

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення процесу стратегічного управління підприємством»

(за матеріалами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Петраша Нікіти
Володимирівича

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність і характеристика процесу стратегічного управління.....	6
1.2. Методичні підходи відносно удосконалення процесу стратегічного управління підприємством	10
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»	15
2.1. Характеристика підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»	15
2.2. Оцінка стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА- СЕРВІС»	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»	28
3.1. Впровадження системи удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»	28
3.2. Ефективність запропонованих заходів для підприємства	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день методи управління багатьох підприємств, що працюють в мінливих економічних умовах, не змінилися. Щоб вижити в середовищі жорсткої конкуренції та швидких змін, кожна компанія повинна не лише приділяти увагу своєму внутрішньому середовищу, а й розробляти довгострокові стратегії виживання. Формулювання стратегії розвитку підприємства базується на теорії стратегічного управління.

Можна помітити, що за останні три роки український бізнес переходить на новий механізм роботи, в якому щось залишається від попереднього етапу, чомусь приділяється більше уваги, а щось створює, наприклад, нові умови, явища, відносини тощо. Отже, переломний момент минає, і на зміну старим методам управління та структурам управління приходять більш прогресивні та сучасні методи управління та структури управління, які допомагають розвитку та зростанню підприємства. У цьому випадку одним із ефективних способів є стратегічне управління підприємством.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого керівник управляє організацією протягом певного часу, визначаючи конкретні цілі діяльності, формулюючи стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні умови, і забезпечуючи виконання відповідних сформульованих цілей.

Теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління вивчалися багатьма науковцями. Серед них варто виокремити Б. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумена, Х. Віссема, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кіпланда, Г. Клейнера, Д. Лемпела, Д. Львова, Д. Нортон, Д. Перкінса, Т. Пітерса, М. Портера, Х. Рамперсада, П. Сенте, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін.

Метою роботи є розробка та впровадження системи удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС».

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити сутність і надати характеристику процесу стратегічного управління;
- визначити методичні підходи відносно удосконалення процесу стратегічного управління підприємством;
- надати характеристику підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»;
- здійснити оцінку стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»;
- здійснити впровадження системи удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення процесу стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і характеристика процесу стратегічного управління

Характеристики стратегічних управлінських рішень варіюються залежно від рівня стратегічної діяльності, що розглядається. Рішення на корпоративному рівні часто характеризуються великим ризиком, витратами та потенційним прибутком, більшою потребою у гнучкості та більш тривалими тимчасовими періодами. Такі рішення включають вибір бізнесу, дивідендну політику, джерела довгострокового фінансування та пріоритети зростання.

Зважаючи на те, що рішення на функціональному рівні реалізують загальну стратегію, сформульовану на корпоративному та бізнес-рівнях. Вони пов'язані з оперативними питаннями, орієнтованими на дії, і щодо короткострокових рішень і з низьким ризиком[2].

Рішення на функціональному рівні несуть лише незначні витрати, оскільки вони залежить від доступних ресурсів. Зазвичай вони адаптуються до поточної діяльності і тому можуть бути реалізовані за мінімальної співпраці. Крім того, рішення бізнес-рівня допомагають об'єднати рішення на корпоративному та функціональному рівнях. Такі рішення менш затратні, ризиковані та потенційно прибуткові, ніж рішення на корпоративному рівні, але вони більш затратні, ризиковані та потенційно прибуткові, ніж рішення на функціональному рівні.

Загальні рішення бізнес-рівня включають рішення про місцезнаходження підприємства та його філії, маркетингову сегментацію, географічне охоплення та канали збуту[5].

Стратегічний менеджмент або стратегічне управління – це набір рішень та дій, що використовуються для формулювання та реалізації

стратегій, які забезпечать чудову відповідність між організацією та її оточенням та допоможуть досягти цілей організації. Нижче наведено основні риси або характеристики стратегічного управління[2-5]:

1. Полегшує реалізацію стратегії. Однією з основних характеристик стратегічного управління і те, що сприяє ефективній реалізації стратегії чи стратегій. Формування та реалізація стратегій є основними функціями стратегічного управління задля досягнення цілей організації. З іншого боку, суть стратегічного управління полягає у реалізації стратегії – якщо стратегії лише формулюються, а не реалізуються, це може бути стратегічним управлінням.

2. Направлено на загальне керівництво організацією. Стратегічне управління означає вплив загального напрямку діяльності організації. Він включає рішення і дії вищого керівництва, спрямовані на те, щоб спрямувати спільну діяльність на досягнення певних цілей.

Цілі та завдання встановлюються як на функціональному, так і на організаційному рівнях. Вони включають виробничі цілі, маркетингові цілі, цілі досліджень та розробок та фінансові цілі. Цілі повинні бути такими, щоб між функціональними та організаційними цілями був високий рівень раціональності.

Стратегічне управління завжди спрямоване на загальний напрямок та набір цілей та завдань організації, які допомагають досягти цього.

3. Декілька зацікавлених сторін у прийнятті рішень. Зацікавлені сторони – це люди чи організації, які мають право голосу у тому, як компанія працює та досягає своїх цілей. У компанії є безліч стейкхолдерів. Серед них клієнти, співробітники, постачальники, профспілки, фінансові установи, соціальні установи та уряд.

Усі вони мають різні причини бути частиною організації. Вони продовжуватимуть підтримувати компанію доти, доки вона не виправдає або не перевершить їхні очікування. Організації, які ефективно керують

взаємодією із зацікавленими сторонами, працюють добре. При ухваленні стратегічних рішень підтримка зацікавлених сторін має вирішальне значення.

Стратегічний менеджмент – це не що інше, як планування передбачуваних та нездійснених непередбачуваних обставин. Він працює у невизначеному середовищі. Він амбітно розробляє плани, хоч і гарантує позитивні результати, іноді результати невизначені чи несподівані.

Окрім того, стратегічне управління доцільно охарактеризувати наступним чином[2-5]:

1. Складний. Стратегічний менеджмент – складне явище. Він працює в умовах невизначеності та непередбачуваності. Оскільки середовище невизначене, невизначеність призводить до складності. Менеджери повинні бути більш зосереджені на складностях зовнішнього середовища та аналізувати фактори, які можуть вплинути на постановку довгострокових цілей.

2. Фундаментальний. Стратегічне управління є основним для організації. Стратегія є найважливішим засобом для організації, без неї організація не змогла досягти своїх цілей.

3. Орієнтовані на майбутнє чи довгострокові наслідки. Стратегічне управління говорить про майбутні перспективи та впливає на майбутнє зростання організації. Стратегічне управління могло б поставити цілі на понад п'ять років. У ньому найменше уваги приділяється короткостроковим цілям організації.

Стратегічне управління передбачає майбутнє, зчитує ринкові умови, аналізує ймовірні загрози та можливості середовища та встановлює цілі, які впливають на довгострокові цілі організацій. Це стосується бачення, місії та цілей організації.

4. Включення як довгострокових, так і короткострокових цілей. Бажані результати протягом певного періоду називаються цілями. Стратегічне управління враховує як довгострокові, і короткострокові цілі. Менеджери

повинні зберегти як бачення майбутнього організації, і зосередитися на її поточних операційних вимогах.

Згідно з дослідженнями корпоративні лідери часто використовують короткостроковий підхід до вартості створення довгострокової акціонерної вартості. Короткострокові цілі мають бути виконані задля досягнення довгострокових цілей. Однак не слід надавати їм занадто великого значення на противагу довгостроковим цілям[4].

5. Компроміс між ефективністю та результативністю. Ефективність – це адаптація дій до потреб організації, а не марнування зусиль марно, тоді як ефективність – це виконання дій з низькими витратами в порівнянні з еталоном.

Стратегічне управління спрямоване на встановлення компромісу між результативністю і ефективністю. Він має короткострокову спрямованість на підтримку ефективності та довгострокову спрямованість на передбачення можливостей у конкурентному середовищі для підвищення ефективності.

