

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування системи стратегічного управління підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Ор'я  
Ахмада Сіяра Абдула

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька  
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

# 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**

Ор'я Ахмад Сіяр Абдул

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Формування системи стратегічного управління підприємством»

(за матеріалами ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 19 грудня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ

*Об'єкт дослідження:* процес формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ

*Предмет дослідження:* теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи стратегічного управління підприємством

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 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Складові системи стратегічного управління підприємством

1.2. Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством та методи вибору стратегій

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика та результати стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

2.2. Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» та визначення недоліків у процесі її формування

### РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження» (сайт та бібліотека ДТЕУ)	до 26.09.2022	до 26.09.2022
	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 17.10.2022	до 17.10.2022
	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 7.11.2022	до 7.11.2022
	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 10.11.2022	до 10.11.2022
	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 14.11.2022	до 14.11.2022
	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 23.11.2022	до 23.11.2022
	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 5.12.2022	до 5.12.2022
	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.12.2022	до 15.12.2022
	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 19.12.2022	до 19.12.2022
	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
	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 30.12.2022	до 30.12.2022
	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 12.01.2023	до 12.01.2023
	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «12» жовтня 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 Ор'я Ахмад Сіяр Абдул*(прізвище, ініціали, підпис)*

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Ор'я Ахмад Сіяр Абдул виконана на актуальну тему. Студент намагався виконати поставлені завдання і у цілому він досяг мети. Проте безумовно (особливо у розділі 3) не вистачає врахування поточної ситуації і тому запропоновані студентом заходи важко вважати такими, що сприятимуть стратегічному управлінню дослідженням підприємством. Однак, оскільки загальні вимоги до ВКР витримано, то вважаю що вона може бути рекомендована до захисту у ДЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра студента Ор'я Ахмад Сіяр Абдул  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:  
**«Формування системи стратегічного управління підприємством»**

*Структура роботи.* Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Дослідження містить 47 сторінок основного тексту, ілюстровано 7 рисунками, 13 таблицями й 2 додатками. Список використаних джерел містить 40 джерел.

*Метою дослідження є:* удосконалення формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ.

Для досягнення головної мети дослідження було вирішено такі завдання:

- охарактеризувати складові системи стратегічного управління підприємством;
- розглянути методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством та методи вибору стратегій;
- надати загальну характеристику та результати стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»;
- провести аналіз системи стратегічного управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» та визначення недоліків у процесі її формування;
- здійснити планування заходів для удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в умовах сучасних ринкових викликів.

*Об'єктом дослідження є* процес формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи стратегічного управління підприємством.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

### **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Формування системи стратегічного управління підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування системи стратегічного управління підприємством. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством послуг в умовах сучасних ринкових викликів.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки системи стратегічного управління підприємством та, оцінено ефективність запровадження рекомендованих заходів.

*Ключові слова:* система стратегічного управління, стратегія, стратегічне планування, внутрішня організація діяльності підприємства, зовнішні чинники, умови функціонування, стратегічні зміни.

### **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

### **«Formation of the strategic management system of the enterprise »**

(based on materials LLC «KYIVTRANSGARANT», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of forming the strategic management system of the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of forming a system of strategic management of a service enterprise in the conditions of modern market challenges.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop a system of strategic management of the company, and the effectiveness of the implementation of the recommended measures was evaluated.

*Keywords:* strategic management system, strategy, strategic planning, internal organization of enterprise activity, external factors, operating conditions, strategic changes.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Складові системи стратегічного управління підприємством.....	12
1.2. Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством та методи вибору стратегій.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», М. КИЇВ.....</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика та результати стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».....	21
2.2. Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» та визначення недоліків у процесі її формування.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ.....</b>	<b>43</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>60</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасні умови господарювання, швидкі зміни зовнішнього середовища та нестабільна економіко-політична ситуація вимагають від будь-якого підприємства наявності чітко розробленого плану діяльності, наявність якого позитивно впливає на зростання показників прибутковості, рентабельності та ефективності діяльності господарюючого суб'єкта. Відсутність стратегічних планів не дозволяє підприємству швидко реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі його діяльності та приймати ефективні управлінські рішення, а недостатнє усвідомлення керівництвом підприємства значущості та необхідності стратегічного планування свідчить про неякісне управління.

Ефективна побудова системи стратегічного управління господарюючим суб'єктом здатна забезпечити достатній рівень його фінансової стійкості, конкурентоспроможності й досягти ефективного функціонування в умовах сучасного ринку. Прийняття правильних, ефективних й далекоглядних рішень щодо управління підприємствам вимагає від керівника володіння достатньою та об'єктивною інформацією щодо обсягів витрат й доходів підприємства, щодо наявності відхилень фактичних показників від планових. На сьогоднішній день підприємства мають спрямовувати увагу не лише на поточний стан, на економічне та фінансове становище, а й розробляти та впроваджувати програми сталого стратегічного розвитку.

Проблеми стратегічного управління підприємством розглядали зарубіжні й вітчизняні науковці. Так, теоретичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством розглянуто у роботах К. Азара, К. Гамільтона, Х. Дейлі, У. Оутса, Р. Луцика, Л. Мельника, В. Трегобчука, О. Царенка, М. Деркача. Практичні аспекти впровадження на підприємствах стратегічного управління висвітлено в наукових працях М. Згуровського, С. Войтка, Л.Довгань, Л.Артеменка та багатьох інших.

В той же час, з огляду на непрості економічні умови, правильне формування системи стратегічних цілей та завдань в управлінні підприємством є особливо актуальним в сучасних умовах, що й обумовило вибір теми дослідження.

*Метою дослідження є:* удосконалення формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», м. Київ.

Для досягнення головної мети дослідження було вирішено такі завдання:

- охарактеризувати складові системи стратегічного управління підприємством;
- розглянути методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством та методи вибору стратегій;
- надати загальну характеристику та результати стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»;
- провести аналіз системи стратегічного управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» та визначення недоліків у процесі її формування;
- здійснити планування заходів для удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в умовах сучасних ринкових викликів.

*Об'єктом дослідження є* процес формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування системи стратегічного управління підприємством.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження застосовувалися загальні й специфічні наукові методи. Розгляд теоретичних та методологічних аспектів стратегічного управління підприємством здійснювався за допомогою системного підходу, методів групування, аналізу, синтетичного та аналітичного методів. Аналіз аналітичної інформації здійснювався з використанням даних статистичної та внутрішньої звітності підприємства.

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства проводилося з використанням методу порівняння, планування та моделювання. Для наочного представлення отриманих результатів використано графічний метод.

*Інформаційну базу дослідження* склали роботи провідних зарубіжних й українських вчених з проблеми стратегічного управління підприємством в сучасних умовах, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємства, інформаційні ресурси мережі Internet).

*Практичне значення отриманих результатів.* Запропоновані напрямки вдосконалення системи стратегічного управління підприємства можуть бути розглянуті й запроваджені керівництвом підприємства для удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в умовах сучасних ринкових викликів з метою підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку.

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Дослідження містить 47 сторінок основного тексту, ілюстровано 7 рисунками, 13 таблицями й 2 додатками. Список використаних джерел містить 40 джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Складові системи стратегічного управління підприємством

Ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних ринкових викликів обумовлює необхідність визначення напрямів подальшого розвитку, що стає запорукою досягнення успішних результатів діяльності. З метою визначити напрям розвитку підприємства використовуються засоби стратегічного планування, що є основним й найбільш використовуваним методом в стратегічному управлінні. Використання підприємством принципів стратегічного планування дозволяє керівництву визначити основні пріоритетні орієнтири стратегічного розвитку, що забезпечує виконання всього комплексу поставлених підприємством цілей та завдань всім персоналом підприємства, проведення оцінювання досягнутих результатів й регулювати зміну напрямів розвитку підприємства, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі.

Питанням розгляду стратегічного управління займалися багато відомі зарубіжних й вітчизняних вчених, зокрема, теоретичні аспекти та практичні засади функціонування системи стратегічного управління розглянуто в роботах: І. Ансоффа, А. Томпсона, М. Портера, З.Шершньової, А. Наливайко, А. Мазаракі, Г. П'ятницької, І. Підкамінного та ін.

Так, наприклад, І.Ансофф визначив стратегічне управління, як таку діяльність підприємства, яка пов'язана з процесом установлення мети та завдань розвитку організації, а також підтримкою взаємовідносин організації та оточення, що дозволяють підприємству досягти визначеної мети, відповідає внутрішнім можливостям підприємства та дозволяють підприємству залишатися сприйнятливим до впливу зовнішніх чинників [1, с.45].

На думку А.Томпсона, стратегічне управління є процесом, що дозволяє менеджерам підприємства встановлювати довгострокові цілі та напрями розвитку, визначати його специфічні цілі, визначати стратегію, необхідну для їх досягнення, враховуючи всі можливі внутрішні та зовнішні обставини та реалізовувати обраний для підприємства план подальший дій [2, с.36].

Позиція З. Шершньової полягає в дещо іншому баченні стратегічного управління. Авторка пропонує розглядати стратегічне управління підприємством як реалізацію концепції, яка поєднується комплекс цільового, системного, ситуаційного та інтегрального підходів щодо діяльності господарюючого суб'єкта, що дозволить встановити ключові цілі розвитку підприємства, порівняти їх потенціалом, привести наявні ресурси у відповідність з цілями розвитку, з метою розробити й реалізувати стратегічний набір цілей підприємства [3, с.92].

Таким чином, розгляд наукових праць зарубіжних та українських вчених, різносторонніх поглядів на визначення поняття «стратегічне управління», дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління є багатоплановим, формально поведінковим управлінським процесом, який направлений на формулювання й виконання ефективних стратегій, які чинять вплив на збалансування відносин підприємства, зокрема, окремих його частин, та зовнішнього середовища, а також досягнення підприємством встановленої мети й своїх цілей [5, с.3].

Мета стратегічного управління підприємством полягає у визначенні цілей та основних стратегій, розробці та забезпеченні виконання комплексу планів, які є інструментами реалізації системи стратегічних орієнтирів підприємства з удосконалення всієї діяльності й її окремих підсистем, що являє собою основу забезпечення конкурентоспроможного існування підприємства у довгостроковій перспективі [6, с.2].

Для багатьох українських підприємств розгляд розробки стратегії управління як доцільного та ефективного інструменту, що необхідний для забезпечення подальшого функціонування й розвитку не є обов'язковим процесом. Це можна пояснити низьким рівнем професійності керівного

апарату підприємства. В той же час, сучасні умови нестабільності у змінах зовнішнього середовища, наявність значних ризиків виникнення кризових ситуацій та постійного підвищення рівня конкуренції на ринках, обумовлюють важливість втілення в діяльність підприємств практичного інструментарію стратегічного управління, що є важливим як для закордонних підприємств, так й для вітчизняних організацій [7].

Стратегічне планування за своєю сутністю є процесом, що забезпечує можливість успішного функціонування підприємства, дозволяє розробити програми стратегічного розвитку підприємства, які відповідають умовам зовнішнього середовища та допомагають візуалізувати уявлення щодо довгострокового бачення підприємства про напрями розвитку в майбутньому.

Розроблення стратегічних планів відбувається поетапно. Можна виділити такі етапи формування стратегічних планів підприємства (рис.1.1).

Прийняття рішення керівництвом про формування системи стратегічного планування потребує роз'яснення менеджерам всіх ланок та працівникам сутності та мети стратегічного планування, пояснення механізмів його реалізації, виявлення потенційної цінності, яка буде отримана організацією у разі впровадження такої системи. Необхідним також стає розгляд обсягу витрат на ведення системи стратегічного планування, включаючи ресурсне забезпечення, персонал, терміни, тощо.

