

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Торговий дім «РІВА-СЕРВІС», м. Київ)

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

Соловйова Ярослава
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Сутність і класифікація стратегічних завдань діяльності підприємства.....	5
1.2. Методологічний підхід до створення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».....	12
2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.....	12
2.2. Ідентифікація та оцінка процесу управління стратегічними завданнями на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».....	27
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та завдань діяльності підприємства.....	27
3.2. Пропозиції щодо формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві.....	31
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, поява нових, найчастіше цілком несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, і навіть ряд інших чинників призвели до різкого зростання значення стратегічного управління розвитком підприємства.

Вибір напрямку розвитку та стратегії підприємства буде успішним, якщо розробники володіють прийомами та методами аналізу довкілля підприємства; методами та основними процедурами розробки стратегії; способами оцінки та контролю реалізації стратегії тощо. Це обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Дослідженню проблематики формування системи управління стратегічними завданнями підприємства присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Ансоффа І., Портера М., Чандлера А., Бровкова О.Г., Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Киш Л. М., Савченко С. М., Сумець О. М. та багатьох інших.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління стратегічними завданнями підприємства. Для досягнення мети дипломної роботи були визначені та виконані такі **завдання**:

- визначені сутність і класифікація стратегічних завдань діяльності підприємства;
- розглянутий методологічний підхід до створення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві;

- проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;
- здійснена ідентифікація та оцінка процесу управління стратегічними завданнями на підприємстві;
- проведене обґрунтування стратегічних цілей та завдань діяльності підприємства;
- розроблені пропозиції щодо формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні питання та практичні аспекти формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві.

Методи дослідження. Були використані аналіз, синтез, порівняння, узагальнення (для дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління підприємством), SWOT, матричні методи (для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства), прогнозування (для проведення оцінки пропозицій щодо формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві).

Інформаційна база дослідження: наукові статті, дисертації та монографії на тему стратегічного управління підприємством, статистичні дані з офіційних сайтів, фінансова звітність та інша внутрішня документація ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

Практичне значення (апробація) результатів дослідження полягає в розробленні рекомендацій щодо формування системи управління стратегічними завданнями на досліджуваному підприємстві.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) складає 38 сторінок.

Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і класифікація стратегічних завдань діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки, стратегічний менеджмент – це особлива технологія управління, яка гарантує нормальне здійснення організації виробничого процесу в умовах, що постійно змінюються.

Стратегічний менеджмент (strategic management) - це серія дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють бізнесу вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища [12]. І чим нестабільніші умови цього середовища, то вище потреба компанії у чіткій стратегії.

Стратегічний менеджмент ще називають стратегічним управлінням, оскільки він забезпечує загальне управління підприємством у межах реалізації стратегії. Стратегічний менеджмент також пов'язаний із цілим комплексом заходів, необхідних для ефективного роботи компанії: плануванням, аналізом середовища, обліком ресурсів, контролем та регулюванням. У вирішенні стратегічних завдань підприємства стратегічне управління відіграє ключову роль.

Формально стратегічний менеджмент компанії - це вибір обґрунтованого вектору руху до цілей розвитку, підвищення

конкурентоспроможності та досягнення інших цілей. Він складається з двох частин: самих цілей і завдань, які допомагають їх досягти [1].

Мета стратегічного управління – визначити найперспективніші напрями діяльності підприємства, що забезпечують його вдосконалення та розвиток. За кордоном цей термін було введено, щоб відрізнити це поняття від довгострокового планування і відобразити відмінність планування, здійснюваного лише на рівні управління підприємством загалом чи його самостійних господарських одиниць, від планування на нижчих рівнях управління [42;45;49].

Предметом стратегічного управління є:

- проблеми, які безпосередньо пов'язані з генеральними цілями підприємства;
- проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, який необхідний для вирішення завдань щодо досягнення цілей;
- проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими [26;33].

Мета стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії в нестабільних ринкових умовах. Саме по собі стратегічне управління має відповідати на питання: які цілі визначено у компанії, чим є компанія зараз і який буде у майбутньому, як досягти поставленої мети? Стратегічний менеджмент складається з п'яти взаємопов'язаних процесів: аналізу середовища, визначення місії та цілей, вибору стратегії, визначення стратегії, оцінки та контролю її виконання [40].

Цілі стратегічного управління підприємством базуються на таких принципах: конкретність та вимірність, досяжність та реальність. Занадто амбітні, як і занадто прості цілі, можуть не піддаватися мотивації, тому вони повинні відповідати професійному рівню персоналу [15]. В дод. А представлені типові цілі розвитку підприємства.

До завдань стратегічного управління підприємством входять:

- визначення сфери діяльності компанії та пов'язаної з нею місії;
- перетворення стратегії та місії на конкретні завдання для роботи;
- виконання стратегічного аналізу середовища для роботи компанії;
- розробка стратегії для досягнення цілей;
- оцінка виконаних робіт та коригування планів довгострокового розвитку компанії відповідно до останніх тенденцій, умов, ідеям та можливостям [30;33, с.28].

Визначення сфери діяльності компанії та її місії у ній допомагає обрати напрямок для розвитку та цілі на короткий та довгий період, скласти список робіт та необхідних заходів для досягнення цілей за відведений час. Місія компанії взаємопов'язана з усіма п'ятьма завданнями та допомагає менеджменту не відхилятися від наміченого курсу під час активної діяльності з досягнення цілей компанії [14].