6. Конкурентна перевага. Ресурси та компетенції фірми, які дозволяють їй долати конкурентну динаміку у своїй галузі, називаються конкурентною перевагою. Це конкурентна перевага компанії перед конкурентами. Коли компанія реалізує стратегію, яку її конкуренти не можуть відтворити або яку занадто дорого імітувати, вона отримує конкурентну перевагу. Компанії повинні розуміти, що жодна конкурентна перевага не триває вічно. Збільшити цінність продукту, щоб підвищити задоволеність клієнтів, щоб отримати конкурентну перевагу. Це має вирішальне значення для успіху організації. В результаті стратегічне управління фокусується на розвитку конкурентних переваг, які є чіткими, цінними і важко копіюються конкурентами.

7. Стратегічна відповідність. Правильна відповідність між сильними сторонами організації та можливостями у навколишньому середовищі відома як стратегічна відповідність. Пошук стратегічного відповідності середовищі компанії можна також визначити як стратегічне управління. Стратегічне

відповідність організації готує до роботи з невизначеністю довкілля. У результаті стратегічне управління прагне стратегічної відповідності задля досягнення кращих результатів.

Отже, стратегічний менеджмент являє собою не що інше, як планування передбачуваних та нездійснених непередбачуваних обставин. Він працює у невизначеному середовищі. Він амбітно розробляє плани, хоч і гарантує позитивні результати, іноді результати невизначені чи несподівані.

1.2. Методичні підходи відносно удосконалення процесу стратегічного управління підприємством

Можна зазначити що протягом останніх трьох років підприємства в Україні переходять до нового механізму функціонування, в якому дещо залишається від попереднього етапу, дечому приділяється більше уваги, дещо взагалі тільки створюється, наприклад, нові умови, явища, відносини і т.д. Отже проходить переломний етап, витіснення старих методів управління та структур управління більш досконалими і сучасними, які можуть сприяти розвитку та зміцненню підприємства.

За таких умов одним з ефективних підходів є стратегічне управління підприємством. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються[5].

Стратегічне управління охоплює все підприємство і потребує значних витрат ресурсів, в тому числі і часу. Для розробки ефективної стратегії потрібна досить повна інформація про зовнішнє бізнес-середовище. Це дозволить знизити ступінь невизначеності та оцінити потенційні ризики

майбутньої діяльності. Головною відмінністю стратегічного управління від тактичного є важливість та масштабність негативних наслідків, до яких може призвести невдале стратегічне управління.

Стратегічний менеджмент – це лише засіб для досягнення організаційних цілей. Інакше кажучи, це ще кінець. У багатьох випадках це може не спрацювати, особливо коли припущення про формулювання стратегії змінюються у процесі реалізації стратегії та здійснюється поганий контроль[1].

Основна мета процесу стратегічного управління – допомогти організації досягти сталої стратегічної конкуренції на ринку. При правильному розумінні та реалізації процесу стратегічного управління створює цінність для організації, фокусуючись на можливостях та загрозах та оцінюючи їх, а потім використовуючи свої сильні та слабкі сторони, щоб допомогти їй вижити, рости та розширюватись. Процес стратегічного управління може допомогти бізнесу досягти цього за рахунок[23]:

- виступає як орієнтир для будь-яких важливих рішень організації;
- керівництво бізнесом, щоб намітити його майбутнє та рухатися в цьому напрямку. Процес стратегічного управління включає формулювання цілей організації, постановку реалістичних і досяжних цілей і забезпечення їх відповідності баченню компанії;
- допомогти бізнесу стати проактивним, а не реактивним. За допомогою стратегічного управління бізнес може аналізувати дії конкурентів щодо ринкових тенденцій та пропонувати кроки, які необхідно зробити, щоб конкурувати та досягти успіху на ринку.
- здійснити підготовку організації до будь-яких потенційних проблем та вивчення можливих можливостей, у яких бізнес має стати конкурентоспроможним та стати лідером на ринку. Етапи процесу стратегічного управління також включають визначення найкращих способів подолання проблем та використання нових можливостей;

- забезпечити, щоб організації впоралися з конкуренцією у динамічному середовищі та вижили на нестабільному ринку;
- допомога у виявленні та максимізації конкурентних переваг та основних компетенцій організації. Вони відповідають за виживання бізнесу та майбутнє зростання.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

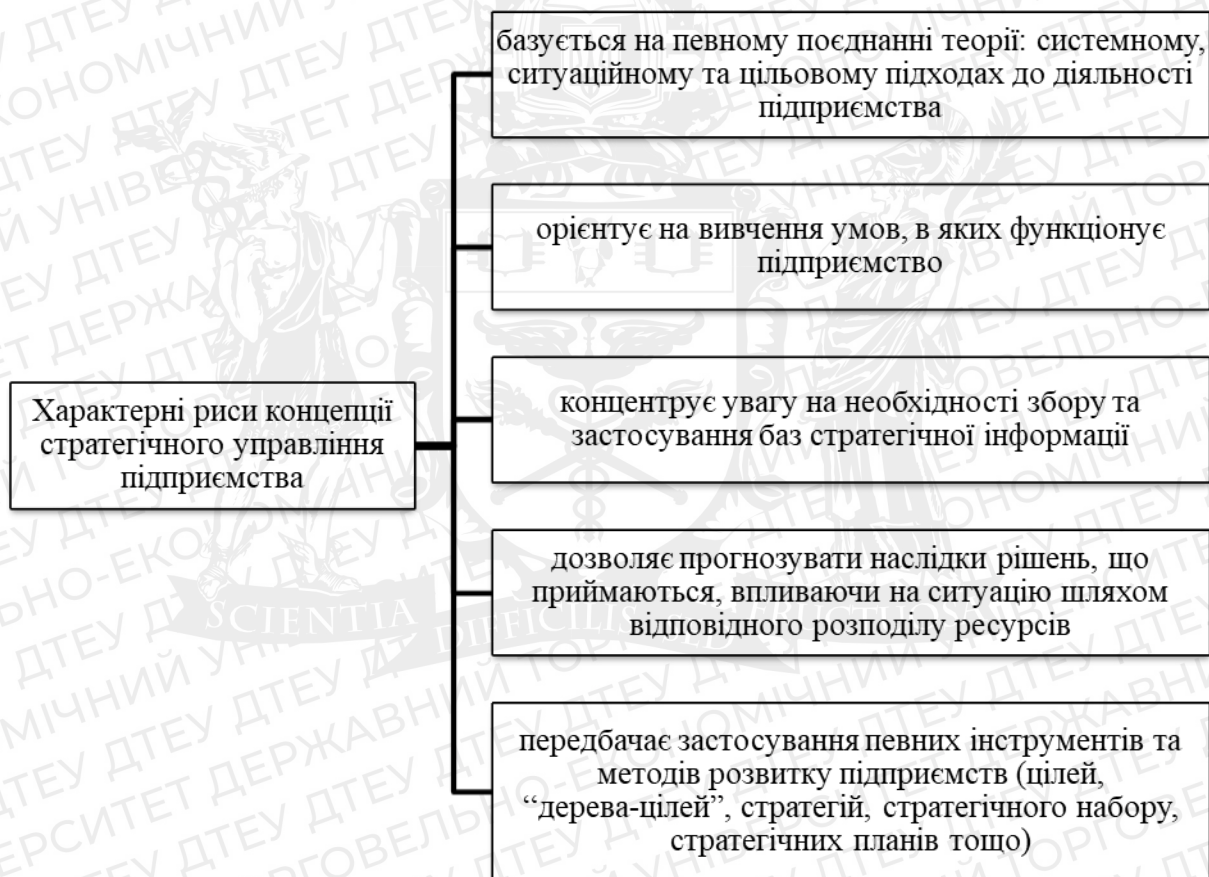


Рис. 1.1. Характерні риси концепції стратегічного управління підприємства [5;7;23]

На прикладі сучасних фірм та підприємств, можна сказати, що переважна більшість використовують систему стратегічного планування, яка лежить в основі концепцій маркетингу, тобто основна мета маркетингу конкретної організації - забезпечення максимальної рентабельності її

функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

Вивчаючи стратегічне управління розвитком підприємства, можна побачити, що його метою є створення конкурентної переваги підприємства та встановлення ефективної стратегічної позиції для забезпечення майбутньої життєздатності підприємства в умовах, що постійно змінюються. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний з ключовими факторами, включаючи потужність галузі та підприємства, цілі, місії, інтереси топ-менеджерів, якість працівників тощо.