Стратегія – це засіб досягнення підприємством цілей, в той час як реалізація стратегії є складним процесом відтворення всього стратегічного потенціалу, який здійснює підприємство на основі проведення дослідження умов діяльності з врахуванням всієї системи внутрішніх та зовнішніх чинників середовища й наявних динамічних змін у причинно-наслідкових зв'язках підприємства й зовнішнього середовища його діяльності [9, с.67-75].

Вся система стратегічного управління складається з набору розроблених підприємством функціональних стратегій, які є підсистемами підприємства й їх взаємодії.

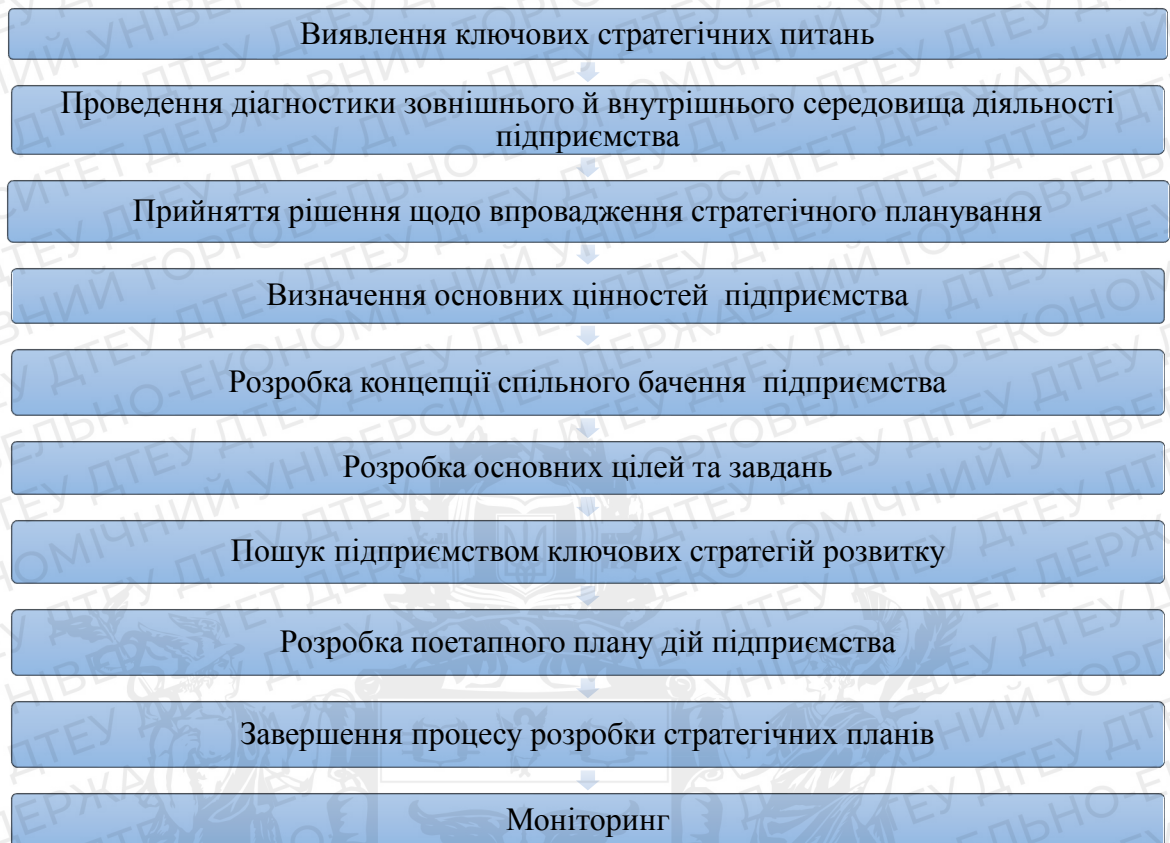


Рис. 1.1. Основні етапи стратегічного планування в процесі управління підприємством

*Джерело: складено автором за [8]*

Формування та реалізація вищезазначеного комплексу стратегій дозволяє підприємству досягати поставленої мети, а його діяльність направлена на досягнення сталого розвитку. До елементів системи стратегічного управління підприємством відносяться такі функціональні стратегії, як формування стратегічного управління маркетинговою діяльністю, фінансовими ресурсами, процесом виробництва, інноваційною діяльністю підприємства й персоналом. Структура стратегічного управління підприємством представлена наочно на рис. 1.2.

Кожна з функціональних підсистем всієї системи стратегічного управління підприємством є структурним елементом, спрямованим забезпечити його сталий розвиток. Призначенням системи стратегічного

управління підприємством є узагальнення, обробка та аналіз інформації, яку надають основні функціональні підсистеми управління організацією.

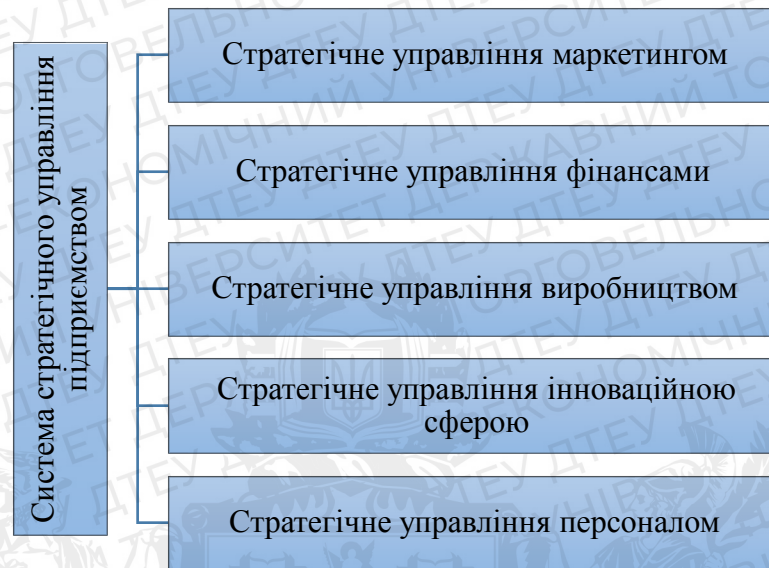


Рис. 1.2. Система елементів стратегічного управління підприємства за функціональними напрямками

*Джерело: розроблено автором*

Якщо одна з підсистем стратегічного управління підприємством не реалізує стратегію, це негативно позначиться на результатах діяльності інших підсистем. Так, наприклад, внесення змін в управління фінансовою стратегією, чинитиме вплив на діяльність підприємства в цілому, а також на його виробничій діяльності, а нестача грошових ресурсів може призвести до неможливості придбати виробничі ресурси, що може призвести до неповної завантаженості виробничих потужностей підприємства, отже можливим стає невиконання підприємством планової виробничої програми, що знижує рівень ефективності маркетингової стратегії підприємства, а отже підприємство не здатне задовольняти споживчий попит виробленням якісної продукції (або послуг) через нестачу ресурсів, а отже не отримує позитивного ефекту діяльності.

Нестача фінансових ресурсів спричиняє низький продаж продукції, що призводить до зниження показників фінансової сталості, що спричиняє спад показників фінансових результатів, зокрема обсягів прибутку, а це вплине на



зниження рівня заробітної плати, а також чинитиме негативний вплив на розвиток підприємства. Саме тому одним з найбільш значущих елементів в механізмі забезпечення розвитку діяльності є проведення діагностики поточних показників діяльності підприємства, проведення аналізу й оцінки ключових характеристик, що відповідають завданням та стратегічним цілям підприємства.

Проведення достовірного й якісного аналізу необхідне для забезпечення керівників всіх ланок управління інформацією, необхідною для прийняття ними управлінських рішень та формування подальшої стратегії управління підприємством.

## **1.2. Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством та методи вибору стратегій**

Центральну позицію в системі стратегічного управління підприємством займає процес формування стратегії а також здійснення підприємством стратегічного вибору.

В науковій літературі є різні методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством, найбільш відомим з яких є загальноприйнята модель, запропонована І. Ансоффом (наочно представлена в табл. 1.1).

Крім класичного підходу, сучасні дослідники у структурі системи стратегічного управління підприємством виділяють низку підсистем, зокрема, система стратегічного моніторингу [15], стратегічне управління системою контролінгу [16], ведення стратегічного обліку [17], управління інформаційною підсистемою [18] тощо.

Для того, щоб конкретизувати процес вибору стратегічного напряму управління підприємством доцільним буде надати системі стратегічного вибору окремого значення, як одної з підсистем в стратегічному управлінні, яку структурно можна представити у вигляді таких компонентів, як: проведення стратегічного аналізу, розроблення набору стратегій для

підприємства, формування альтернативних стратегій та реалізація стратегічного вибору. Мета такого набору дій полягає у наданні теоретичного, методичного й практичного забезпечення в процесі прийняття управлінських рішень та здійснення вибору подальшої стратегії управління підприємством.

Таблиця 1.1

Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством

Моделі	Сутність й характеристики
Вибір стратегічних позицій	<p>Вибір стратегії, яка найкращим чином відповідає поставленим підприємством цілям, та проведення оцінки можливостей для її реалізації залежно від нестабільності змін у зовнішньому середовищі.</p> <p>Здійснення аналізу перспектив, можливість визначення пріоритетів розвитку та розподіл ресурсів підприємства між різними видами діяльності, проведення аналізу потенційних варіантів та альтернатив диверсифікації діяльності підприємства, здійснення прогнозу динаміки різних чинників нестабільності й здійснення планування нових стратегій, що відповідають цілям підприємства, що дозволяє передбачити організаційні зміни та можливості підприємства</p>
Управління ранжуванням стратегічних задач підприємства	<p>Здійснення постійного моніторингу зовнішнього оточення підприємства та проведення ідентифікації нових умов функціонування та можливостей, що дозволяє приймати рішення на основі їх розгляду в процесі прийняття стратегічних рішень та подальших тактичних дій. Дозволяє здійснити категоризацію задач підприємства за ступенем їх терміновості й важливості в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, а сам процес прийняття таких рішень підлягає контролю для проведення оцінки досягнення підприємством мети. Здійснення відновлення та перегляду актуальних для підприємства стратегічних цілей відбувається безперервно</p>
Управління стратегічним розвитком підприємства за слабкими сигналами	<p>Виникнення будь-яких несприятливих явищ або перспективних можливостей для підприємства не є раптовим, а зумовлено появою певних сигналів, які є їх провісниками, тобто т.з. «слабких сигналів». Модель передбачає шість типів моделей характеру проведення контрзаходів, які мають здійснюватися на основі отриманих результатів в процесі сканування поточного та потенційного рівня нестабільності та змін зовнішнього середовища діяльності підприємства</p>
Управління системою стратегічного управління підприємством в умовах стратегічних несподіванок	<p>Поява нових проблем є слабо передбаченим процесом, крім того їх розвиток дуже швидким, виникнення практично раптовим, відсутній очікуваний прогноз впливу та розвитку, а відповідність задач, поставлених перед підприємством, наявному досвіду несе значний ризик отримання фінансових збитків через некоректне застосування контрзаходів. Процес управління підприємством відбувається на основі проведення надзвичайних заходів та прийняття рішень для вирішення непередбачуваних ситуацій</p>

Джерело: складено за [10-14]

Погляди українських науковців щодо цього питання також відповідають такому трактуванню. Наприклад, на думку І. Фоломкіної й К. Грініна, була розроблена концепція комплексної системи реалізації стратегічного управління на підприємстві, яка базується на основах маркетингової діяльності, до складу якої входять три рівні: тактичний, стратегічний та інтегрований. Стратегічний рівень, в свою чергу, включає низку підсистем, таких як:

- стратегічний маркетинговий аналіз та діагностика;
- стратегічні маркетингові орієнтири підприємства;
- розробка концепції та набору стратегій підприємства та формування відповідного стратегічного набору, що здійснюється з використанням маркетингових інструментів [19].