Стратегія та місія компанії повинні перетворитися на перелік завдань та функцій для виконання персоналом. Ринок мінливий, тому періодично його потрібно аналізувати, щоб вчасно скоригувати плани та ухвалити рішення щодо подальшого руху.

Стратегічний аналіз проводиться на постійній основі. Одним із основних завдань стратегічного менеджменту називають ефективний розподіл ресурсів. Цей пункт має враховуватись при розробці стратегії для досягнення цілей, тому що завжди існує ризик, що головна з них — збільшення прибутку, не зможе бути досягнута за відведені терміни через різні обставини [1].

Оцінка виконаних робіт та коригування планів стоять одночасно наприкінці та на початку циклу стратегічного управління. Ринкові зміни та внутрішні метаморфози компанії створюють додаткові причини для перегляду та доопрацювання стратегії. Стратегії вкрай рідко залишаються незмінними на тривалий період і регулярно вимагають коригувань у відповідь на зовнішні або внутрішні зміни факторів впливу на компанію.

Отже, стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у досягненні успіху та збереженні рівня конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Методологічний підхід до створення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві

Відповідно до визначення І. Ансоффа «система управління стратегічними завданнями (СУСЗ) є систематичною методикою раннього виявлення несподіваних змін як усередині, і поза підприємством і швидкого реагування ними» [42].

Стратегічне управління можна розділити на:

- управління, що ґрунтується на прогнозуванні змін, тобто стратегічне планування, періодичну, заплановану реакцію компанії на зміни всередині фірми та навколишнього середовища;
- управління, що ґрунтується на прийнятті гнучких екстрених рішень. Воно застосовується у ситуаціях, у яких необхідні термінові та конкретні управлінські рішення [10].

Управління на основі передбачення змін може бути двох видів:

- стратегічне планування;
- керування за допомогою вибору стратегічних позицій.

Стратегічне управління на основі гнучких екстрених рішень поділяється на такі види управління:

- керування шляхом ранжування стратегічних завдань;
- керування в умовах слабких сигналів;
- керування в умовах стратегічних несподіванок [26].

Основне завдання цих систем є взаємне доповнення в процесі стратегічного управління підприємством. Управління стратегічними

завданнями полягає у заповненні порожніх місць у регулярному плануванні. Воно необхідне у разі відхилень від обраних напрямів, які можуть виникнути внаслідок нових можливостей.

Управління стратегічними завданнями закладається в цикл річного планування і є складовою внутрішньофірмового планування. Як результати планування виділяють:

- систему оперативних програм та бюджетів, які стосуються поточної діяльності компанії, і спрямовану реалізацію найближчих завдань.
- програму зміни, тобто низку стратегічних завдань. При виборі того чи іншого виду управління враховується рівень нестабільності довкілля та кількість часу, яке відведено компанії на ухвалення рішення. Кожному виду управління відповідає певний рівень нестабільності [33].

Методи управління завжди ускладнюються для ефективнішого функціонування, тобто, для чіткої та швидкої реакції на зміни, що відбуваються. Дослідження діяльності підприємств як складної економічної системи показало, що насамперед для грамотної розробки стратегічного плану необхідне ретельне вивчення та аналіз оточуючого середовища підприємства [19].

На рис. 1.1. схематично представлено структуру стратегічного управління.



Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [5;12;17;26;40]

На підставі уявлення про місію та цілі підприємства ми можемо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що максимально впливають на його розвиток, а отже, потребують ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз включає у собі аналіз довкілля (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентної середовища та інших.) і аналіз внутрішнього середовища (структури підприємства міста і процесів, які у ній) [21].

SWOT-аналіз – це один із методів стратегічного аналізу, що використовуються підприємствами для побудови та тестування своїх бізнес-стратегій. SWOT-аналіз виявляє та порівнює сили та можливості організації із зовнішніми можливостями та загрозами її оточення. SWOT-аналіз прояснює внутрішні, зовнішні та інші фактори, які можуть вплинути на цілі та завдання організації. Процес SWOT допомагає керівникам визначити, чи будуть ресурси та здібності організації ефективні у конкурентному середовищі, в якому вона має функціонувати, та уточнити стратегії, необхідні для збереження успіху у цьому середовищі [10].

Коли в результаті стратегічного аналізу буде отримано уявлення про перспективи зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, необхідно отримати відповіді на запитання «в

якому напрямку має розвиватися компанія?», саме «в якому напрямку?», а не «як?» Відповідь дозволять «відкинути» свідомо неперспективні напрями розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілей організації, визначених на попередньому етапі. Нерідко відбувається їхнє переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може стати нове розуміння ситуації [9;17].

На основі проведеного аналізу та вибору стратегії розвитку компанії розробляється загальнофірмова стратегія на встановлений період (від 3 до 10 років). При цьому, якщо підприємство діє в кількох стратегічних галузях, то для кожної з них мають передбачатися свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською областю загальнофірмова стратегія визначає чинники успіху, які забезпечують переваги у боротьбі з конкурентами. Загальнофірмова стратегія включає проекти та програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Дані програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові установки тощо [7].

На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, підтверджується шляхом обґрунтування потреби та джерел довгострокових ресурсів, і насамперед фінансових.