Щодо конкретної реалізації функції стратегічного управління, то вона здійснюється шляхом використання комплексу системних методів стратегічного управління. Впроваджувати організовані системи для отримання бажаних результатів можна за рахунок впливу на них органів управління або окремих осіб (інструменти синергетичного впливу, також звані підходами стратегічного управління). Основними стратегічними цілями бізнесу є завоювання нових сегментів ринку, збільшення частки, підвищення рентабельності, продуктивності, матеріальних можливостей, розробка нових продуктів тощо.

Існує п'ять етапів процесу стратегічного управління, які необхідно виконувати з метою удосконалення процесу стратегічного управління підприємством[7].

1. Постановка цілей. По суті це визначає бачення організації. Бачення включатиме короткострокові та довгострокові цілі, процеси, за допомогою яких вони можуть бути досягнуті, та осіб, відповідальних за виконання кожного завдання, яке завершується встановленими цілями.

2. Аналіз. Аналіз включає збір даних та інформації, які мають відношення до досягнення поставлених цілей. Він також охоплює розуміння потреб бізнесу на ринку та вивчення будь-яких внутрішніх та зовнішніх даних, які можуть вплинути на цілі організації.

3. Формулювання стратегії. Бізнес буде успішним тільки в тому випадку, якщо він має ресурси, необхідні для досягнення цілей, поставлених на першому етапі. Процес формулювання стратегії для досягнення цієї мети може включати визначення того, які зовнішні ресурси потрібні бізнесу для досягнення успіху і які цілі повинні бути пріоритетними.

4. Реалізація стратегії. Оскільки мета процесу стратегічного управління полягає в тому, щоб просувати організацію до її цілей, план реалізації має бути розроблений до того, як процес вважатиметься життєздатним. Кожен в організації повинен розуміти процес і знати свої обов'язки та відповідальність, щоб відповідати спільній меті організації.

5. Оцінка та контроль. Дії з оцінки та контролю процесу стратегічного управління включають оцінку ефективності, а також постійний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх проблем.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

Підприємство ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" було зареєстровано 27 серпня 2018 року. Основним напрямком діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля. Основні відомості про підприємство відображено на рис. 2.1.

Назва:	• «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ »РІВА-СЕРВІС»
ЄДРПОУ:	• 42415472
Скорочена назва:	• ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС"
Організаційно-правова форма:	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	• 27.08.2018
Основний напрямок діяльності:	• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	• 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням • 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
Офіційна адреса:	• Україна, 02094, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЧЕРВОНОТКАЦЬКА , будинок 29, офіс 1
Контактні дані:	• +380677773669
Засновник(и):	• РИБАК ІГОР МИКОЛАЙОВИЧ, Україна, розмір внеску до статутного фонду - 1500,00 грн.

Рис. 2.1. Загальна інформація про ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС"

Джерело: сформовано за даними підприємств

Основним видом діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є поставка та продаж промислової трубопровідної арматури, спецобладнання для нафтогазового комплексу, тепло-, водопостачання та очищення стічних вод за прийнятними цінами.

Основні види обладнання та арматури, що поставляється відображено на рис. 2.2.

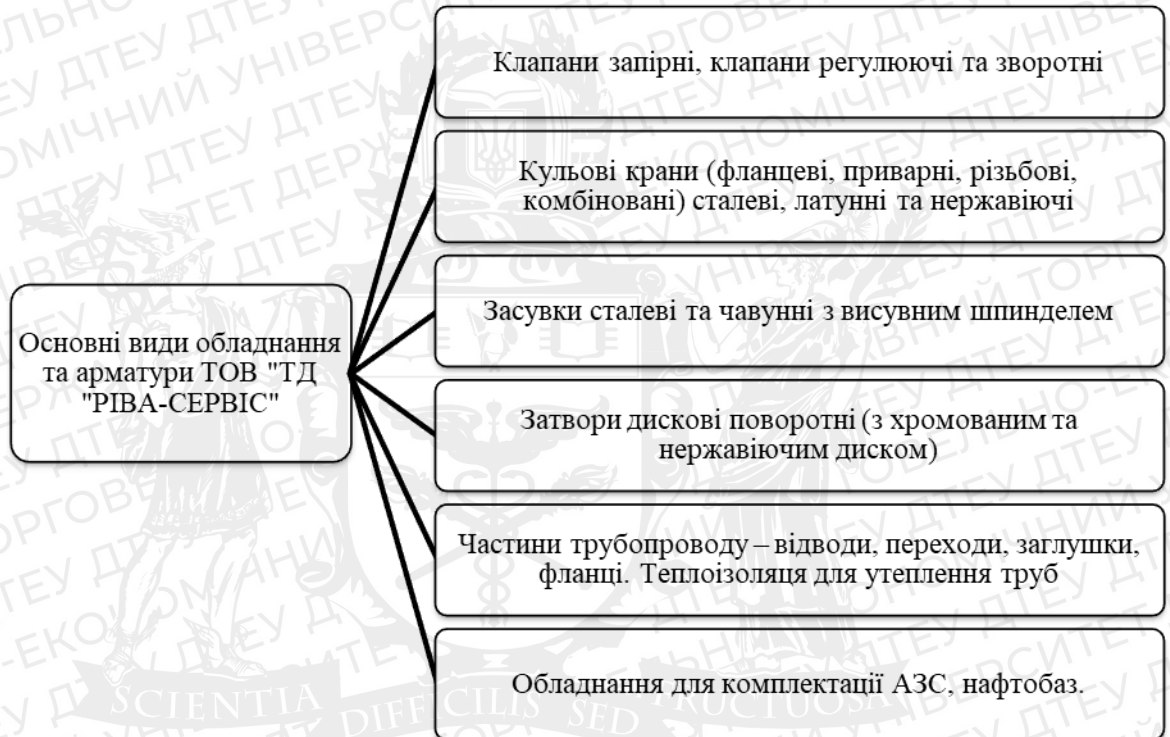


Рис. 2.2. Основні види обладнання та арматури ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС"

Джерело: сформовано за даними підприємств

ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є партнером і представником українських імпортерів заводів і компаній, які є найбільшими постачальниками трубопровідної арматури, сантехнічного обладнання та ПВХ труб і фітінгів на ринку України.

У компанії ТД «РІВА-СЕРВІС» діє гнучка система знижок на придбання товарів у розстрочку для постійних та надійних клієнтів. Відділ доставки ТД «РІВА-СЕРВІС», за бажанням клієнтів, забезпечить своєчасну доставку замовленого товару. Компанія здійснює перевезення вантажів по

території України через перевізника обраної замовником транспортної компанії.

У співробітників ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" клієнти можуть безкоштовно проконсультуватися та оформити замовлення з монтажу та заготівлі трубопровідної арматури та сантехніки, а співробітники виконують замовлення швидко та якісно. ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" також приймає замовлення на товари, яких немає в прайс-листі, і організовує доставку протягом декількох днів.

ТОВ "ТД "РІВА-СЕРВІС" співпрацює з виробниками, які зарекомендували себе на споживчому ринку як компанії, що виробляють продукцію високої якості.