Для того, щоб сформувати систему стратегічного вибору (альтернативні стратегії управління підприємством) необхідно виділити чинники, які впливають на діяльність підприємства, зокрема: зовнішнє середовище функціонування підприємства, його фінансовий стан й інформаційне оточення, які є ключовими факторами, що впливають на формування стратегічного вибору підприємства [20–23].

До такої системи здійснення стратегічного вибору підприємством включено елементи похідних інформаційних даних (оцінка впливу умов зовнішнього середовища, аналіз фінансового стану й якість інформаційних потоків на підприємстві), прийняття рішення про вибір певної стратегії (яке спирається на особливості інструментарію здійснення вибору, методи прийняття управлінських рішень, наявні стратегічні набори та можливі альтернативи), які реалізуються керівником підприємства, який відповідає за прийняття управлінських рішень про вибір стратегії, а також набору конкретних стратегічних альтернатив, які є результатом застосування такої системи. Схематично таку систему можна представити у вигляді рис. 1.3.

Крім того, в науковій літературі зустрічається такий методичний підхід щодо формування підприємством системи стратегічного вибору, який складається з трьох послідовних етапів.

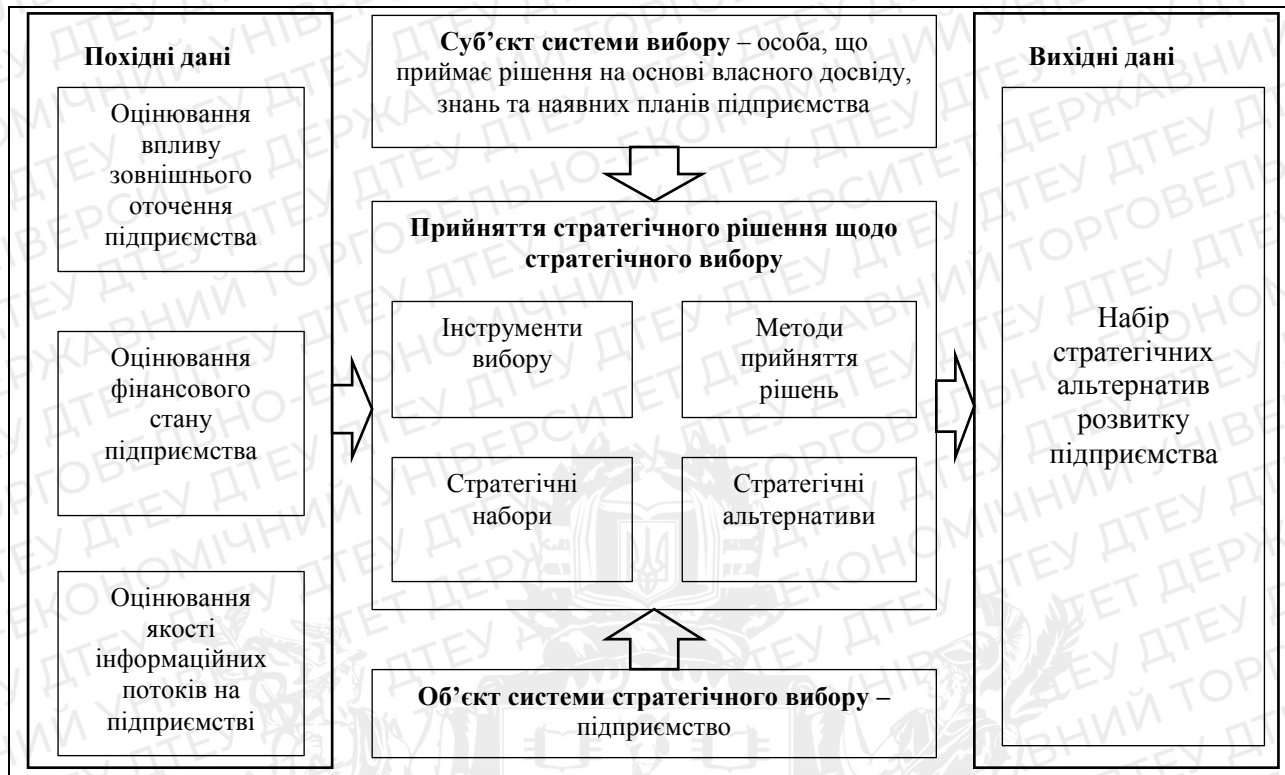


Рис. 1.3. Система здійснення стратегічного вибору підприємством

*Джерело: створено автором*

Це такі етапи:

- 1) побудова системи інформаційного забезпечення у процесі формування системи стратегічного вибору підприємства;
- 2) виокремлення ключових показників, що характеризують систему стратегічного вибору підприємства;
- 3) остаточне формування інструментарію та застосування його на практиці у системі здійснення стратегічного вибору підприємством [24].

Результатом застосування представлених методичних підходів стає можливість отримання даних про позиціонування підприємства та його положення в матриці стратегічного вибору, що дозволяє провести оцінку набору наявних стратегічних альтернатив та сформуванню найбільш вигідну систему стратегічного управління на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», М. КИЇВ

#### 2.1. Загальна характеристика та результати стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

Підприємство ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», код ЄДРПОУ: 42104266 є невеликим підприємством, зареєстрованим 03.05.2018 року. Юридична адреса підприємства: Україна, 04074, місто Київ, вул.Новомистицька, будинок 25, офіс 5. Керівник підприємства – Ор'я Ахмад Сіяр Абдул. Організаційно-правова форма підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю, підприємства є недержавною власністю. Розмір статутного капіталу підприємства становить 100,00 грн.. [25]

Основним видом діяльності підприємства, згідно КВЕД є: 96.09 Надання інших індивідуальних послуг. Крім того підприємство надає послуги за такими видами діяльності, як: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. [25].

Підприємство бере в оренду паркувальні майданчики, які знаходяться у державній власності та здають в оренду громадянам, а прибуток підприємства є платою за посередництво. У своїй діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» керується Цивільним Кодексом України, нормативними актами, законами, а також Статутом, затвердженим протоколом загальних зборів засновників. Підприємство створено з метою задоволення громадських потреб у результатах його діяльності та отримання прибутку.

Надання послуг здійснюються за цінами і тарифом, встановленим підприємством самостійно. Також воно має право залучати для роботи українських та іноземних фахівців, самостійно визначаючи форми, розміри і види оплати праці.

Прибуток від діяльності підприємства використовується на відшкодування матеріальних витрат, здійснення обов'язкових платежів і відрахувань (сплату податків), оплату праці працівників та т. д., прибуток, що залишилася в розпорядженні підприємства спрямовується на розвиток і розширення діяльності.

Вищим органом управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» є директор. Через те, що ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» відноситься до суб'єктів малого підприємництва в штаті підприємства відсутній планово - аналітичний відділ, ця функція виконується економістом, який входить до складу бухгалтерської служби і підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру.

Одноосібним керівником підприємства є директор. Директор підприємства керує всіма процесами на підприємстві. Є головним органом управління та відповідальною особою.

Бухгалтер займається фінансовою та податковою звітністю підприємства, а також розрахунками з постачальниками і замовниками.

Директору підпорядковується менеджери. Таким чином, загальна кількість працівників підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» становить 6 осіб. Через те що ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» відноситься до малих підприємств, то організаційна структура його є лінійної, що в даному випадку є найбільш оптимальним варіантом

Для аналізу особливостей функціонування будь-якого підприємства доцільним є проведення фінансового аналізу його діяльності. Виконаємо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ». Використовуючи дані бухгалтерського балансу за 2019 - 2021 роки виконаємо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ  
«КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	12225,8	8439,6	945,2	-11280,6	-92,27
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1623,6	982,6	238,2	-1385,4	-85,33
3	Чистий прибуток, тис. грн.	629,3	469,9	-	-629,3	-100
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4836,7	5798,9	3626	-1210,7	-25,03
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	13,1	29,5	29,9	16,8	128,24
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4823,6	5769,4	3596,1	-1227,5	-25,45
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	6	6	-2	-25
8	Фондовіддача	123,94	33,31	0,07	-123,87	-99,95
9	Фондомісткість	0,01	0,03	15,22	15,21	15р
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос	1,64	4,91	4,99	3,35	в 3,04 р.
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	202,95	163,77	39,70	-163,25	-80,44
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,98	5,90	15,22	12,24	410,99

*Джерело: створено автором*

Протягом 2019-2021 років ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» загалом отримало негативні показники діяльності. Так, чистий дохід підприємства зменшився на 11280,6 тис. грн. або на 92,27 %, що обумовлено зменшенням замовлень та зменшенням валового прибутку підприємства за аналізований період на 1385,4 тис. грн. або на 85,33%.

Чистий прибуток підприємство в 2021 році не отримало, а тому відносно 2019 року цей показник знизився на 629,3 тис грн., або на 100,00%. Слід зазначити, що зниження прибутку простежувалося вже у 2020 році, коли цей показник знизився до 469,9 тис.грн, тобто майже на 30% відносно показника 2019 року.

Середньорічна вартість активів за досліджуваний також знизилася на 1210,7 тис грн. або на 25,03 %. Це зниження обумовлено зменшенням середньорічної вартості оборотних активів на 1227,5 тис. грн. або на 25,45%.

В той же час середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 16,8 тис. грн. або в 1,28 рази, що відбулося за рахунок оновлення обладнання на підприємстві.

У зв'язку зі зменшенням обсягів діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» знизилася середньооблікова чисельність працівників на 2 особи або на 25%, що є значним показником для малого підприємства, яким є досліджуване підприємство.

Розглянемо відносні показники діяльності підприємства.

Фондовіддача за досліджуваний період знизилася на 123,87, тобто на 99,95 %, що є негативним показником та свідчить про недостатнє завантаження основних засобів. Фондоозброєність підприємства за 2019-2021 роки зросла на 3,35 тис. грн /ос, тобто більш, ніж у 2 рази.

У зв'язку зі зменшенням валового прибутку підприємства показник продуктивності праці значно знизився. Зменшення за три роки відбулося на 163,25 тис.грн на 1 особу, або на 80,44 %, що також вказує на проблеми у діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 12,24 п. або в чотири рази, що також вказує на погіршення результатів господарської діяльності підприємства.

Для виявлення змін у структурі балансу проведемо аналіз активів та пасивів підприємства. Використовуючи дані бухгалтерського балансу за 2019 - 2021 роки виконаємо аналіз майна та джерел їх утворення за складом і структурою (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, найбільшу частину в структурі активів ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» займають оборотні активи підприємства. Причому за 2019-2021 роки цей показник зменшився на 4346,7 тис грн., або на 0,58 в.п. Необоротні засоби підприємства цілком представлені основними активами, їх частка в структурі балансу підприємства становить на 2021 рік 0,95%. Проте, за останні два роки ми бачимо тенденцію до нарощування основних засобів. Так з 2019 до 2021 року частка основних активів збільшилася на 0,58



в.п. або на 1 тис грн. Такий незначний обсяг основних засобів в структурі активів підприємства можна пояснити тим, що підприємство бере паркувальні майданчики в оренду, а не закуповує, що значно економить ресурси підприємства.

Таблиця 2.2

Характеристика майна та джерел його формування за балансом ТОВ «КИЇВТРАНСКАРАНТ» за 2019-2021 рр.