Отже, постановка цілей та окреслення завдань, направлених на їх досягнення, є основою стратегічного планування. Процес постановки цілей перетворює стратегічне бачення і спрямування на досяжні результати та керівництво на шляху розвитку. Реалізація можливостей процесного підходу у стратегічному управлінні сучасною компанією потребує вирішення цілого ряду суттєвих методологічних питань, включаючи технологію альтернативного вибору цільових показників, їх метрик та індикаторів з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, структури власності, ключових факторів успіху галузі, інших факторів. Враховуючи місію та цілі, проаналізувавши сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та

загрози, стратеги повинні розпочати розробку можливих альтернативних стратегій. Можливі різні стратегічні варіанти досягнення тієї чи іншої мети. Метою розгляду різних стратегічних варіантів є прийняття найкращої стратегії. Це зумовлює необхідність оцінки альтернатив стратегії за певними критеріями: придатність, здійсненність, прийнятність.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» займається поставками обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації. Компанія була створена у 2018 році.

Компанія поставляє наступну продукцію (рис.2.1).

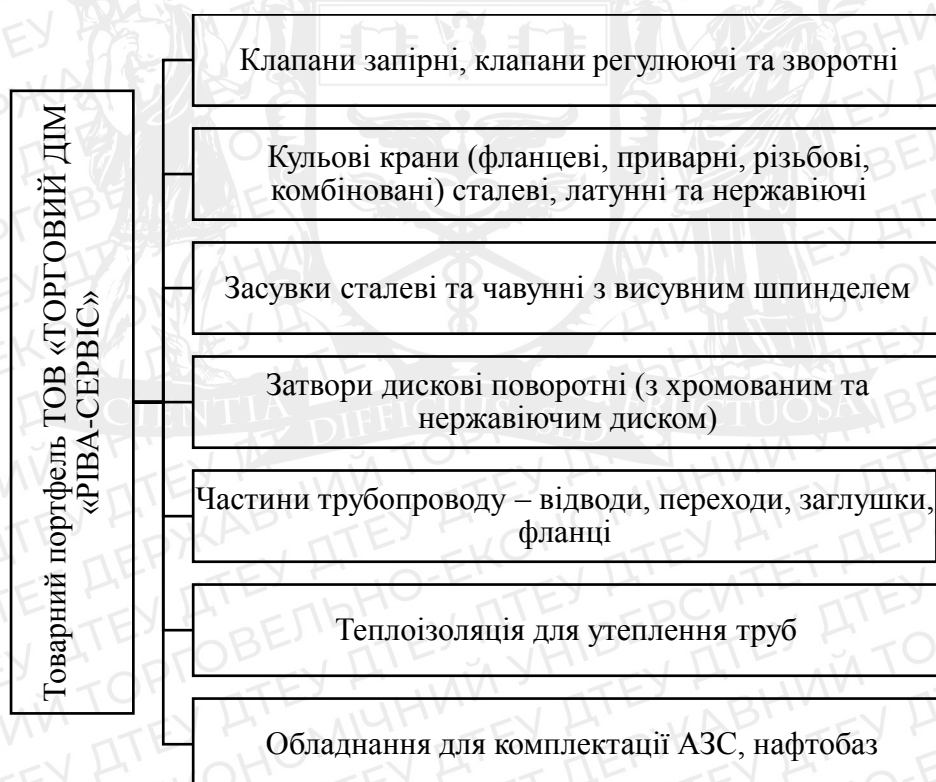


Рис. 2.1. Товарний портфель ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Компанія закупає продукцію безпосередньо у виробників, що дозволяє дотримуватись гнучкої цінової політики та гарантувати якість продукції. Для збуту продукції компанія використовує інтернет-магазин (<https://www.riva-service.com.ua/>). Окрім того, компанія має службу доставки

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (рис.2.2.).

