Кулапова.-М.:ИТК «Дашков и К», 2004.-246 с.
27. Сиротюк Г. В. Методичні аспекти проведення аудиту витрат виробництва / Г. В. Сиротюк. – 2016. – С. 251–260.
28. Динамика роста объемов онлайн интернет торговли в мире и Украине [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.reclamare.ua/blog/obemy-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine/>
29. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. – 256 с.
30. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика / С. М. Ілляшенко. // «Університетська книга». – 2005. – С. 263.
31. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical concepts/ C.W. Hofer, D.Schendel.- New York: West Publishing, 1986.
32. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nded.-Chicago: The Dryden Press, 1983
33. Просування в Youtube. URL: <https://ours.agency/service/prosuvannya-v-youtube/> (дата звернення 08.05.2022).
34. Khrystenko O., Drogomyretska M. The main trends of competitive professional training for the innovation economy requirements. The 14th International Scientific Conference Information Technologies and Management (Riga, Latvia, 2016 April 14 - 15). Latvia: ISMA University, 2016. Pp. 159-160.
35. Lipinska I. Crop and livestock insurance as risk management instruments in Polish agriculture compared to the EU regulations. EU Agrarian Law. 2016. Vol. 5. Pp. 13-19.

Додаток А



Рис. 1. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на діяльність промислових підприємств

Побудовано автором