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>АКТИВИ</b>									
1. Необоротні активи:	26,1	0,36	32,80	0,75	27,10	0,95	1,00	3,83	0,58
в т.ч. основні засоби	26,1	0,36	32,80	0,75	27,10	0,95	1,00	3,83	0,58
2. Оборотні активи	7187	99,64	4351,8	99,25	2840,3	99,05	-4346,7	-60,48	-0,58
в т.ч. запаси	803,4	11,14	89,70	2,05	124,40	4,34	-679,00	-84,52	-6,80
дебіторська заборгованість	773,2	10,72	1280,7	29,21	1352,4	47,16	579,20	74,91	36,44
грошові кошти	4199,5	58,22	876	19,98	56,3	1,96	-4143,2	-98,66	-56,26
<b>ПАСИВИ</b>									
1. Власний капітал	382,6	5,30	852,5	19,44	852,5	29,73	469,90	122,82	24,43
в т.ч. зареєстрований капітал	0,1	0,001	0,1	0,002	0,1	0,003	0,00	0,00	0,00
нерозподілений прибуток	382,5	5,30	852,4	19,44	852,4	29,73	469,90	122,85	24,43
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6830,5	94,70	3532,1	80,56	2014,9	70,27	-4815,6	-70,50	-24,43
<b>БАЛАНС:</b>	<b>7213,1</b>	<b>100</b>	<b>4384,6</b>	<b>100</b>	<b>2867,4</b>	<b>100,00</b>	<b>-4345,7</b>	<b>-60,25</b>	<b>-</b>

*Джерело: створено автором*

Запаси підприємства значно знизилися за 2019 - 2021 рр. Показник характеризується зменшенням на 679 тис. грн. або на 6,8 в.п. за два роки. Це відбулося на фоні значного зменшення грошових коштів ТОВ

«КИЇВТРАНСГАРАНТ» за досліджуваний період. Так сума грошових коштів зменшилася на 4143,20 тис. грн. або на 56,2 в.п. відносно показника 2019 року.

Дебіторська заборгованість збільшилася на 579,20 тис. грн. або на 36,44 в.п та склала в 2021 році 47,16% в структурі балансу підприємства. Це свідчить про значне збільшення обсягів заборгованості клієнтів перед ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за послуги, які надаються з відстрочкою платежів.

Структура пасиву балансу також значно змінилася за 2019-2021 рр. Власний капітал збільшився на 469,90 тис. грн. або на 24,43 в.п. Проте слід відмітити, що це збільшення сталося в 2020 році, а у 2021 році показник залишився на рівні попереднього року. Зареєстрований капітал ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за досліджуваний період не змінився, отже збільшення власного капіталу сталося внаслідок збільшення нерозподіленого прибутку на 469,90 тис грн. або на 24,43 в.п.

ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в 2019-2021 роках не мало довгострокових зобов'язань і забезпечення, що говорить про відсутність довгострокових кредитів у підприємства. А от поточні зобов'язання і забезпечення підприємства знизилися на 4815,6 тис грн. або на 24,43 в.п., що є позитивною тенденцією діяльності підприємства та говорить про можливість забезпечення діяльності за рахунок власних коштів, а не залученого капіталу.

Загалом вартість балансу ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 роки знизилася на 4345,7 тис грн. або на 60,25%, що є негативною тенденцією та свідчить про наявність проблем у діяльності підприємства.

Розглянемо механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Згідно даних табл. 2.3 чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 роки знизився на 11280,6 тис. грн. або 92,27 %. Це обумовлено зниженням обсягу надаваних послуг, що демонструє тенденція зниження собівартості реалізованої

продукції (товарів, робіт, послуг) на 9895,2 тис. грн. або на 93,33 % за три аналізовані роки.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ  
«КІЇВТРАНСКАРАНТ» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12225,8	8439,6	945,2	-11280,6	-92,27
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10602,2	7457	707	-9895,2	-93,33
3	Валовий: прибуток (збиток)	1623,6	982,6	238,2	-1385,4	-85,33
4	Інші операційні доходи	-	2,3	-	-	-
5	Інші операційні витрати	993,3	515	238,2	-755,1	-76,02
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	630,3	469,9	-	-630,3	-100,00
7	Фінансові витрати	-	-	-	-	-
8	Інші витрати	1	-	-	-1	-100,00
9	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	629,3	469,9	-	-629,3	-100,00
10	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	629,3	469,9	-	-629,3	-100,00

*Джерело: створено автором*

Як наслідок, зменшився валовий прибуток підприємства та у 2021 році ТОВ «КІЇВТРАНСКАРАНТ» отримало зменшення у розмірі 238,2 тис. грн., що на 1385,4 тис грн. менше, ніж у 2019 році, тобто на 85,33 %. Підприємство скоротило операційні витрати на 755,1 тис грн. або на 76,02 % за аналізований період, й у підсумку фінансовий результат від операційної діяльності дорівнював нулю, що на 630,3 тис грн. менше 2019 року, тобто на 100%.

Фінансовий результат підприємства до оподаткування, таким чином не отримало, а отже, не отримало й прибутку від своєї діяльності.

Далі розглянемо показники оцінки фінансового стану ТОВ «КІЇВТРАНСКАРАНТ» за 2019-2021 рр. Ключові напрями аналізу

фінансового стану включають дослідження ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Аналіз показників оцінки фінансового стану ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ  
«КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,05	1,23	1,41	0,36	34,2%
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,25	0,03	-0,19	-86,36
3	Чистий оборотний капітал	356,5	-2251,4	-662,5	-1019,0	-285,8
4	Коефіцієнт автономії	0,05	0,19	0,3	0,25	в 6 р.
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,06	0,24	0,42	0,36	в 7 р.
6	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,05	0,19	0,29	0,24	в 5,8 р.
7	Коефіцієнт оборотності активів	2,53	1,46	0,26	-2,27	-89,72
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	180,05	13,67	1,11	-178,94	-99,38
9	Рентабельність господарської діяльності, %	5,4	5,9	0	-5,4	-100
10	Рентабельність власного капіталу, %	164,1	55,1	0	-164,1	-100
11	Рентабельність продукції, %	5,93	6,3	0	-2,4	-100

*Джерело: створено автором*

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» має позитивне значення і показує, що підприємство може погасити всі свої поточні зобов'язання, що є позитивним показником для підприємства. З 2019 до 2021 року цей показник зріс на 0,36 або на 34,2%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» значно знизився за досліджуваний період (на 0,19 п. або на 86,36%), що говорить про неспроможність погасити поточні зобов'язання підприємства наявними грошовими коштами. Цей показник негативно характеризує діяльність підприємства та не відповідає нормативному значенню (0,2-0,4).

Чистий оборотний капітал зменшився на 1019,0 тобто майже в три рази. Така динаміка значення чистого оборотного капіталу вказує на незабезпеченість підприємства оборотними засобами.

Коефіцієнт автономії ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» з 2019 до 2021 року збільшився на 0,25, що вказує на підвищення рівня незалежності підприємства від позикового капіталу та можливість вести діяльність за власні кошти.

Коефіцієнт фінансової стабільності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» з 2019 до 2021 року збільшився на 0,36 п., що вказує на підвищення рівня незалежності підприємства від позикового капіталу та можливість вести діяльність за власні кошти. Підприємство за аналізований період має певну стабільність, яка проте не відповідає нормативному значенню (1).

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також показує позитивну динаміку, проте слід відзначити, що це відбувається за рахунок зменшення суми балансу, а не через підвищення самофінансування підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 2,27 або на 89,72%, що також вказує на погіршення результатів господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує негативну тенденцію та говорить, що власний капітал значно зменшує кількість обертів на рік.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019 - 2021 роки значно зменшилась, а підприємство у 2021 році отримало збиток, що є негативною характеристикою діяльності підприємства.

Протягом 2019-2021 років ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» загалом отримало негативні показники діяльності. Так, чистий дохід підприємства зменшився на 11280,6 тис. грн. або на 92,27 %, що обумовлено зменшенням замовлень та зменшенням валового прибутку підприємства за аналізований період на 1385,4 тис. грн. або на 85,33%.

Чистий прибуток підприємство в 2021 році не отримало, а тому відносно 2019 року цей показник знизився на 629,3 тис грн., або на 100,00%.

Слід зазначити, що зниження прибутку простежувалося вже у 2020 році, коли цей показник знизився до 469,9 тис.грн, тобто майже на 30% відносно показника 2019 року.

Найбільшу частину в структурі активів ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» займають оборотні активи підприємства. Причому за 2019-2021 роки цей показник зменшився на 4346,7 тис грн., або на 0,58 в.п. Необоротні засоби підприємства цілком представлені основними активами, їх частка в структурі балансу підприємства становить на 2021 рік 0,95%. Проте, за останні два роки ми бачимо тенденцію до нарощування основних засобів. Так з 2019 до 2021 року частка основних активів збільшилася на 0,58 в.п. або на 1 тис грн. Такий незначний обсяг основних засобів в структурі активів підприємства можна пояснити тим, що підприємство бере паркомайданчики в оренду, а не купує, що значно економить ресурси підприємства.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019 - 2021 роки значно зменшилась, а підприємство у 2021 році отримало збиток, що є негативною характеристикою діяльності підприємства.

Отже, слід сказати, що аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 рр. показав, що підприємство має негативні тенденції результатів діяльності, а отже, потребує більш детального аналізу його системи стратегічного управління.

## **2.2. Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» та визначення недоліків у процесі її формування**

Для системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ», як для представника малого бізнесу, наявність довгострокових планів носить більш рекомендаційний характер, в той час як систему управління стратегічним розвитком можна поділити на два рівні:

загальне управління та управління оперативними процесами. Модель процесу побудови функціонування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» можна представити у вигляді схеми (рис. 2.1).

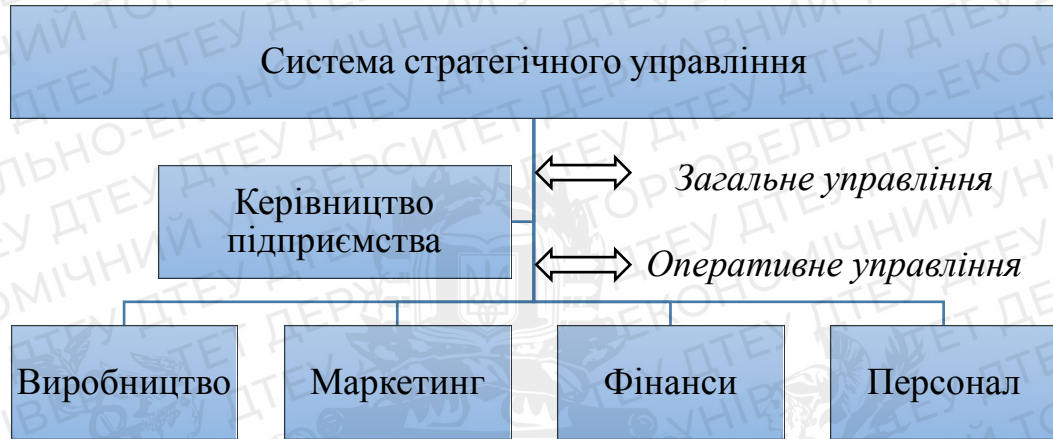


Рис. 2.1. Схема моделювання стратегічного управління на підприємстві ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

*Джерело: розроблено автором*

За здійснення загального управління всією системою стратегічного управління на підприємстві ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» відповідає керівник підприємства. Сам процес такого управління включає здійснення розробки й подальшого схвалення стратегічних рішень, прийняття всіх управлінських рішень, здійснення коригування та зміну стратегічних цілей підприємства й рішень, які пов'язані зі значними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

До оперативного управління формуванням стратегії включено такі процеси, як отримання керівником своєчасної та повної інформації, яка відноситься до стратегій функціональних підсистем на підприємстві, зокрема, про стратегію виробництва (надання послуг), маркетингову стратегію, управління фінансовими ресурсами, стратегію управління персоналом, а також про проведення заходів, які направлені на врегулювання наявних поточних питань та завдань, що пов'язані з процесом прийняття

оперативних управлінських рішень й здійснення постійного контролю щодо їх виконання.