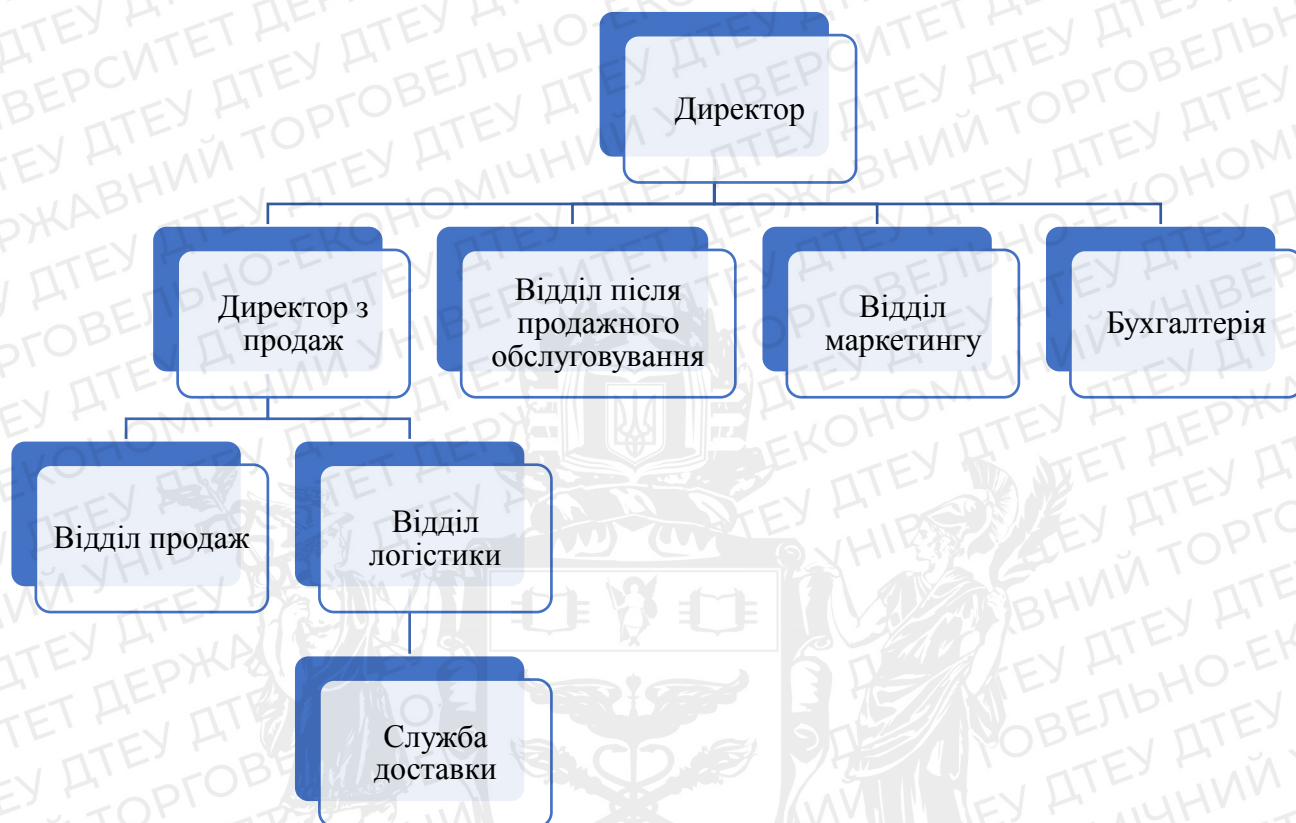


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» здійснюється директором і являє собою лінійно-функціональну організаційну структуру.

Проведемо аналіз основних фінансових результатів компанії в 2020-2022 роках (рис.2.3). З рис.2.3 бачимо, що доходи від продажу товарів компанії в 2021 році вирости на 24,11%, оскільки в 2020 році торгівля ускладнювала введенням карантинних заходів через пандемію Ковід-19, що привело до зменшення активності виробничих та будівельних компаній, які є основними клієнтами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС». В 2022 році обсяг продаж у гривневому еквіваленті виріс на 2,66%, однак обсяг продаж в натуральних показниках знизився через підвищення цін на продукцію

(через зростання темпу інфляції, курсу валют, вартості логістичних послуг тощо).