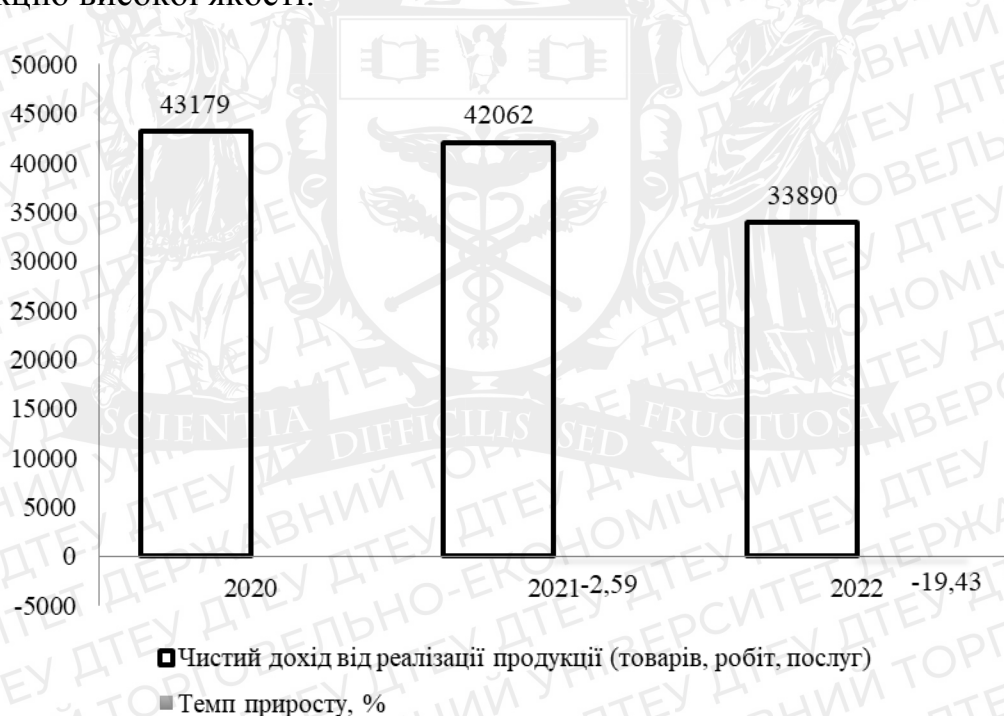


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалася чітка тенденція до скорочення обсягів чистого доходу підприємства із рівня в 43179 тис. грн. в 2020 році до рівня в 33890 тис. грн. за результатом 2022 року, тобто на -2,59% в 2021 році та на -19,43% в 2022 році.

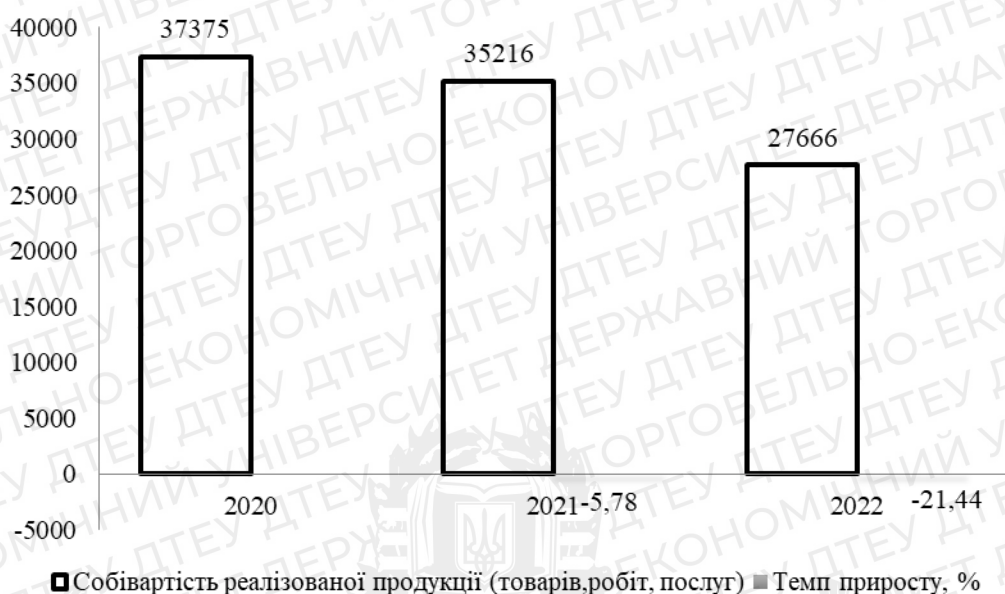


Рис. 2.4. Динаміка собівартості реалізованої продукції

ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Протягом досліджуваного періоду в результаті скорочення обсягів реалізації продукції відбувалося зменшення обсягів собівартості реалізації із рівня в 37375 тис. грн. в 2020 році до рівня в 27666 тис. грн. за результатом 2022 року.

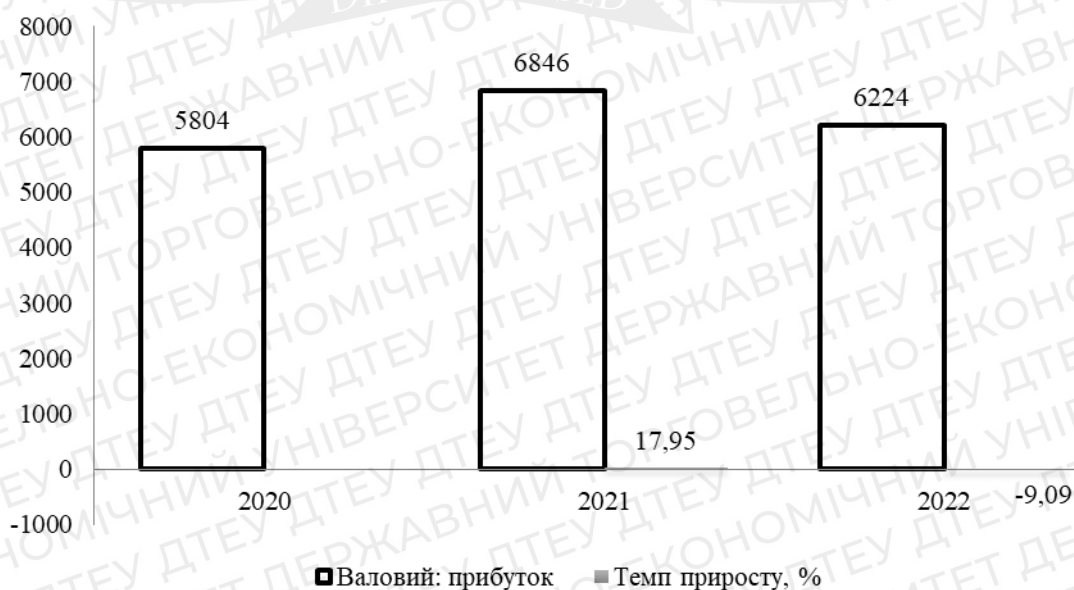


Рис. 2.5. Динаміка валового прибутку

ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Обсяг валового прибутку на підприємстві протягом досліджуваного періоду збільшився в 2021 році на 17,95% до рівня в 6846 тис. грн., проте за результатом 2022 року зменшився на 9,09% до рівня в 6224 тис. грн.

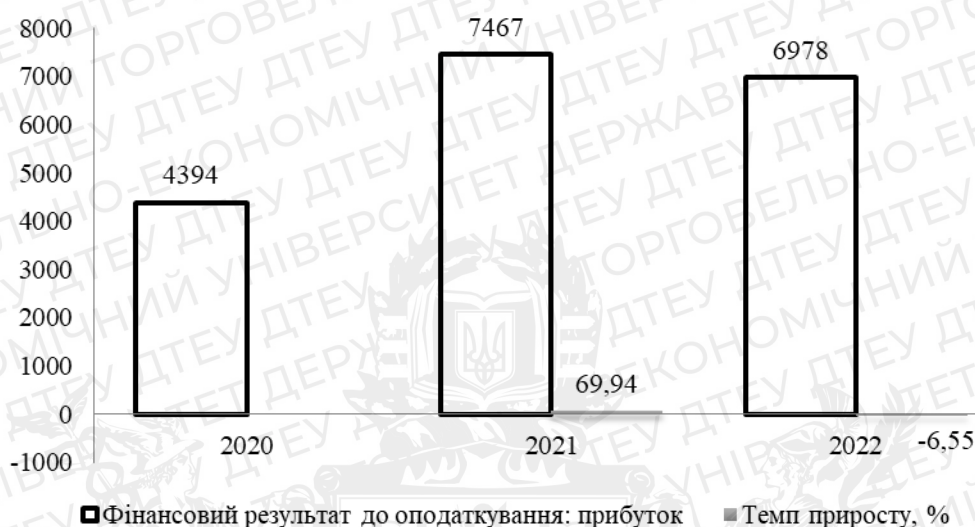


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату до оподаткування
ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Фінансовий результат до оподаткування мав аналогічну тенденцію до зростання в 2021 році на 69,94% та зменшення в 2022 році на 6,55%, і становив відповідно 7467 тис. грн. в 2021 році та 6978 тис. грн. в 2022 році.



Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку
ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Протягом досліджуваного періоду обсяг чистого прибутку підприємства мав тенденцію до зростання в 2021 році на 69,94% до рівня в 6123 тис. грн., а також скорочення в 2022 році на 6,55% до рівня в 5722 тис. грн.