Наприклад, якщо заплановані показники ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» щодо однієї з його функціональних стратегій невідповідні передбачуваним величинам загальних показників, то керівництво оперативно коригує відповідні процеси з метою досягти максимальної відповідності показників, які будуть наблизеними до первинно розробленого плану. Таку процедуру поточного контролю підприємство забезпечує завдяки наявності розгалуженої системи зв'язків всіх процесів в управлінні функціональними підсистемами. Під час здійснення процесів на підприємстві відбувається зміна лише тих частин плану, які порушено, й, за необхідності, тих, які пов'язані з ними, адже відсутня необхідність змінювати весь стратегічний план діяльності й розвитку підприємства.

Керівництво підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в процесі стратегічного управління використовує такий вид інструменту управління, як здійснення стратегічного планування діяльності підприємства, організація якого здійснюється для забезпечення розробки ефективних довгострокових планів й досягнення виконання завдань на максимальному рівні. Основне завдання здійснення стратегічного планування й проведення досліджень результатів діяльності підприємства полягає у формуванні єдиної комплексної політики підприємства, основою якої є проведення аналізу поточного стану та тенденцій розвитку ринку, здійснення економічного планування та проведення аналізу економічного й фінансового стану ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

Стратегічне планування направлено на проведення досліджень й здійснення аналізу вподобань споживачів підприємства. Аналіз отриманих даних дозволяє підприємству з впевненістю обирати правильні напрями стратегії управління та розвитку [26, с. 65].

Стратегічне планування покликано виконувати ключову роль під час прийняття управлінських важливих рішень керівництвом щодо розвитку



маркетингової діяльності та підприємства загалом. Це можна досягти, поєднуючи два напрями діяльності підприємства [27, с. 84]:

- здійснення різних досліджень, які дають змогу провести оцінку ефективності використання підприємством наявних можливостей у різних сферах діяльності;
- здійснення акумулювання великих обсягів інформації, проведення її всебічного глибокого аналізу з метою подальшого надання систематизованих даних керівнику для прийняття необхідних стратегічних управлінських рішень.

Стратегічне планування у ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» спрямоване на здійснення розробки та підготовки оперативних функціональних планів, проведення корегувальних заходів у середньо- та довгостроковому плануванні результатів діяльності підприємства, тощо.

Для підприємства важливий елемент процесу планування полягає у врахуванні отриманих в процесі оцінки результатів діяльності й проведення аналізу основних показників діяльності підприємства в динаміці. З метою проведення оцінки ефективності функціональних стратегій, які реалізує підприємство, необхідним стає проведення аналізу показників рівня зовнішньої й внутрішньої ефективності наявних стратегій. Для оцінки внутрішньої ефективності стратегії, тобто результативності діяльності підприємства, необхідним стає проведення аналізу ступеня досягнення підприємством визначених перспективних завдань та цілей. Для цього якісну оцінку ступеня досягнення поставлених цілей можна виразити у кількісних показниках, використовуючи бальну шкалу оцінки [28, с.110]. Дані приведено в табл. 2.5.

Отриманий підприємством результат, оцінений у 10 балів є свідченням неповного досягнення поставлених завдань та цілей підприємства.

Здійснивши аналіз наявних стратегічних ресурсів за такими сферами діяльності, як процес організації управління, маркетингова діяльність, проведення досліджень та розробок, управління фінансами, організаційна

культура на підприємстві й технології та виробництво, можна зробити висновок, що керівництво підприємства має значний досвід управління, на підприємстві сформована та налагоджена система комунікацій, є чіткий поділ персоналу, що вказує на можливість забезпечити відсутність дублювання функцій між працівниками та надає можливості здійснювати контроль трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

Ступінь досягнення підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»  
поставлених стратегічних цілей

Види цілей	Зміст	Ступінь досягнення цілі			
		Повний	Неповний	Частковий	Ціль не була досягнута підприємством
Загальні цілі	Збільшення обсягів прибутку підприємства	+			
Організаційні цілі	Зміна принципів кадрової політики підприємства			+	
Маркетингові цілі	Розширення обсягів та території збуту		+		
Соціальні цілі	Задоволення споживчого попиту на послуги		+		
Фінансові цілі	Збільшення обсягу активів підприємства		+		
Разом				10	

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Маркетингова діяльність направлена на постійне проведення роботи над створенням ефективних каналів комунікації, збуту та розповсюдження товарів та послуг підприємства. Підприємство регулярно проводить опитування про рівень якості послуг ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», сервіс обслуговування, що позитивно впливає на ступінь прихильності клієнтів підприємства та лояльність споживачів.

Підприємство має достатню матеріально-технічну базу, необхідну для здійснення діяльності й дозволяє впроваджувати новинки у асортимент, а це, в свою чергу, надає додаткові переваги підприємству перед конкурентами у сфері діяльності.

Негативним моментом у діяльності підприємства є значний рівень плинності кадрів. В той же час, керівництво намагається впроваджувати різні методи боротьби з цим негативним явищем. Підприємство здійснює виплату додаткових премій, проводить навчання персоналу й намагається підвищувати кваліфікацію працівників, відправляючи найкращих працівників на курси та майстер-класи. Одна з основних причин відхилення показників від поставленої цілі полягає у довготривалому періоді навчання й недостатній адаптації на підприємстві нових працівників.

Визначення умов, необхідних для успішної діяльності підприємства відбувається на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз й можливостей розвитку відповідно умовам зовнішнього середовища, отже заключний етап проведення аналізу чинників внутрішнього середовища діяльності підприємства передбачає здійснення оцінки його чинників впливу [29, с.206].

Згідно результатам проведеної оцінки впливу чинників внутрішнього середовища діяльності підприємства можна виділити фактично сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ».

До сильних сторін діяльності підприємства можна віднести такі:

- досвід роботи підприємства на ринку;
- дотримання технологій надання послуг;
- підтримка належного рівня якості та сервісу;
- використання в процесі роботи передових розробок та технологій;
- наявність сучасного обладнання.

Слабкими сторонами діяльності підприємства є:

- недостатня асортиментна політика підприємства;

- високий рівень плинності кадрів;
- значний рівень залежності підприємства від діяльності постачальників;
- великий обсяг витрат підприємства на енергоносії та енергоресурси;
- низький рівень кваліфікації нових працівників.

Найбільш значущі сильні сторони в діяльності підприємства мають бути покладені в основу стратегії управління. В той же час, ефективне розроблення та впровадження стратегії має бути направлено на мінімізацію негативного впливу слабких сторін у діяльності підприємства, які знижують його конкурентний статус на ринку [30, с.21].

Оцінка факторів, що чинять непрямий вплив на діяльність ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», дозволяє зробити висновок, що до найбільш несприятливих факторів можна віднести – економічне середовище, політичну ситуацію, демографічний й правовий чинники. Наприклад, малі підприємства не достатньо захищені державою на українському ринку, не мають переваг перед великими гравцями ринку. Фактором зовнішнього середовища, який чинить непрямий позитивний вплив на діяльність ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», є нововведення науково-технічного та кадрового характеру. Адже наявність науково-технічних нововведень, як в сфері надання послуг, поява нових технологій й зміна підходів до менеджменту, спонукають малі підприємства ефективніше будувати діяльність та змінювати свою стратегію відповідно впливу чинників зовнішнього середовища, яке має дуже динамічний темп змін, а адекватне реагування на них дозволяє підприємствам налагоджувати як основну діяльність. Спрямовуючи її в найбільш перспективний напрям, так й підвищувати рівень конкурентоспроможності своїх послуг.

У зовнішньому середовищі, що чинить прямий вплив на діяльність підприємства, найбільш несприятливими факторами є діяльність постачальників й конкурентів. Проблема ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» полягає у значній залежності підприємства від постачальників, що

призводить до збільшення затрат, а ціни на послуги є залежними від наявної кон'юнктури ринку, що позначається на цінах кінцевих послуг, та в загальному підсумку, може призвести до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства на українському ринку [31, с.203].

До шляхів подолання впливу визначених негативних чинників можна віднести вдосконалення засад державної політики щодо розвитку малих підприємств, необхідність стабілізації в економічному стані України, вдосконалення основ української податкової політики, тощо. Проте саме цей клас чинників не залежить від підприємства, хоча й має бути врахований при побудові системи стратегічного управління підприємством.

Зіставлення чинників, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства дозволяє виявити перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства та сформувані його основні конкурентні переваги на ринку. Ідентифікація та усвідомлення негативних факторів робить можливим розробити стратегічні напрями, що дозволять подолати слабкі сторони підприємства та запобігти впливу потенційних загроз, через максимально ефективне використання сильних сторін, які є перевагами й наявних можливостей підприємства.

До основних чинників успіху підприємства на ринку можна віднести [32, с.116]:

- високий рівень ефективності системи управління витратами, що дозволяє досягти зниження собівартості;
- застосування підприємством міжнародних нормативів та стандартизація процесів надання послуг, які є складовим елементом системи управління якістю послуг;
- ефективна організації діяльності з використанням засобів новітнього цифрового й програмного забезпечення.

Проведення аналізу діяльності підприємства дозволяє сформувані перелік основних загроз й наявних можливостей підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», який наочно представлено в табл. 2.6.

Найбільш вагомі конкуренти ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» є ТОВ «Автотрансгарант» (м. Біла Церква, Київська обл.), ТОВ «Гарант-Групп» (м. Вишневе, Київська обл.), ТОВ «ПАС-ТРАНС» (м. Вишневе, Київська обл.). Про це свідчать дані зведені до табл. 2.7.

Таблиця 2.6

Перелік основних загроз й можливостей розвитку ТОВ  
«КІЇВТРАНСГАРАНТ»

Основні загрози	Основні можливості
Невигідні умови, а іноді неможливість кредитування	Можливості виходу підприємства на закордонних замовників
Значні збої в строках оренди	Зниження рівня цін на паркомайданчики
Недостатній рівень розвитку інфраструктур розповсюдження послуг	Застосування міжнародних нормативів та стандартів

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних підприємства*

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз стратегій управління підприємств-конкурентів  
ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ»

Показник	ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ»	ТОВ «Автотрансгарант»	ТОВ «Гарант-Групп»	ТОВ «ПАС-ТРАНС»
Джерела постачання	Оптові закупівлі	Оптові закупівлі, закупівля матеріалів у вітчизняних посередників	Закупівля матеріалів у вітчизняних посередників	Закупівля матеріалів у вітчизняних посередників
Цінова політика	Агресивна ціни на рівні ринку	Агресивна демпінгова	Ціни на рівні ринку	Ціни на рівні ринку
Частка ринку	23	17	6	3
Стратегія реалізації	Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля, участь в тендерах	Реалізація через посередників та кінцевим споживачам	Реалізація через посередників та кінцевим споживачам, залучення посередників

*Джерело: сформовано за [43, с.7-10]*

Детальний аналіз вимагає формування карти стратегічних груп конкурентів підприємства, яка створюється з дотриманням певного алгоритму дій. Найсуттєвіші для аналізу характеристики – ціна послуг (яка

визначається собівартістю, адже менша собівартість вказує на більш ефективну систему стратегічного управління виробничою) а також обсяги наданих послуг [33, с.17-18].