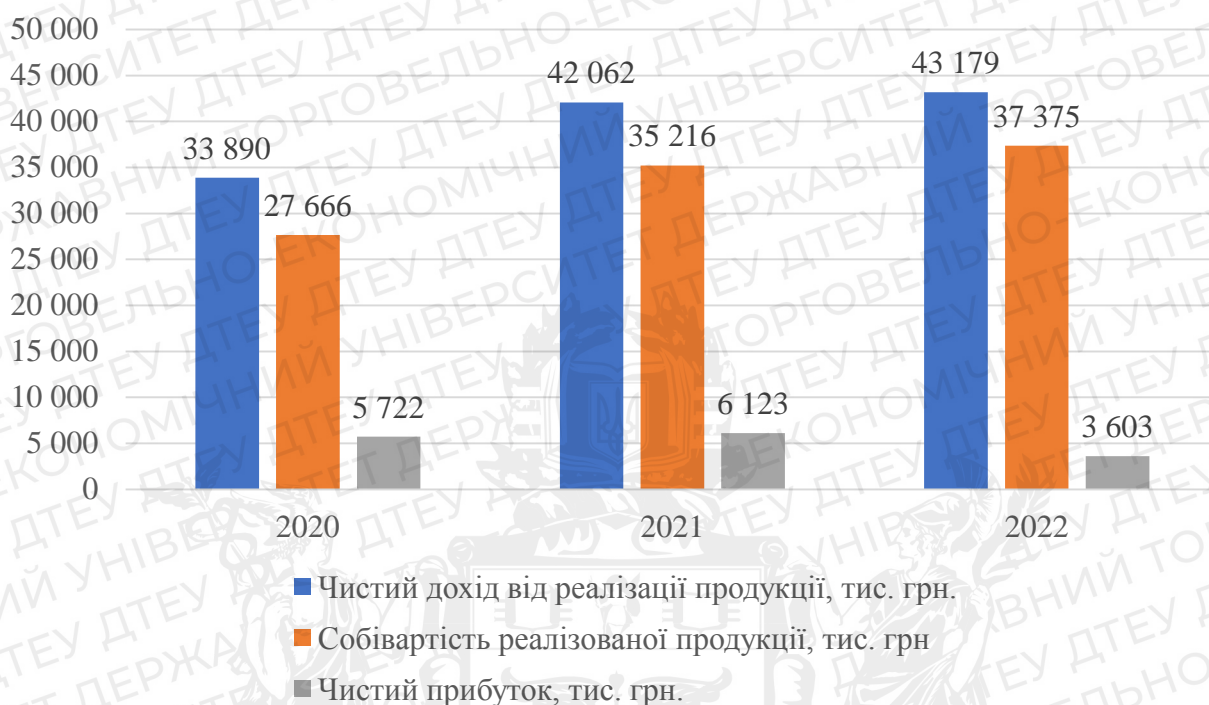


Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» в 2020-2022 р.р., тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Собівартість товарів компанії виросла в 2021 році на 27,29% як за рахунок збільшення обсягів продаж так і за рахунок підвищення цін на продукцію. В 2022 році собівартість товарів виросла на 6,13 через зростання закупівельної вартості товарів та вартості їх транспортування та зберігання. Чистий прибуток компанії виріс в 2021 році на 7,01% за рахунок збільшення обсягів продаж а в 2022 році знизився на 41,16% через зростання собівартості товарів та витрат на здійснення діяльності компанії.

Динаміка показників рентабельності наведена на рис.2.4. З рис.2.4 бачимо, що показники рентабельності за 3 роки знизились, зокрема, рентабельність капіталу зменшилась з 16% до 9,71%, рентабельність продукції знизилась з 20,68% до 9,64%, рентабельність продаж знизилась з 16,88% до 8,34%.

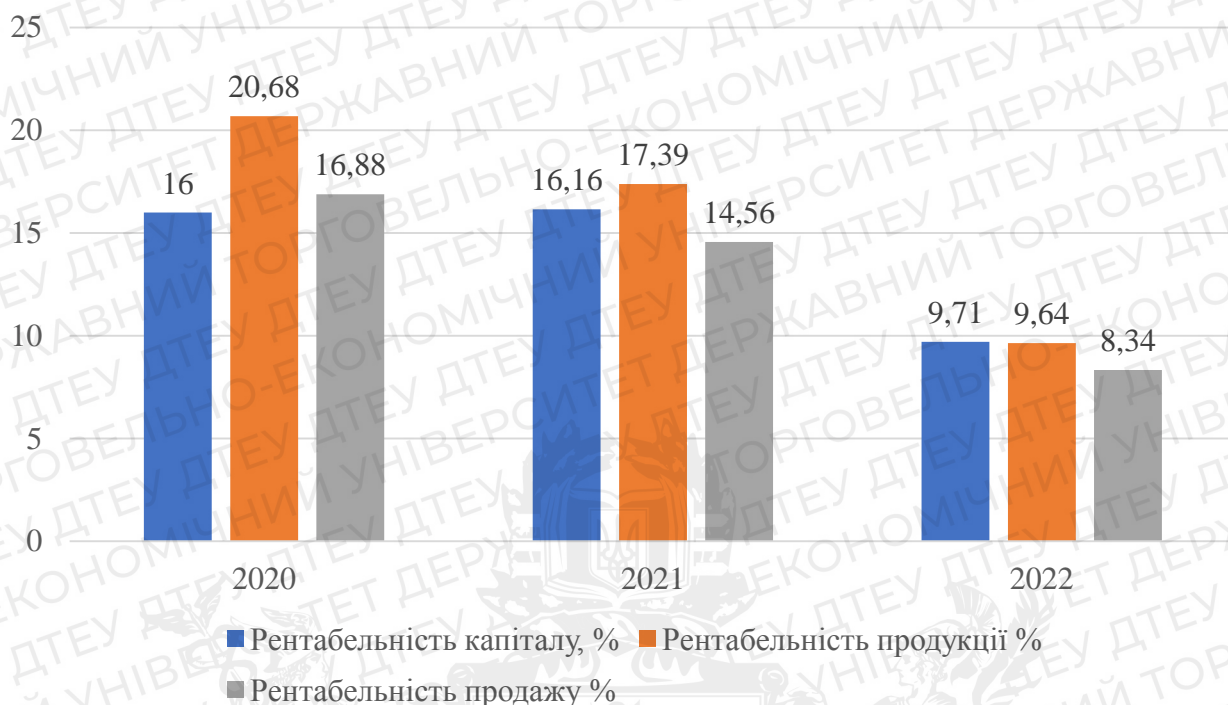


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVIS» в 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVIS»

Зниження рентабельності продукції потребує запровадження заходів для збільшення чистого прибутку компанії, таких як скорочення витрат, підвищення цін на товари або збільшення обсягів продаж.

На діяльність компанії впливає ряд факторів зовнішнього середовища, таких як конкуренція, політичні, економічні, соціальні та інші фактори. Проаналізуємо їх.

Основними конкурентами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «PIVA-SERVIS» є компанія BOILER.UA та компанія «Укспар».

Компанія BOILER.UA (<https://boiler.ua/ua/>) працює з 2011 року в Україні, Компанія торгує сертифікованою продукцією та надає супутні послуги (консультування, доставка). Рівень цін на продукцію середньоринковий.

Компанія «Укспар» створено в 2011 році, компанія є виробником та дистриб'ютором трубопровідної та запірної арматури. Компанія продає свою продукцію оптом та вроздріб, рівень цін нижче ринкового.

Таблиця 2.1

Порівняння конкурентних переваг ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» з конкурентами

Критерії порівняння	Вагомість параметра	РІВА-СЕРВІС		BOiLER.UA		Укспар	
		балів	інт.оцінка	балів	інт.оцінка	балів	інт.оцінка
Якість товарів	0,30	5	1,5	4	1,2	5	1,5
Широта асортименту продукції	0,20	5	1	5	1	5	1
Ринкова частка	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Цінова політика	0,25	4	1	5	1,25	5	1,25
Фінансовий стан компанії	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Інтегральна оцінка	1,00		4,5		4,45		4,9

Джерело: складено автором

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (рис.2.5).