Отже, основним видом діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є поставка та продаж промислової трубопровідної арматури, спецобладнання для нафтогазового комплексу, тепло-, водопостачання та очищення стічних вод за прийнятними цінами. ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є партнером і представником українських імпортерів заводів і компаній, які є найбільшими постачальниками трубопровідної арматури, сантехнічного обладнання та ПВХ труб і фітінгів на ринку України. У компанії ТД «РІВА-СЕРВІС» діє гнучка система знижок на придбання товарів у розстрочку для постійних та надійних клієнтів. Відділ доставки ТД «РІВА-СЕРВІС», за бажанням клієнтів, забезпечить своєчасну доставку замовленого товару. Компанія здійснює перевезення вантажів по території України через перевізника обраної замовником транспортної компанії. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалася чітка тенденція до скорочення обсягів чистого доходу підприємства із рівня в 43179 тис. грн. в 2020 році до рівня в 33890 тис. грн. за результатом 2022 року, тобто на -2,59% в 2021 році та на -19,43% в 2022 році. Протягом досліджуваного періоду обсяг чистого прибутку підприємства мав тенденцію до зростання в 2021 році на 69,94% до рівня в 6123 тис. грн., а також скорочення в 2022 році на 6,55% до рівня в 5722 тис. грн.

2.2. Оцінка стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

Процес стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» включає наступні етапи (рис. 2.8):

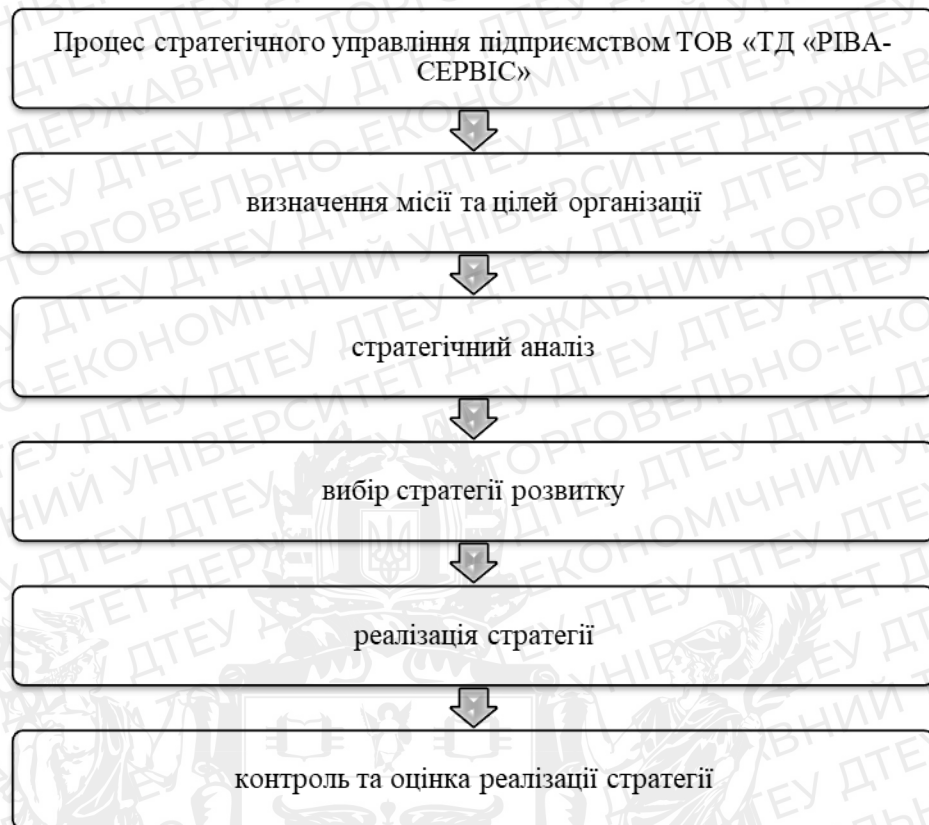


Рис. 2.8. Процес стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: сформовано за даними підприємств

Кожен етап процесу стратегічного управління включає наступні етапи.

Перший етап передбачає усвідомлення проблем, з якими стикається підприємство ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС», формулювання стратегічного бачення та місії організації та встановлення оптимально збалансованого набору цілей.

Другий етап методів стратегічного аналізу передбачає оцінку та аналіз потенціалу, позиції та конкурентних переваг організації та впливу зовнішніх факторів.

Третій етап складається з підготовки каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також вибору кращої стратегії для ситуації.

Четвертий етап стосується організаційних заходів щодо реалізації обраної стратегії: розробка проектів і планів, реорганізація, включаючи

адаптацію організації до стратегії, тобто формування культури та організаційної структури, що відповідають реалізованій стратегії.

П'ятий етап включає контроль (моніторинг) процесу розробки стратегії, а також оцінку реалізації стратегії та впровадження коригувальних дій.

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між етапами з метою уточнення та остаточного оформлення результатів попередніх етапів.

Відповідно до цього підходу, для успіху ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» особливо важливим є не лише процес формулювання, адаптації та впровадження стратегії, а й процес еволюції та трансформації стратегії залежно від змін зовнішнього середовища.

Застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління на ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» включає:

- визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки та властивостей у цілому;
- виявлення залежностей кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі;
- виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі;
- вивчення та аналіз механізмів взаємодії навколишнього середовища;
- формалізація систем управління шляхом надання комплексних багатогранних описів; і
- розгляд систем стратегічного управління як динамічного, саморегульованого цілого.

Основою стратегічного управління є досягнення місії підприємства шляхом отримання конкурентних переваг та оптимізації власних можливостей і стратегій, механізм самоорганізації, який нівелює негативний вплив зовнішнього середовища та веде до якісного розвитку стратегічного

системи менеджменту і всього підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» на новий рівень.

У своїй діяльності підприємство ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» повинно враховувати інтереси споживачів та їх вимоги до якості продукції, проектів і послуг. Невиконання підприємствами договірних зобов'язань призводить не лише до зменшення доходів та сплати штрафів, а й до втрати ринків збуту продукції та зменшення обсягів виробництва в конкурентних умовах.

Для оцінки задоволення споживчого попиту та дотримання дисципліни постачання можна використовувати такі показники:

- показники тривалості виконання замовлення;
- наявність запасів у споживачів;
- асортиментні коефіцієнти, якість і темп.

Не можна не звернути увагу на те, що сплата штрафів, пені за порушення умов договору, відшкодування збитків не звільняє підприємство від виконання своїх зобов'язань із поставки продукції, виконання робіт, надання послуг без згоди споживача. При виявленні спаду продажів і тенденції до стабілізації необхідно вивчити канал ризику продажів за методами споживання, часом продажу, місцем розміщення.

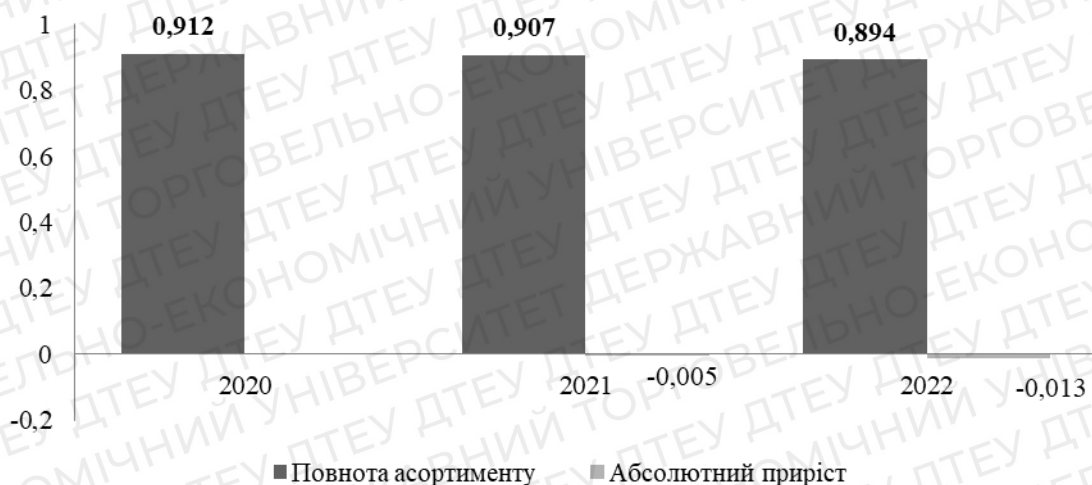


Рис. 2.9 Динаміка повноти асортименту ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві відбувалося скорочення повноти асортименту із рівня в 0,912 в 2020 році до рівня в 0,894 за результатом 2022 року.