Визначення стадії життєвого циклу, на якій знаходиться ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», дозволяє стверджувати, що підприємство знаходиться на стадії зрілості, а отже йому притаманні характерні ознаки, зокрема: високий рівень продуктивності використання наявних ресурсів, відносна стабільність діяльності, впізнаваність у споживачів, стала система управління підприємством, сформовані принципи корпоративної культури, розуміння персоналом основних цілей та завдань підприємства та свого місця в процесі їх реалізації. Визначальною характеристикою підприємства, яке знаходиться на стадії зрілості, є закріплення його позицій на конкурентному ринку у своїй сфері діяльності [34, с. 80].

Проведення аналізу умов функціонування підприємства, зовнішнього середовища та внутрішньої організації, виявлення переліку основних сильних та слабких сторін діяльності, можливостей та загроз (що є першим етапом проведення SWOT-аналізу), можна встановити до виявлення ліній взаємозв'язків, тобто парних комбінацій між цими чинниками.

З метою визначити ланцюжки зв'язків між чинниками, необхідно скласти матрицю SWOT-аналізу. Ліва частина матриці SWOT-аналізу призначена для переліку виявлених сильних й слабких сторін діяльності підприємства та проведення оцінки їх ступеню значущості, а верхня частина матриці – для виявлених можливостей й загроз зовнішнього середовища діяльності підприємства та оціни їх значущості. Для цього використовують вихідну інформацію, отриману в ході проведення стратегічного аналізу. Складена матриця є основою для формулювання переліку основних стратегічних проблем та виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства, при цьому кожне поле матриці призначено для встановлення та проведення аналізу всіх парних комбінацій між сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства й можливостей та загроз впливу

зовнішнього середовища, з орієнтацією на проведену оцінку ступеню значущості, представлену в балах [35]. Проведемо SWOT-аналіз по досліджуваному підприємству (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ  
«КИЇВТРАНСГАРАНТ»

Зовнішнє середовище		Можливості	Бал	Загрози	Бал
Внутрішнє середовище		1. Інформаційне забезпечення	3	1. Наявність конкуренції та ризики, пов'язані з війною	3
		2. Дизайн кпідпримства	2	2. Якість збуту та реклами	2
		3. Якість послуг	4	3. Зовнішня конкуренція	1
		4. Сервіс	1		
		5. Впізнаваність підприємства	5		
<b>Сильні сторони</b>	Бал	<b>СА:</b> Розширення асортименту, використовуючи якісне новітнє устаткування, з метою створення більш впізнаваного бренду підприємства. <b>СП:</b> Погіршення фінансового стану підприємства через зменшення обсягів продажу, спричинених проблемами при наданні сервісних послуг під час війни.	<b>СА:</b> Збільшення частки ринку, а також вихід на нові ринки існуючими, вдосконаленими та новими послугами. <b>В</b> провадження системи знижок для підтримки цінових переваг над конкурентами. <b>СП:</b> Розробка стратегії конкурентоспроможності для покращення стійкості фінансового стану підприємства з урахуванням ризиків, спричинених війною.		
1. Якісне обладнання	5				
2. Доцільність організаційної структури управління	2				
3. Висока якість управління	3				
4. Висока якість організаційної культури	4				
5. Стійкий фінансовий стан	1				
<b>Слабкі сторони</b>	Бал	<b>СА:</b> Створення впізнаваності бренду підприємства, розширення асортименту, збільшення частки ринку, врегулювання рівня цін за допомогою впровадження системи знижок, підвищення продуктивності праці. <b>СП:</b> Надання низьких сервісних послуг викликає проблеми при стимулюванні збуту, втрати внаслідок війни.	<b>СА:</b> Зменшення рівня собівартості, маркетингу, підвищення продуктивності праці з метою мінімізації впливу конкуренції внутрішньої, так і зовнішньої. <b>СП:</b> Втрата позицій перед конкурентами через недостатній рівень маркетингу та стимулювання збуту, високий ризик втрати бізнесу внаслідок війни		
1. Зниження продуктивності праці	1				
2. Недостатній рівень інноваційної політики	2				
3. Недостатній рівень маркетингу та стимулювання збуту	3				

Джерело: сформовано автором

Призначенням графоаналітичної моделі потенціалу підприємства є проведення оцінки наявних можливостей. Побудова такої форми моделі дозволяє репрезентувати всі можливі напрямки діяльності, які доцільні для



підприємства та тим самим розкрити діалектику наявного в нього потенціалу розвитку. Визначення потенціалу підприємства здійснюється за допомогою методу проведення порівняльної системної оцінки та комплексної діагностики згідно ключовим функціональним блокам, які запропоновані в інструментарії графоаналітичного методу проведення оцінки потенціалу. Для підприємства будується т.з. «Квадрат потенціалу» [36, с. 118].

Діяльність підприємства можна розподілити, виділивши такі функціональні блоки: виробнича система, розподіл продукції та збутова діяльність, побудова організаційної структури й менеджменту, маркетингова діяльність, управління фінансами. Використання моделі «Квадрат потенціалу» підприємства дозволяє встановити кількісні та якісні взаємозв'язки різних елементів потенціалу розвитку підприємства та виявити рівень конкурентоспроможності на ринку, що дозволяє провести обґрунтування доцільності прийняття та своєчасної реалізації управлінських рішень з метою підвищити ефективність діяльності підприємства [37].

Використовуючи розраховані вихідні дані, наведені в таблиці 2.9, можна побудувати квадрат стратегічно потенціалу підприємства.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для формування моделі «Квадрат стратегічного потенціалу» для підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

Блоки	Показники	
	ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»	ТОВ «Автотрансгарант»
Розподіл та збут послуг	73	52
Організаційна структура й якість менеджменту	68	43
Маркетингова діяльність	53	38
Управління фінансами	75	29

*Джерело: розраховано автором*

На основі вихідних даних побудуємо «Квадрат стратегічного потенціалу» для підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель «Квадрату стратегічного потенціалу» підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» вказує на наявність достатньо збалансованого потенціалу підприємства, що може стати основою для успішної та ефективної діяльності.

Проведення діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища, умов функціонування підприємства, здійснення аналізу його стратегічного потенціалу та розроблення матриці SWOT-аналізу для ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», дозволяє зробити висновок про наявність достатнього рівня стратегічного управління підприємством, проте формальний характер такого управління та відсутність затверджених планів розвитку на рівні керівництва стає на заваді вдосконаленням якості наданих послуг та впливає на конкурентоспроможність підприємства, що може стати причиною погіршення показників ефективності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в умовах сучасних ринкових викликів.

### РОЗДІЛ 3

## ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасних ринкових викликів ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» є підприємством, позицію якого можна охарактеризувати як перебування в такій секції, як швидке зростання. Така позиція пов'язана з високим рівнем привабливості сфери діяльності та достатньо високим рівнем конкурентоспроможності, проте підприємство має постійно покращувати діяльність та свої позиції на ринку послуг.

Спираючись на результати проведеного дослідження необхідним для підприємства кроком стає формування системи стратегічного управління, яка полягатиме в обранні оптимальної стратегії розвитку підприємства, що максимально відповідає стратегічним завданням, планам та цілям компанії. Оптимальним для ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» є обрання стратегії «концентрація на сегменті діяльності». Особливість такої стратегії, що полягає у концентрації підприємства на певному сегменті, виражається у високому рівні задоволення певних специфічних потреб клієнтів через фокусування діяльності на вузькому сегменті споживачів на ринку.

Отже, такі результати вказують, що для підприємства характерним є наявність невисоких обсягів прибутку й достатньо повільний темп зростання обсягів ринку (тобто, характерним є дотримання стратегії відходу підприємства від конкурентів). Слід сказати, що для підприємства характерними є швидка й гнучка реакція на зміну умов функціонування у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству якісно задовольняти наявні потреби його клієнтів, на відміну від підприємств, які є лідерами ринку аналогічних послуг.

Перевагами такої стратегії можна назвати:

- збільшення обсягів продажів послуг через швидке та ефективне задоволення потреб клієнтів у межах достатньо вузького сегменту ринку;
- можливість впровадження на підприємстві стратегії зниження собівартості надання послуг або диференціації умов діяльності для цільової групи споживачів у вузькому сегменті ринку послуг;
- здатність використовувати різні комбінації стратегій підприємства щодо зниження собівартості й диференціації умов діяльності з метою більш ефективно задовольнити специфічні потреби клієнтів на ринку;
- стратегія дозволяє сформувати імідж підприємства, яке є турботливим та лояльним для клієнтів, а його діяльність орієнтована на покупців.

Нестабільні умови навколишнього середовища, значна глобалізація ринків послуг й значне посилення конкуренції на українському ринку, вказують на наявність нагальної необхідності в застосуванні керівництвом ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» найновішого інструментарію, призначеного виявити в системі стратегічного управління підприємством резервів збільшення ефективності його діяльності. Одним з таких інструментів може стати впровадження системи контролю за витратами фінансових ресурсів підприємства, яка в сучасних умовах набуває великого значення. Досягти підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку можна за допомогою підвищення цінової або нецінової конкурентоспроможності послуг в сегменті функціонування. Наочно таку схему представимо на рис. 3.1.

Забезпечити процеси зростання цінової конкурентоспроможності підприємства можна зниженням собівартості послуг або методом підвищення рівня ефективності використання наявних ресурсів підприємства. Неціновий потенціал підвищення конкурентоспроможності послуг виражається через якісне поліпшення функціонування системних елементів у внутрішньому потенціалі підприємства.



Рис. 3.1. Схема механізму впливу впровадження системи стратегічного управління на рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства

*Джерело: сформовано автором за [11]*

Отже, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом впровадження системи стратегічного управління підприємством, безпосередньо впливає на рівень основних економічних показників діяльності. Надання неконкурентоспроможних послуг часто стає основною причиною неефективної організації розрахунків через появу «ланцюгів» неплатежів, що може призвести до припинення діяльності підприємства.

Зниження ціни в допустимих межах здатна вплинути на підвищення фінансових можливостей підприємства, а отримувані фінансові потоки від затребуваних (конкурентоспроможних) послуг можуть стати одним з основних джерел підвищення результатів діяльності підприємства.

Таким чином, можемо запропонувати низку заходів для формування системи стратегічного управління підприємством.

Врахування усіх даних, отриманих в процесі здійснення аналізу структури витрат підприємства та оцінки фінансового стану ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження на підприємстві системи управлінського обліку, яка є комплексною системою та передбачає, зокрема, зміну системи організації бухгалтерського обліку.

Основним принципом такої системи ведення документації є здійснення обліку всіх операцій на основі розгляду первинних документів підприємства. Бухгалтер ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», здійснюючи проведення операцій в системі бухгалтерського обліку, повинен присвоювати для кожної операції низку додаткових аналітичних кодів, що надасть змогу далі розподілити наявну інформацію для більш ефективного організації податкового, управлінського та фінансового обліку згідно вимогам МСФЗ (Міжнародним стандартам фінансової звітності).

Метою управлінського обліку є створення на підприємстві всіх необхідних умов, що дозволяють здійснювати оперативний аналіз його діяльності в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. В той же час обсяги затрат, необхідних для розробки такої системи організації обліку не повинні бути вищими за розмір економічної вигоди від впровадження цього заходу, що вказує на необхідність визначення, яка саме та наскільки деталізована інформація має бути відображена в звітності підприємства. Наочно запропонований алгоритм формування системи стратегічного управлінського обліку представлено в таблиці 3.1.

Слід сказати, що організація ефективної управлінської системи зводиться до необхідності досягання оптимального для підприємства рівня витрат. Основна мета діяльності будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутків, що обумовлює той факт, що будь яка діяльність підприємства спрямована, в кінцевому підсумку, на досягнення підвищення отриманого позитивного результату до можливо максимального рівня.