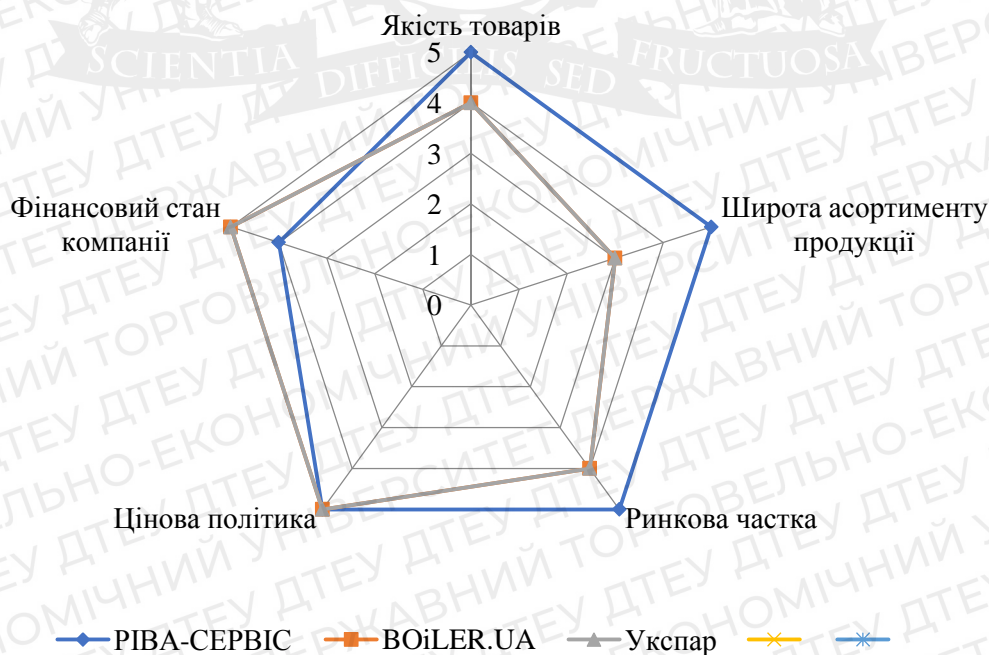


Рис.2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

З табл.2.1 та рис.2.5 бачимо, що найкращі конкурентні переваги має компанія «Укспар», оскільки вона є виробником та може запропонувати найнижчий рівень цін при збереженні якості продукції та має нижчий рівень логістичних витрат, тому вона є лідером ринку. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» відстає від головного конкурента за ринковою часткою, рівнем прибутку та має вищі ціни на свої товари.

На діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» впливає економічна ситуація в країні. Головними економічними факторами впливу в 2020-2022 роках були індекс інфляції, курс валют та зміна купівельної спроможності населення. Курс інфляції в 2020 році був 105%, в 2021 році виріс до 110% та в 2022 році сягнув 128%. Стрімке зростання темпу інфляції призвело до підвищення закупівельних цін на товари компанії, зростання комунальних витрат, логістичних витрат, витрат на оплату праці персоналу та обумовило потребу у підвищення цін на товари, а це вплинуло на зниження попиту, так як купівельна спроможність клієнтів компанії знижувалась. Щодо курсу валют, то його динаміка наведена на рис.2.6.