Також протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення коефіцієнту стійкості асортименту із рівня в 0,811 в 2020 році до рівня в 0,785 за результатом 2022 року.

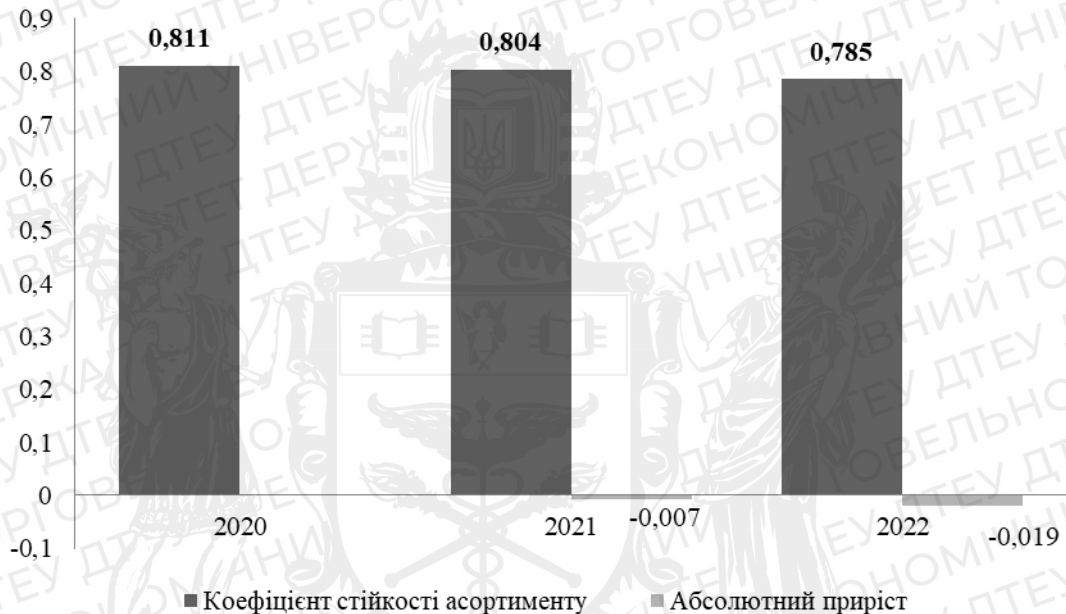


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнту стійкості асортименту ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано за даними підприємств

Успіх товару на ринку залежить від його конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності допоможе оцінити, чи відповідає товар вимогам ринку або параметрам аналогічних товарів. Розраховується шляхом порівняння основного використання виробу за показниками функціональності, ресурсозбереження та захисту навколишнього середовища з вартістю придбання та використання виробу споживачами (ціна, вартість монтажу, вартість монтажу та доставки виробу на об'єкт), умов експлуатації, поточні витрати на технічне обслуговування, витрати на технічне обслуговування після закінчення гарантійного терміну, тощо).

Основними критеріями для порівняння з основними конкурентами на ринку ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» будуть:

1. Ціна.
2. Вартість монтажу.
3. Вартість доставки виробу на об'єкт.
4. Умови експлуатації.
5. Витрати на технічне обслуговування.
6. Витрати на технічне обслуговування після закінчення гарантійного терміну.
7. Торговельна марка.
8. Термін функціонування на ринку.
9. Наявність передових інформаційних технологій.

Основними конкурентами ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» на сьогодні виступають:

Wissmann - це група компаній, яка є всесвітньо відомим виробником опалювальних, промислових і холодильних систем. Близько 12 000 співробітників працюють у 74 країнах світу, розробляючи та виробляючи комплексні кліматичні та енергетичні рішення для окремих осіб та компаній у всьому світі. Компанія пропонує програми постачання - рішення на основі високоефективних систем потужністю від 1,5 до 120 000 кВт для всіх сфер застосування та для всіх енергоносіїв.

Компанія КІВАР вже багато років є надійним партнером у підборі та монтажі інженерних систем. КІВАР має широкий, збалансований портфель брендів трубопровідної продукції та обладнання для інженерних систем, що постійно поповнюється. Вся пропонована продукція сертифікована і КІВАР надає відповідну гарантію. Фахівці КІВАР нададуть розгорнуту консультацію щодо будь-якої одиниці продукції та допоможуть підібрати найкраще рішення.

ТОВ «Іван Трейд» спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі комплектуючими для інженерних систем. Компанія реалізує якісну

продукцію від кращих виробників на ринку, зберігаючи конкурентоспроможні та доступні ціни. Асортимент товару широкий, а вибір прийнятний. Компанія пропонує повний асортимент необхідної будівельної продукції для монтажу інженерних систем.

Наступним кроком здійсимо порівняльну характеристику конкурентних позицій продукції ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» у порівнянні із основними конкурентами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Конкурентні позиції продукції ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» в порівнянні з основними конкурентами

Показник	Wissmann	KIBAP	ТОВ «Іван Трейд»	РІВА-СЕРВІС
Ціна.	4	4	4	4
Вартість монтажу.	4	3	4	4
Вартість доставки виробу на об'єкт.	5	4	3	5
Умови експлуатації.	5	4	4	4
Витрати на технічне обслуговування.	5	4	4	4
Витрати на технічне обслуговування після закінчення гарантійного терміну.	4	4	4	4
Торговельна марка.	5	4	3	3
Термін функціонування на ринку.	5	4	3	3
Наявність передових інформаційних та інноваційних технологій.	5	3	3	3
Всього	42	34	32	34
Середньозважений бал	4,67	3,78	3,56	3,78

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в порівнянні з конкурентами на сьогодні підприємство займає другу позицію в рейтингу конкурентоспроможності продукції разом із підприємством KIBAP. Основними проблемними аспектами в діяльності підприємства є відсутність передових інформаційних та інноваційних технологій, що значно могли б підвищити конкурентні позиції підприємства.

Отже, застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління на ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» включає: визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки та властивостей у цілому; виявлення залежностей кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі; виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі; вивчення та аналіз механізмів взаємодії навколишнього середовища; формалізація систем управління шляхом надання комплексних багатогранних описів; і розгляд систем стратегічного управління як динамічного, саморегульованого цілого. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві відбувалося скорочення повноти асортименту із рівня в 0,912 в 2020 році до рівня в 0,894 за результатом 2022 року. Також протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення коефіцієнту стійкості асортименту із рівня в 0,811 в 2020 році до рівня в 0,785 за результатом 2022 року. В порівнянні з конкурентами на сьогодні підприємство займає другу позицію в рейтингу конкурентоспроможності продукції разом із підприємством КІВАР. Основними проблемними аспектами в діяльності підприємства є відсутність передових інформаційних та інноваційних технологій, що значно могли б підвищити конкурентні позиції підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

3.1. Впровадження системи удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

Подальше удосконалення та застосування системи стратегічного управління потребує встановлення відповідних каналів зв'язку всередині підприємства, що забезпечують швидкий обмін інформацією між персоналом і вищим керівництвом, сприяють формуванню довірчих відносин і створюють умови для своєчасного впровадження коригувальних і запобіжних заходів. Саме тому в діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» доцільним є впровадження стратегічної інформаційної системи.

Стратегічна інформаційна система включає довгострокове бачення, визначення бізнес-цілей, постановку цілей і вжиття заходів для досягнення цих цілей і вирішення організаційних питань. Стратегічна інформаційна система дозволить ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» зосередитися на своєму баченні та організаційних перетвореннях. Вона використовується для надання інформації про поточну ситуацію на підприємстві. Це концептуальна система, яка допомагає зрозуміти справжнє та майбутнє середовище, в якому працює людина чи організація.

Стратегічна інформаційна система (СІС) - це бізнес-інформаційна система (ВІС) з функціями:

1. системний підхід до збирання, зберігання та вибірки даних;
2. інтеграція коїться з іншими системами.