Таблиця 3.1

Рекомендований алгоритм формування системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

Етап	Характеристика	Управлінські рішення
I етап	Формування системи управлінських рішень у вирішенні облікових завдань	Визначення переліку управлінських завдань для підприємства та встановлення порядку їх вирішення на підприємстві. Визначення необхідної інформації, організація механізму її збору й встановлення норм документообігу на підприємстві. Постановка основних цілей й завдань та визначення відповідальної особи за їх вирішення.
II етап	Здійснення інтеграції результатів прийнятих управлінських рішень з наявними нормами облікової політики підприємства	Проведення узгодження системи управлінського обліку підприємства та бухгалтерського обліку. Проведення змін в обліковій політиці або впровадження нових видів програмного забезпечення
III етап	Впровадження системи стратегічного управління обліковою політикою підприємства	Призначення осіб, відповідальних за проведення збору та здійснення аналізу даних та інформації. Розробка та затвердження посадових інструкцій працівників, на яких покладено виконання цих рішень

*Джерело: сформовано автором за [38]*

Вдосконалення облікової політики підприємства на сучасному етапі передбачає необхідність поєднанні виконуваних нею функцій, зокрема, здійснення планування, обліку, контролю й аналізу, а також проведення постійного моніторингу поточного стану підприємства. Результат такого поєднання полягає у створенні такої системи інформаційного забезпечення всього процесу прийняття керівництвом управлінських рішень, для обслуговування якої призначена система управлінського обліку. Наявність повної, доцільної та своєчасної управлінської інформації дозволяє керівництву підприємства здійснювати прийняття більш ефективних рішень.

Крім того, одна з нагальних проблем управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» полягає у необхідності зменшення заборгованості клієнтів. За аналізований період обсяги погашення дебіторської

заборгованості клієнтів знизилася, що є позитивним результатом у діяльності підприємства. Простежується пришвидшення сплати дебіторської заборгованості. Проте строки погашення клієнтами підприємства дебіторської заборгованості перевищують термін у 30 днів.

Отже, для підвищення ефективності грошового обігу на підприємстві, доцільним буде розірвання угод з тими клієнтами, які не виконують своєчасно умови співпраці.

Як альтернативне рішення можна запропонувати встановлення відсотку, який мають сплачувати контрагенти підприємства через прострочення платежів та нездійснення своєчасної виплати дебіторської заборгованості.

Крім цього, одним з актуальних завдань, які необхідно вирішити підприємству ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» для досягнення підвищення показників його економічної ефективності є необхідність проведення диверсифікації асортименту надаваних послуг. Одним з найбільш розповсюджених методів, який використовують для проведення оцінки якості різних видів діяльності підприємства є застосування матричного аналізу господарського портфеля підприємства. Кінцевий вигляд даної матриці – таблиця, в якій зіставляються всі можливі стратегічні позиції для кожного з структурних підрозділів підприємства.

Для формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» можна запропонувати в процесі прийняття управлінських рішень використовувати інструментарій моделі «Shell» - DPM, в якій поєднано оцінку грошових потоків та оцінку віддачі здійснених інвестицій. Згідно з пріоритетами, визначеними підприємством, застосування цієї моделі дозволяє обирати певну стратегію: здійснювати орієнтацію на життєвий цикл певних послуг або на грошові потоки. Перевагами застосування цієї моделі для аналізу є її актуальність для будь-якої фази життєвого циклу підприємства та послуг. Побудови такої матриці (представленої на рис. 3.2) потребує складання таблиці з зазначенням



відповідних показників (табл. 3.2). Передбачено, що максимально можлива кількість отриманих балів у кожній групі показників становить 10.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для проведення оцінки перспектив розвитку  
ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

Показник	Бал
<i>Розвиток сфери діяльності</i>	
Зростання ринку	8
Якість ринку	7
Стабільність прибутковості	5
Прихильність клієнтів	7
Відношення до підприємства	8
Рівень заміни послугами-субститутами	7
Технологічні обмеження	7
Розвиток бізнесу	6
Пропозиція на ринку	8
<i>Конкурентоспроможність бізнесу</i>	
Ринкова позиція	8
Частка ринку	8
Збутова мережа	8
Економічні показники	4
Доступність ресурсів	3
Можливості вносити зміни	7
Підтримуючі послуги	6
Можливості зміни ринкового положення	7
Якість послуг	8

*Джерело: складено автором*

Згідно результатам проведеного підрахунку, рівень середнього показника щодо перспектив розвитку сфери надання послуг з оренди паркомайданчиків становить 7,67 балів, в той час як значення середнього показника конкурентоспроможності підприємства дорівнює 6,33. Грунтуючись на результатах проведеного дослідження, можна зробити висновок, про те, що для підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» найбільш раціональне рішення полягає в виборі стратегії посилення активності підприємства на ринку, адже показник конкурентоспроможності

підприємства знаходяться на середньому рівні, а галузь має перспективи для розвитку.

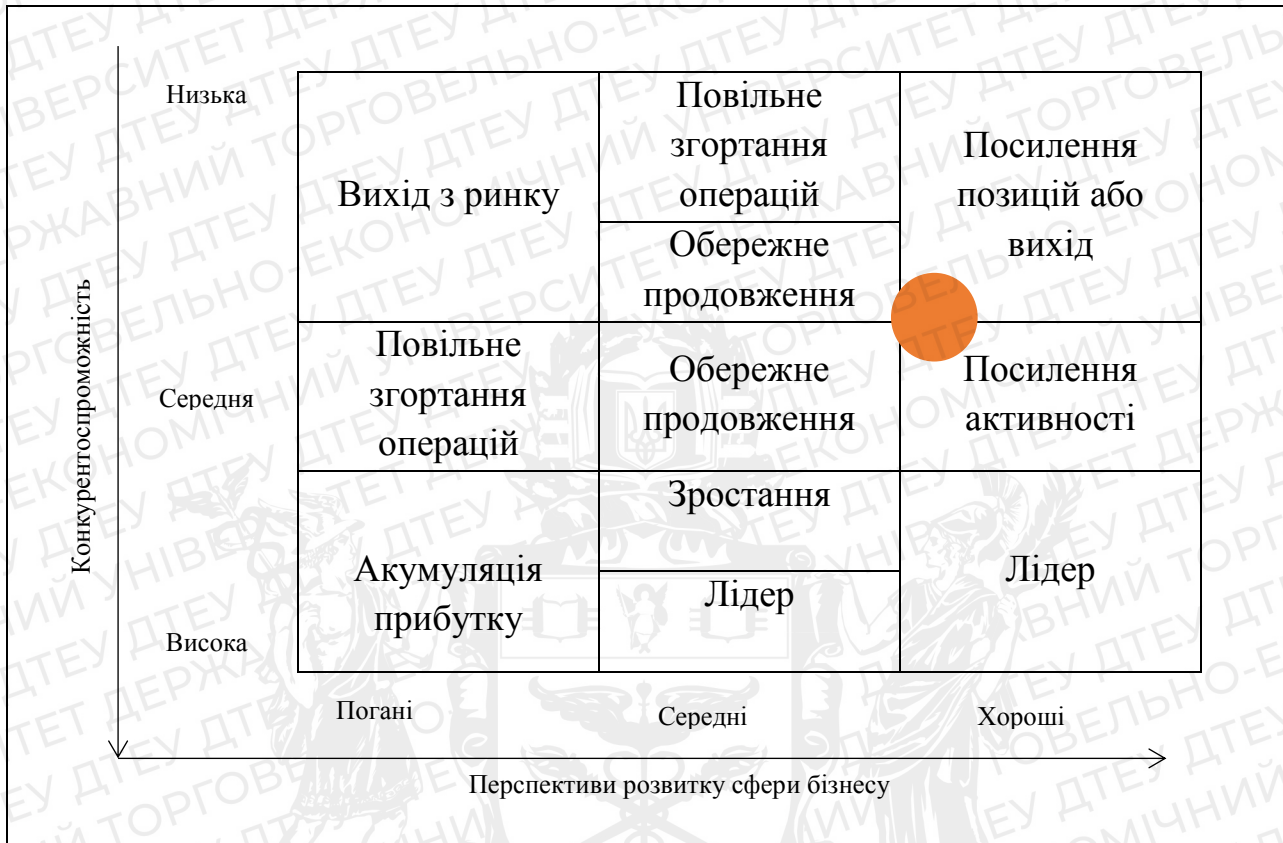


Рис. 3.2. Модель матриці відповідності «галузева привабливість – конкурентоспроможність підприємства» для ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»

*Джерело: побудовано автором*

З метою підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та рівень ефективності діяльності ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за всіма можливими напрямками управління необхідним стає проведення аналізу того, як рекомендовані заходи можуть вплинути на економічні результати діяльності підприємства. Це потребує проведення аналізу структурних елементів витрат, оновлених з врахуванням впливу запропонованих нововведень на підприємстві.

Для здійснення розрахунків й складання прогнозних показників оберемо базовий та прогнозний (плановий) роки. Головна мета проведення такого аналізу зміни складових елементів витрат підприємства – здійснення

перевірки щодо необхідності запровадження запропонованих рекомендаційних заходів та доведення ефективності їх здійснення для підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» з метою зберегти існуючу позицію на ринку послуг та підвищити конкурентний потенціал підприємства.

Таблиця 3.3

Оновлена структура витрат підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» після запровадження рекомендованих заходів

Витрати	Базовий рік		Прогноз		Відхилення	
	тис. грн.	Доля, %	тис. грн.	Доля, %	Δ, тис. грн.	Т, %
Обсяг адміністративних витрат	224920	19,9	210176	20,0	-14744	-6,5
Обсяг витрат на збут	350238	31	410745	39,1	60507	17,3
Інші операційні витрати	233231	20,7	178498	17	-54733	-23,5
Фінансові витрати	254348	22,5	206370	19,6	-47978	-18,9
Інші витрати	66078	5,9	45593	4,3	-20485	-31
Разом	1128815	100	1051382	100	-87433	-7,7

*Джерело: розраховано автором*

Проведення аналізу оновленої потенційної структури витрат ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» у планованому періоді, дозволяє простежити такі тенденції:

1) обсяги витрат підприємства у базовому році значно перевищують аналогічний результат показник у попередньому році (збільшення на 31,2%). Проте вже в прогнозному періоді значення цього показника вдасться скороти (планове зниження складе 7,7%), що відбувається через зменшення сум майже всіх складових елементів витрат підприємства;

2) сума витрат підприємства на збутову діяльність має тенденцію до зростання у кожному році. В досліджуваному періоді вони являють собою одну з найбільш вагомих частин всіх витрат підприємства, а розмір їх частки становить 39,1%. Сума витрат підприємства на збутову діяльність є єдиною

складовою у витратах ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ», яка продемонструвала зростання в прогнозованому періоді у порівнянні з базовим показником. Це обумовлено сутністю пріоритетного завдання підприємства – збільшення обсягів надання послуг та захопленням нової частки ринків. Крім того, значною мірою це пов'язано зі збільшенням витрат підприємства на маркетингові заходи;

3) обсяги всіх інших статей витрат підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» за базовий рік у порівнянні з попередніми періодами значно збільшуються, проте вже в прогнозованому році, після впровадження рекомендацій, вони мають зменшитися. Така прогнозована динаміка є наслідком впровадження на підприємстві системи стратегічного управління та вдосконалення управлінського обліку, а також вирішення наявних проблем підприємства з обсягами дебіторської заборгованості клієнтів.

Таким чином, запровадження на підприємстві ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» рекомендованих заходів формування системи стратегічного управління дозволить зберегти підприємству стабільну позицію на ринку послуг та підвищити результати діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Розгляд наукових праць зарубіжних та українських вчених, різносторонніх поглядів на визначення поняття «стратегічне управління», дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління є багатоплановим, формально поведінковим управлінським процесом, який направлений на формулювання й виконання ефективних стратегій, які чинять вплив на збалансування відносин підприємства, зокрема, окремих його частин, та зовнішнього середовища, а також досягнення підприємством встановленої мети й своїх цілей.