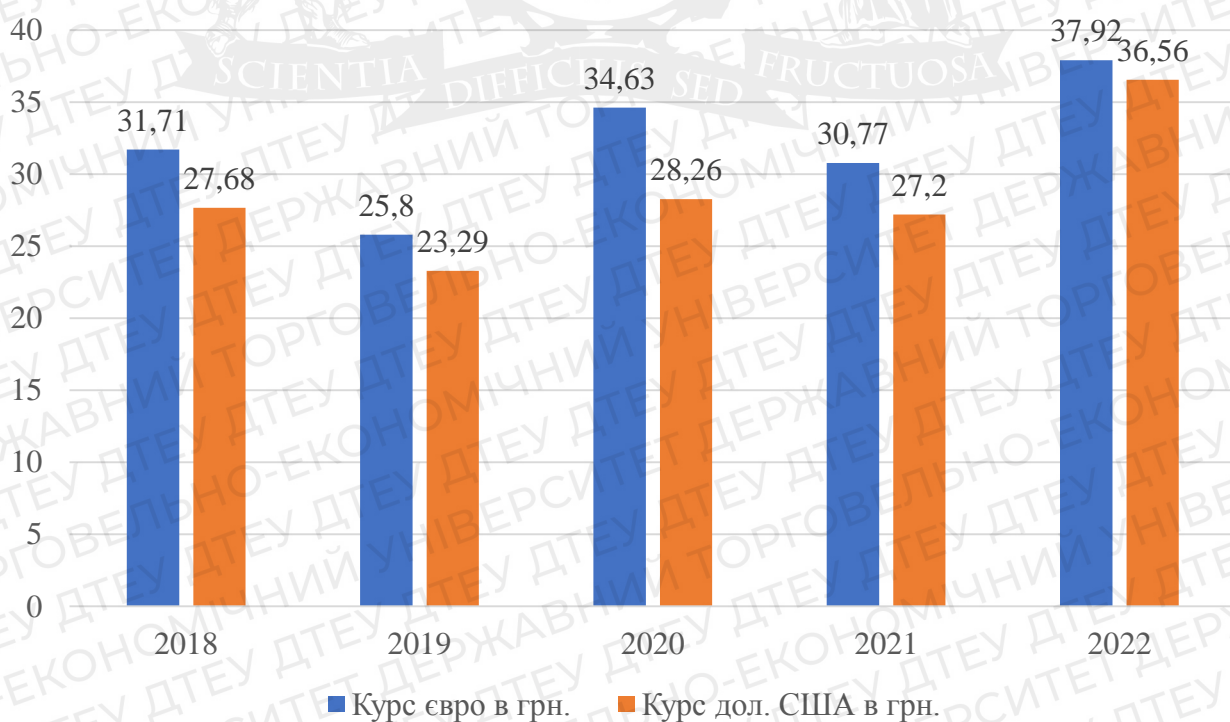


Рис.2.6. Динаміка курсу валют в 2018-2022 рр. в Україні, грн.

Джерело: складено автором на основі [1]

Як бачимо, в 2022 році курс валют суттєво виріс, за 5 років курс долара США виріс з 27,68 грн. до 36,56 грн. за 1 доллар, а курс євро виріс з 31,71 грн. до 37,92 грн. за 1 доллар. Зростання курсів валют привело до підвищення закупівельної вартості товарів імпортного походження.

Окрім того, в 2022 році через війну ріст безробіття знизився середній рівень заробітної плати населення України, а через це скоротились доходи виробничих та будівельних підприємств. Окрім того, через брак матеріалів, ракетні обстріли та ще ряд факторів, виробничі та будівельні компанії в 2022 році переважно працюють збитково, а так, як вони є основними клієнтами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», то і доходи компанії скорочуються.

Соціальними факторами впливу є настрої населення, через війну в Україні зросли патріотичні настрої, а тому населення прагне купувати продукцію українських виробників (за умови одного рівня цін з імпортною продукцією). Тому, ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» доцільно посилювати співпрацю з українськими виробниками.

Демографічними факторами впливу є зменшення чисельності населення України через міграцію, пов'язану з бойовими діями в 2022 році (дод.Б). З нього бачимо, що населення України скоротилось на 30% за 2022 рік, а оскільки війна ще триває складно спрогнозувати чисельність населення у післявоєнний період. Зменшення чисельності населення негативно впливає на попит.

Політичними факторами впливу є війна в країні. Через війну складно прогнозувати діяльність підприємства наперед, так як протягом 2022 року були спроби взяття Києва та постійно тривають ракетні обстріли, які можуть стати причиною руйнування майна компанії.

Правовими факторами впливу на діяльність компанії є нормативно-правові акти, відповідно до яких ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» здійснює свою діяльність: Закон України «Про рекламу», Закон України «Про захист прав споживачів». Закон України «Про підприємництво».

Складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (табл.2.2).

Таблиця 2.1

Матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - наявність інтернет-магазину - кваліфікований персонал; - широкий асортимент товарів; - співпраця з виробниками; - наявність відділу маркетингу та власної служби доставки 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження прибутку; - підвищення собівартості товарів; - залежність від постачальників; - висока вартість логістичних витрат
Можливості (opportunities)	SO - стратегічні рішення	WO - стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> - активізація діяльності будівельних підприємств в повоєнний період, що призведе до збільшення попиту на продукцію компанії - посилення попиту на продукцію українських виробників - відкриття магазинів компанії у великих містах України після війни 	 <p>Стратегія розширення (відкриття магазинів)</p>	<p>Стратегія утримання існуючого положення (зниження цін, проведення рекламних кампаній)</p>
Загрози (threats)	ST - стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення
<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції на ринку збуту - зниження купівельної здатності населення - зростання курсу валют та темпу інфляції - тривала війна в Україні 	<p>Стратегія диференціації (розширення асортименту товарів, зміна постачальників)</p>	<p>Стратегія скорочення (ринкової частки або закриття компанії)</p>

Джерело: складено автором

Отже, на даний час більшим є вплив негативних факторів впливу та посилення загроз економічної кризи, довготривалої війни, але існує перспектива покращення ситуації після війни. Зважаючи на поточну ситуацію підприємства доцільно дотримуватись стратегії утримання ринкової позиції.

2.2. Ідентифікація та оцінка процесу управління стратегічними завданнями на підприємстві

Управлінням стратегічними завданнями на підприємстві займається директор, але свої рішення він приймає на основі звітів керівників відділів. Стратегічне управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» здійснюється за такою схемою (рис.2.7).