Для підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» важливо мати чітке бачення, бізнес-план, стратегію та організаційну структуру.

Управління системами – це процес планування, впровадження та моніторингу інформаційних систем, які підтримують місію, цілі та завдання

організації. Вони пропонують інформацію про конкурентів, допомагають покращити організаційну структуру, дозволяють боротися з конкурентними силами та підготувати вас до змін у навколишньому середовищі. Особливості стратегічної інформаційної системи:

- інформаційна безпека;
- цілісність даних;
- безпека даних.

Це процес узгодження бренду підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» з різними каналами, які воно використовує. Кожен канал має свою аудиторію, і як власник бренду ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» повинні знати, хто є їх аудиторією і чого вони хочуть. Продовжують з'являтися нові ринки, на яких з'являються нові продукти, що вимагає нової та кращої конкурентної стратегії для досягнення успіху.

Стратегічна інформаційна система в основному розробляється для реагування на корпоративний світ та багато бізнес-ініціатив. Стратегічна інформація використовується для отримання конкурентної переваги та формулювання бізнес-стратегій організаціями. Вона може надавати послугу або продукт за нижчою ціною, диференційований і переважно орієнтований на вимогливий сегмент ринку або інноваційний. Це допомагає компаніям формувати бізнес-стратегію, конкурентну стратегію, приймати управлінські рішення і таким чином отримувати конкурентну перевагу та домагатися зниження витрат.

Стратегічна інформаційна система - це система управління, яка допомагає ставити цілі та організовувати діяльність організації. Це дозволить ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» систематизувати інформацію та ідеї про те, як працює компанія.

Стратегічна інформаційна система забезпечує зв'язок між потребами організації та новітніми інформаційними технологіями. Ця тактика допоможе ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» оволодіти ринком, використовуючи інформаційні технології задоволення своїх складних вимог до постійних змін у

корпоративному середовищі. Вона допоможе ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» також розвивати свою бізнес-стратегію, а також допомагатиме з управлінням знаннями та управлінням операціями.

Стратегія інформаційної системи є критичним аспектом управлінського рішення ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» щодо її зростання, розширення та управління ланцюжками постачання. Інформаційні технології та конкурентна розвідка можуть творити чудеса для бізнесу. Інтеграція системи даних та її функцій у межах організації може бути легко забезпечена шляхом забезпечення відкритого доступу та використання систем керування. Крім того, вона також дозволить класифікувати різноманітні можливості використання інформаційних систем для різних стратегій. Це дає впевненість у тому, що додаткам виділяються лише корисні ресурси або використання менших ресурсів, а дефіцитні ресурси використовуються стійким чином та мають кращий коефіцієнт впливу.

Система стратегічного управління повинна керуватися узгодженням інтересів усіх працівників підприємства відповідно до стратегії. Щоб налагодити ефективний механізм стимулювання в ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» та заохотити співробітників до виконання стратегічних завдань, кожен має розділяти культуру та цінності компанії, а також дбати про проблеми компанії. Очевидно, що це можливо тільки в тому випадку, якщо особисті цілі кожного співробітника узгоджуються з цілями компанії.

Механізм стимулювання працівників підприємства ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» має бути встановлений так: працівники прагнуть заробляти більше грошей і сприяти розвитку підприємства. З розвитком підприємства працівники мають можливість заробляти більше грошей. При цьому доцільно розробити показники оцінки рівня досягнення окремими результатами працівника, щоб можна було визначити розмір винагород та оцінити наслідки недосягнення результатів.

Ці показники використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітів і диференціації досягнень, але й для аналізу

можливостей для вдосконалення та розвитку бізнесу. Продуманий підхід забезпечить розвиток бізнесу та зростання результатів його діяльності.

Також доцільним є впровадження в організаційну структуру посади стратегічного менеджера. Стратегічних менеджерів часто називають комплексними менеджерами. Вони відрізняються від функціональних менеджерів, які відповідають за забезпечення виконання окремих бізнес-функцій, займають унікальну позицію в компанії та керують організацією зі стратегічної точки зору.

Стратегічний менеджер - це той, хто накладає свій відбиток на діяльність основних незалежних підрозділів ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС». Основним завданням стратегічного менеджера є забезпечення діяльності організації під час руху в певному напрямку.

У широкому сенсі завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати структуру, яка найкраще відповідає меті та завданням ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» та на яку впливають внутрішні та зовнішні фактори. «Найкраща» структура - це та, яка найкраще дозволить ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, бути продуктивною, а також належним чином розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників на задоволення потреб клієнтів і ефективне досягнення своїх цілей.

3.2. Ефективність запропонованих заходів для підприємства

Ефективність запропонованих заходів для підприємства здійснимо на основі аналізу витрат та періоду їх окупності на підприємстві. Для початку здійснимо оцінку впровадження стратегічної інформаційної системи, вартість якої становитиме 54 тис. грн. на рік.

Оцінку доцільності впровадження стратегічної інформаційної системи здійснимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Економічна доцільність впровадження стратегічної інформаційної системи на ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Чистий дохід, тис. грн	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	3548,16
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	2306,30
Операційні витрати, тис. грн.	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	345,95
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	895,91
Витрати з податку на прибуток (18%), тис. грн.	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	161,26
Чистий прибуток, тис. грн.	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	734,65
Амортизація	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	10,80
Інвестиції, тис. грн.	54,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	54,00
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,98	0,96	0,94	0,92	0,90	0,88	0,87	0,85	0,83	0,81	0,80	10,74
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	54,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	54,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	62,1	745,45
Дисконтований ГП, тис. грн.	62,1	60,9	59,6	58,4	57,2	56,0	54,9	53,8	52,7	51,6	50,5	49,5	667,21
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.													613,21
Термін окупності проекту, місяців													0,97

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження стратегічної інформаційної системи в діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є економічно доцільним, адже термін окупності становить менше 1 місяці, а чистий приведений дохід становитиме 613,21 тис. грн.

Витрати на посаду стратегічного менеджера становитимуть:

1. заробітна плата 18 тис. грн., тобто на рік 216 тис грн.;
2. витрати на соціальні відрахування = 47,52 тис. грн.;
3. витрати на облаштування робочого місця – 50 тис. грн.;
4. витрати на МШП – 1000 грн.

Сумарні витрати складуть 314,52 тис грн.

Таблиця 3.2

Економічна доцільність впровадження посади стратегічного менеджера на ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Чистий дохід, тис. грн	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	295,7	3548,16
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	192,2	2306,30
Операційні витрати, тис. грн.	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	345,95
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	74,7	895,91
Витрати з податку на прибуток (18%), тис. грн.	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	161,26
Чистий прибуток, тис. грн.	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	734,65
Інвестиції, тис. грн.	314,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	314,52
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,98	0,96	0,94	0,92	0,90	0,88	0,87	0,85	0,83	0,81	0,80	10,74
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	314,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	314,52
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2	734,65
Дисконтований ГП, тис. грн.	61,2	60,0	58,7	57,5	56,4	55,2	54,1	53,0	51,9	50,9	49,8	48,8	657,55
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.													343,03
Термін окупності проекту, місяців													5,74

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження посади стратегічного менеджера є економічно доцільним, адже чистий приведений дохід становить 343,03 тис. грн., а термін окупності становитиме близько 6 місяців.

Таким чином, впровадження стратегічної інформаційної системи в діяльності ТОВ «ТД «PIVA-SERVIS» є економічно доцільним, адже термін окупності становить менше 1 місяці, а чистий приведений дохід становитиме 613,21 тис. грн. Впровадження посади стратегічного менеджера також є економічно доцільним, адже чистий приведений дохід становить 343,03 тис. грн., а термін окупності становитиме близько 6 місяців.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

Стратегічний менеджмент або стратегічне управління являє собою набір рішень та дій, що використовуються для формулювання та реалізації стратегій, які забезпечать чудову відповідність між організацією та її оточенням та допоможуть досягти цілей організації. Нижче наведено основні риси або характеристики стратегічного управління: полегшує реалізацію стратегії (однією з основних характеристик стратегічного управління і те, що сприяє ефективній реалізації стратегії чи стратегій. Формування та реалізація стратегій є основними функціями стратегічного управління задля досягнення цілей організації. З іншого боку, суть стратегічного управління полягає у реалізації стратегії – якщо стратегії лише формулюються, а не реалізуються, це може бути стратегічним управлінням), направлено на загальне керівництво організацією (стратегічне управління означає вплив загального напряму діяльності організації. Він включає рішення і дії вищого керівництва, спрямовані на те, щоб спрямувати спільну діяльність на досягнення певних цілей).