Вся система стратегічного управління складається з набору розроблених підприємством функціональних стратегій, які є підсистемами підприємства й їх взаємодії. До елементів системи стратегічного управління підприємством відносяться такі функціональні стратегії, як формування стратегічного управління маркетинговою діяльністю, фінансовими ресурсами, процесом виробництва, інноваційною діяльністю підприємства й персоналом.

2. Для того, щоб конкретизувати процес вибору стратегічного напрямку управління підприємством доцільним буде надати системі стратегічного вибору окремого значення, як одної з підсистем в стратегічному управлінні, яку структурно можна представити у вигляді таких компонентів, як: проведення стратегічного аналізу, розроблення набору стратегій для підприємства, формування альтернативних стратегій та реалізація стратегічного вибору. Мета такого набору дій полягає у наданні теоретичного, методичного й практичного забезпечення в процесі прийняття управлінських рішень та здійснення вибору подальшої стратегії управління підприємством.

3. Об'єктом дослідження стала діяльність підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ». Протягом 2019-2021 років ТОВ

«КІЇВТРАНСГАРАНТ» загалом отримало негативні показники діяльності. Так, чистий дохід підприємства зменшився на 11280,6 тис. грн. або на 92,27 %, що обумовлено зменшенням замовлень та зменшенням валового прибутку підприємства за аналізований період на 1385,4 тис. грн. або на 85,33%.

Чистий прибуток підприємство в 2021 році не отримало, а тому відносно 2019 року цей показник знизився на 629,3 тис грн., або на 100,00%. Слід зазначити, що зниження прибутку простежувалося вже у 2020 році, коли цей показник знизився до 469,9 тис.грн, тобто майже на 30% відносно показника 2019 року.

Найбільшу частину в структурі активів ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» займають оборотні активи підприємства. Причому за 2019-2021 роки цей показник зменшився на 4346,7 тис грн., або на 0,58 в.п. Необоротні засоби підприємства цілком представлені основними активами, їх частка в структурі балансу підприємства становить на 2021 рік 0,95%. Проте, за останні два роки ми бачимо тенденцію до нарощування основних засобів. Так з 2019 до 2021 року частка основних активів збільшилася на 0,58 в.п. або на 1 тис грн. Такий незначний обсяг основних засобів в структурі активів підприємства можна пояснити тим, що підприємство бере паркомайданчики в оренду, а не купує, що значно економить ресурси підприємства.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019 - 2021 роки значно зменшилась, а підприємство у 2021 році отримало збиток, що є негативною характеристикою діяльності підприємства.

Отже, слід сказати, що аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ» за 2019-2021 рр. показав, що підприємство має негативні тенденції результатів діяльності, а отже, потребує більш детального аналізу його системи стратегічного управління.

4. Проведення діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища, умов функціонування підприємства, здійснення аналізу його стратегічного потенціалу та розроблення матриці SWOT-аналізу для ТОВ «КІЇВТРАНСГАРАНТ», дозволяє зробити висновок про наявність

достатнього рівня стратегічного управління підприємством, проте формальний характер такого управління та відсутність затверджених планів розвитку на рівні керівництва стає на заваді вдосконаленням якості наданих послуг та впливає на конкурентоспроможність підприємства, що може стати причиною погіршення показників ефективності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» в умовах сучасних ринкових викликів.

5. Спираючись на результати проведеного дослідження необхідним для підприємства кроком стає формування системи стратегічного управління, яка полягатиме в обранні оптимальної стратегії розвитку підприємства, що максимально відповідає стратегічним завданням, планам та цілям компанії. Оптимальним для ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» є обрання стратегії «концентрація на сегменті».

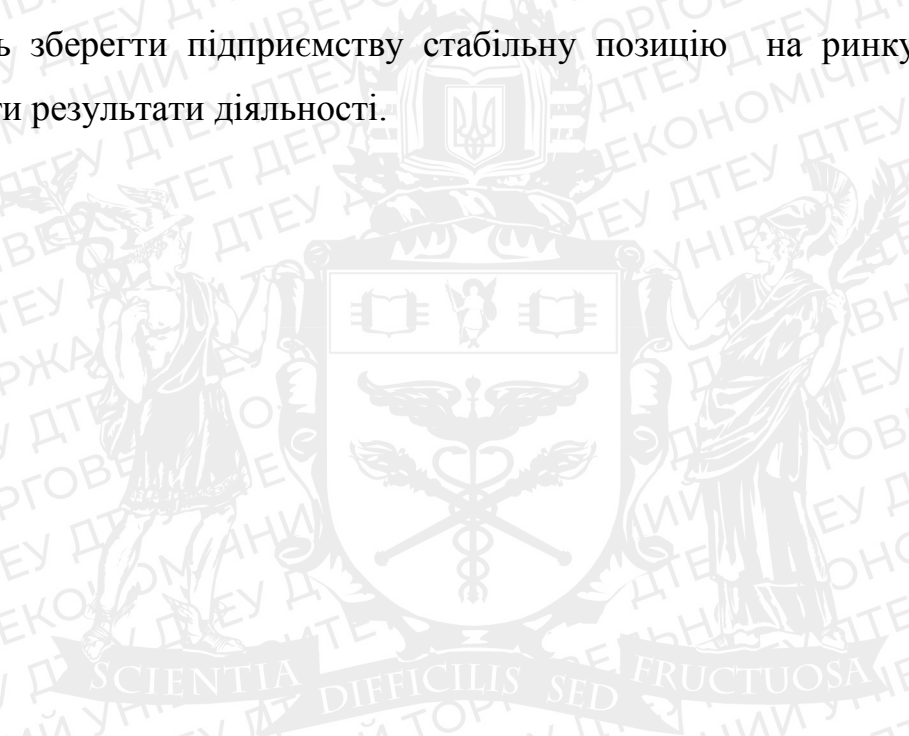
Врахування усіх даних, отриманих в процесі здійснення аналізу структури витрат підприємства та оцінки фінансового стану ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження на підприємстві системи управлінського обліку

Крім того, одна з нагальних проблем управління ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» полягає у необхідності зменшення заборгованості клієнтів. Для підвищення ефективності грошового обігу на підприємстві, доцільним буде розірвання угод з тими клієнтами, які не виконують своєчасно умови співпраці. Як альтернативне рішення можна запропонувати встановлення відсотку, який мають сплачувати контрагенти підприємства через прострочення платежів та нездійснення своєчасної виплати дебіторської заборгованості.

Крім цього, одним з актуальних завдань, які необхідно вирішити підприємству ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» для досягнення підвищення показників його економічної ефективності є необхідність проведення диверсифікації асортименту надаваних послуг.

Для формування системи стратегічного управління підприємством ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» можна запропонувати в процесі прийняття управлінських рішень використовувати інструментарій моделі «Shell» - DPM, в якій поєднано оцінка грошових потоків та оцінка віддачі здійснених інвестицій.

Запровадження на підприємстві ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ» рекомендованих заходів формування системи стратегічного управління дозволить зберегти підприємству стабільну позицію на ринку послуг та підвищити результати діяльності.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр.пер.с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с
2. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
3. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітнюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
5. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №8. С. 4-6.
6. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №4. С. 4-15.
7. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_evchuk.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm).
8. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)
9. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2019. № 50. С. 67-75.
10. Пашенко 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.

11. 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.

12. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.

13. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 15. С. 102–106.

14. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582>

15. Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2018. № 5. С. 357–358.

16. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 453–459.

17. Кузь В. І. Ідентифікація об'єктів стратегічного обліку в рамках побудови експертної системи прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. Чернівці, 2014. Вип. 26. С. 307–322.

18. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 8 (1). С. 82–85.

19. Фоломкіна І. С., Грінін К. С. Комплексна система стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу. *Науковий прогрес на*

*рубелжі тисячоліть : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Прага, 22-30 трав. 2010 р. Прага, 2015. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2015/Economics/66794.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2015/Economics/66794.doc.htm)

20. Kokodey T. A. Three-dimensional matrix model for determining the optimal strategic choice for a company. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*. 2018. 21 (2). P. 59–65.

21. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. Вип. 14. С. 119–123.

22. Силкін О. С. Аналіз фінансового стану підприємства як інформаційне підґрунтя забезпечення його економічної безпеки. *Наукові записки Української академії друкарства*. Львів, 2016. № 1. С. 220–225.

23. Periu M. 5 key elements of a financial analysis. American Express Company : web-site. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/financial-analysis-small-businesshealth/>

24. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

25. Дані про компанію ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ». Опендатабот — сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. web-site. URL: <https://opendatabot.ua/c/42104266>.

26. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 440 с.

27. Вовк М. О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09 / Вовк М. О. Київ, 2017. 317 с.

28. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. 328 с.

29. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнесінформ*. 2019. №8. С. 204-207.
30. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху. *Економіка України*. 2019. № 6. С. 20-22.
31. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] /В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2016. 396 с.
32. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. Чернівці: Рута, 2015. 248 с.
33. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль, Економічна думка. 2020. 553 с.
34. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ, 2016. 384 с.
35. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2020/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2020/Economics/58123.doc.htm).
36. Стельмащук А.М. Стратегія управління підприємством, Навчальний посібник. Тернопіль, ТАНГ, 2020. 352 с.
37. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс]. 2018. Режим доступу до ресурсу: <http://ep.nmu.org.ua/ua/files/>
38. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2012. 392 с.
39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. пос. К.: Центр навч. літ-ри, 2014. 336 с.
40. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні. Серія Економічні науки*. Випуск 25. 2018. С. 196-198.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Фінансова звітність підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСГАРАНТ»  
за 2021 рік

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	26,1	32,8
первісна вартість	1011	45,8	64,7
знос	1012	( 19,7 )	( 31,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>26,1</b>	<b>32,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	803,4	89,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	348,6	618,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	351,4	537,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	119,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73,2	125,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 499,5	876,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 110,9	2 104,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7 187,0</b>	<b>4 351,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вивідтя</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 213,1</b>	<b>4 384,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (напокритий збиток)	1420	382,5	852,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>382,6</b>	<b>852,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 633,1	2 940,7
розрахунками з бюджетом	1620	18,2	141,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	119,0
розрахунками зі страхування	1625	37,5	45,6
розрахунками з оплати праці	1630	7,3	7,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 134,4	396,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 830,5</b>	<b>3 532,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 213,1</b>	<b>4 384,6</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 439,6	12 225,8
Інші операційні доходи	2120	2,3	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>8 441,9</b>	<b>12 225,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 7 457,0 )	( 10 602,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 515,0 )	( 993,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( 1,0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 7 972,0 )</b>	<b>( 11 596,5 )</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>469,9</b>	<b>629,3</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>469,9</b>	<b>629,3</b>

## Додаток Б

## Фінансова звітність підприємства ТОВ «КИЇВТРАНСПАРАНТ» за 2020 рік

1. **Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	32,8	27,1
первісна вартість	1011	64,7	64,7
знос	1012	( 31,9 )	( 37,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>32,8</b>	<b>27,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	89,7	124,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	618,6	619,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	537,7	594,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	119,6	1,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125,1	138,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	876,0	56,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 104,7	1 307,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 351,8</b>	<b>2 840,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>4 384,6</b>	<b>2 867,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	852,4	852,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>852,5</b>	<b>852,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 940,7	429,8
розрахунками з бюджетом	1620	141,9	63,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	119,0	36,3
розрахунками зі страхування	1625	45,6	41,6
розрахунками з оплати праці	1630	7,4	8,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	396,5	1 472,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 532,1</b>	<b>2 014,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4 384,6</b>	<b>2 867,4</b>