Основна мета процесу стратегічного управління – допомогти організації досягти сталої стратегічної конкуренції на ринку. При правильному розумінні та реалізації процесу стратегічного управління створює цінність для організації, фокусуючись на можливостях та загрозах та оцінюючи їх, а потім використовуючи свої сильні та слабкі сторони, щоб допомогти їй вижити, рости та розширюватись.

Основним видом діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є поставка та продаж промислової трубопровідної арматури, спецобладнання для нафтогазового комплексу, тепло-, водопостачання та очищення стічних вод за прийнятними цінами. ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є партнером і представником українських імпортерів заводів і компаній, які є найбільшими постачальниками трубопровідної арматури, сантехнічного обладнання та

ПВХ труб і фітінгів на ринку України. У компанії ТД «РІВА-СЕРВІС» діє гнучка система знижок на придбання товарів у розстрочку для постійних та надійних клієнтів. Відділ доставки ТД «РІВА-СЕРВІС», за бажанням клієнтів, забезпечить своєчасну доставку замовленого товару. Компанія здійснює перевезення вантажів по території України через перевізника обраної замовником транспортної компанії. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалася чітка тенденція до скорочення обсягів чистого доходу підприємства із рівня в 43179 тис. грн. в 2020 році до рівня в 33890 тис. грн. за результатом 2022 року, тобто на -2,59% в 2021 році та на -19,43% в 2022 році. Протягом досліджуваного періоду обсяг чистого прибутку підприємства мав тенденцію до зростання в 2021 році на 69,94% до рівня в 6123 тис. грн., а також скорочення в 2022 році на 6,55% до рівня в 5722 тис. грн.

Застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління на ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» включає: визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки та властивостей у цілому; виявлення залежностей кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі; виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця та функції в системі; вивчення та аналіз механізмів взаємодії навколишнього середовища; формалізація систем управління шляхом надання комплексних багатогранних описів; і розгляд систем стратегічного управління як динамічного, саморегульованого цілого. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві відбувалося скорочення повноти асортименту із рівня в 0,912 в 2020 році до рівня в 0,894 за результатом 2022 року. Також протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення коефіцієнту стійкості асортименту із рівня в 0,811 в 2020 році до рівня в 0,785 за результатом 2022 року. В порівнянні з конкурентами на сьогодні підприємство займає другу позицію в рейтингу конкурентоспроможності продукції разом із підприємством КІВАР. Основними проблемними аспектами в діяльності підприємства є відсутність

передових інформаційних та інноваційних технологій, що значно могли б підвищити конкурентні позиції підприємства.

Впровадження стратегічної інформаційної системи в діяльності ТОВ «ТД «РІВА-СЕРВІС» є економічно доцільним, адже термін окупності становить менше 1 місяці, а чистий приведений дохід становитиме 613,21 тис. грн. Впровадження посади стратегічного менеджера також є економічно доцільним, адже чистий приведений дохід становить 343,03 тис. грн., а термін окупності становитиме близько 6 місяців.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с
2. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О. М. Єрмакова, // Науковий вісник Полісся. – 2015. – №4. – С. 92.
3. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. СагайдакНікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с
4. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – №8. – С. 4.
5. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г. В. Ортіна. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – №4. – С. 4.
6. 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.
7. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону / О. В. Зарічна. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – С. 295.
8. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / О. В. Коновалова, Т. М. Андрущакевич – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
9. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. - 2014. -

- № 13. - С. 60-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf
10. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 435 с.
11. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 767. - С. 243-248. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf
12. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : [монографія] / І.В. Серединська, В.М. Серединська ; за заг. ред. Н.Б. Кирич. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015.– 354 с.
13. Серединська В. М. Економічний аналіз : [навч. посіб.] / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович ; за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль : Астон, 2010. – 416 с.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. – К.: Центр навч. літ-ри, 2019.
15. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електронний ресурс]/ Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. – Х. : ХДУХТ, 2017.
16. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрусєва, В. В. Гриненко. – Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2010. – 279 с.
17. Методологічні основи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>.

18. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. О. Романенко // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf>.
19. Кіндрацька Г. І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації / Г. І. Кіндрацька, О. А. Білик. – Львів: Актуальні проблеми економіки. 2017. – 12 с.
20. Поплавська В. О. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства. Хмельницький національний університет. – 2015. – С. 56–70.
21. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління [Електронний ресурс] / Н. Л. Сапельнікова // ДонДУУ. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm_2016_3_9%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm_2016_3_9%20(3).pdf).
22. Стратегічний менеджмент. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
23. Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук // Всеукраїнська науково-практична конференція "Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін". – 2020.
24. Заставнюк О. О. Аналіз інструментів стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. О. Заставнюк. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf>.
25. Кіндрацька І. О. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс] / І. О. Кіндрацька // ЛПІ. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://vlp.com.ua/files/42_4.pdf.
26. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / С. Л. Демиденко. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. – 132 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати
за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33890	42062
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-27666	-35216
Валовий: прибуток	2090	6224	6846
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2119	2212
Адміністративні втрати	2130	-270	-514
Витрати на збут	2150	-856	-938
Інші операційні витрати	2180	-239	-139
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6978	7467
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6978	7467
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1256	-1344
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5722	6123
збиток	2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		
---	------	--	--

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	28062	30276
Витрати на оплату праці	2505	4311	7946
Відрахування на соціальні заходи	2510	932	1691
Амортизація	2515	1431	1049
Інші операційні витрати	2520	239	139
Разом	2550	34975	41101

Звіт про фінансові результати За 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42062	43179
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-35216	-37375
Валовий: прибуток	2090	6846	5804
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2212	881
Адміністративні втрати	2130	-514	-323
Витрати на збут	2150	-938	-1159
Інші операційні витрати	2180	-139	-809
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7467	4394
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7467	4394
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1344	-791
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6123	3603
збиток	2355		
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0

Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30276	32501
Витрати на оплату праці	2505	7946	10096
Відрахування на соціальні заходи	2510	1691	2184
Амортизація	2515	1049	1374
Інші операційні витрати	2520	139	809
Разом	2550	41101	46964

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

1	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5834	5834
первісна вартість	1001	5834	5834
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	135	
Основні засоби:	1010	13658	15173
первісна вартість	1011	29869	32020
знос	1012	16211	16847
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020	4806	4398
первісна вартість	1021	4854	4446
накопичена амортизація	1022	48	48
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24433	25405
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9825	10211
Виробничі запаси	1101	1 071	733
Незавершене виробництво	1102		

Готова продукція	1103	663	518
Товари	1104	8 091	8 960
Поточні біологічні активи	1110	3835	3224
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	926	1262
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	689	688
Готівка	1166	13	11
Рахунки в банках	1167	676	677
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	15275	15385
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	39708	40790

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16783	16783
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10425	10425
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	8563	10687
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	35771	37895
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	2938	2391
за розрахунками з бюджетом	1620	377	85
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	62	125
за розрахунками з оплати праці	1630	70	294
за одержаними авансами	1635	490	
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	3937	2895

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	39708	40790

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.**

1	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
2	3	4	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5834	5834
первісна вартість	1001	5834	5834
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	15173	15230
первісна вартість	1011	32020	33451
знос	1012	16847	18221
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020	4398	4276
первісна вартість	1021	4446	4324
накопичена амортизація	1022	48	48
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	25405	45430
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10211	13221
Виробничі запаси	1101	733	1 241
Незавершене виробництво	1102		

Готова продукція	1103	518	556
Товари	1104	8 960	11 424
Поточні біологічні активи	1110	3224	3506
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1262	833
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	688	121
Готівка	1166	11	4
Рахунки в банках	1167	677	117
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	15385	17681
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	40790	43021

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16783	16783
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10425	10425
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	10687	9903
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	37895	37111
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	2391	5103
за розрахунками з бюджетом	1620	85	228
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	125	168
за розрахунками з оплати праці	1630	294	411
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	2895	5910

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	40790	43021