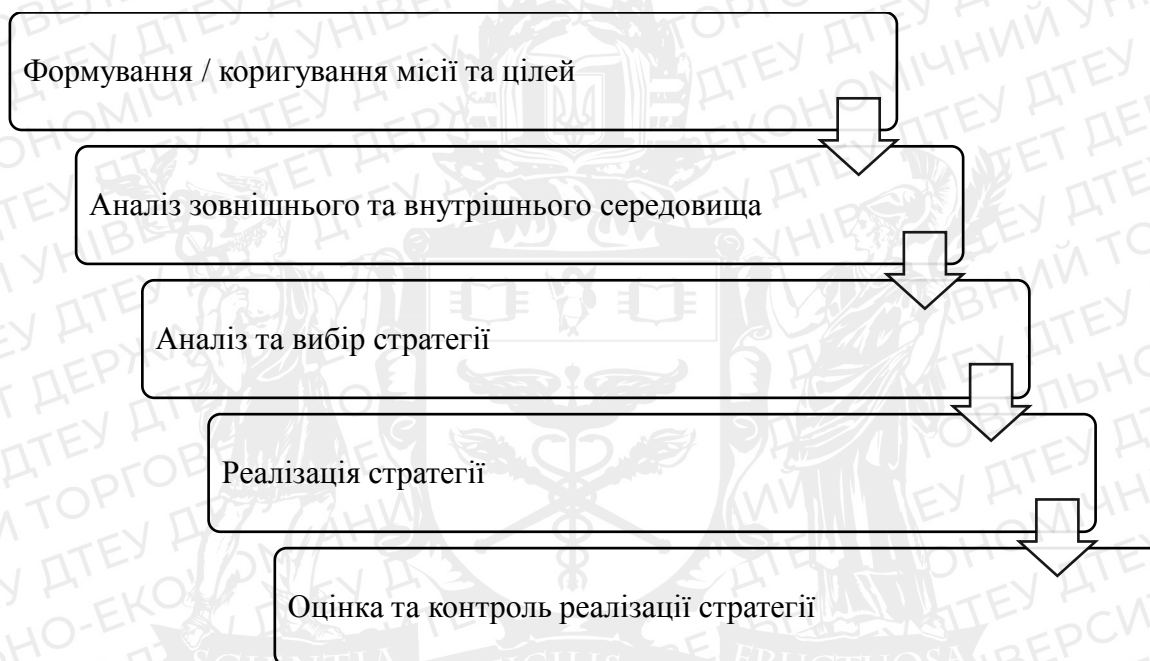


Рис.2.7. Схема стратегічного управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Місією компанії є отримання прибутку шляхом продажу широкого асортименту якісних товарів для виробників спеціалізованого обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації та будівельних компаній. Однак, дана місія не прописана на сайті компанії і не доведена до всіх співробітників.

Негативним моментом є те, що існуюча стратегія розвитку підприємства розрахована лише 2 роки, тим самим вона потребує коригування.

Насамперед слід звернути увагу на систему стратегічного управління в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», оскільки вона визначає можливості ефективної адаптації до зовнішнього, нестабільного середовища. Проведені дослідження показують, що у компанії має місце підсистема стратегічного управління – розроблена стратегія (стратегія диверсифікованого зростання), система функціональних стратегій, стратегічні цілі.

Фінансова стратегія компанії спрямовано на реалізацію стратегії зростання. Основою фінансової стратегії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії у вигляді оптимізації системи витрат і ризиків. Важливою складовою фінансової стратегії є обґрунтування фінансових механізмів стимулювання збуту продукції. Саме тому у компанії дуже розвинені взаємини із фінансовими структурами.

Операційна стратегія компанії насамперед орієнтована на швидке та якісне обслуговування клієнтів компанії у процесі продажу. Подібна політика дозволяє розширювати клієнтську базу та ефективно конкурувати. Саме тому в оргструктурі компанії передбачено окремий відділ післяпродажного обстеження.

Маркетингова стратегія компанії – стратегія розвитку. Ця стратегія чітко корелює з базовою стратегією, оскільки орієнтована збільшення частки ринка. При цьому в компанії використовується широкий інструментарій маркетингової політики. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням, оскільки компанія функціонує в умовах нестабільного середовища. Оскільки компанія працює в нестабільних умовах конкурентного середовища, то відділ маркетингу виконує вкрай важливу функцію аналізу факторів впливу зовнішнього середовища.

У системі стратегічного управління підприємства закладені також деякі протиріччя, що мають місце і слабкі сторони. Перш за все, система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в оргструктурі компанії,

оскільки відділ продажу та відділ післяпродажного обстеження підпорядковуються різним керівникам.

Звичайно ж, реалізуючи політику диверсифікованого зростання, керівництво компанії має особливу увагу приділяти чіткому виділенню окремих підсистем управління та забезпеченню їх ефективної інтеграції. Саме такий підхід має бути покладено в основу формування політики удосконалення системи управління у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС», зокрема підсистеми стратегічного управління.

З метою оцінки ефективності поточного стану системи управління стратегічними завданнями на підприємстві було проведено анкетне опитування серед працівників компанії (всього опитано 17 працівників).

Дане дослідження допомогло з'ясувати основні цілі стратегічного управління в організації: 58,82% респондентів вважають, що це отримання прибутку та підняття іміджу на ринку збуту, 23,53% – забезпечення якісної роботи за такими напрямками як сервісний супровід клієнтів та 17,65% – стати одним з кращих постачальників спеціалізованого обладнання, детальніше результати дослідження представлені на рис.2.8.



Рис.2.8. Основні цілі стратегічного управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Таким чином, на думку опитаних співробітників, метою стратегічного управління в організації ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є отримання прибутку та підняття іміджу на ринку збуту.

Результати опитування щодо наявності у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» стратегії розвитку та місії наведено на рис.2.9.

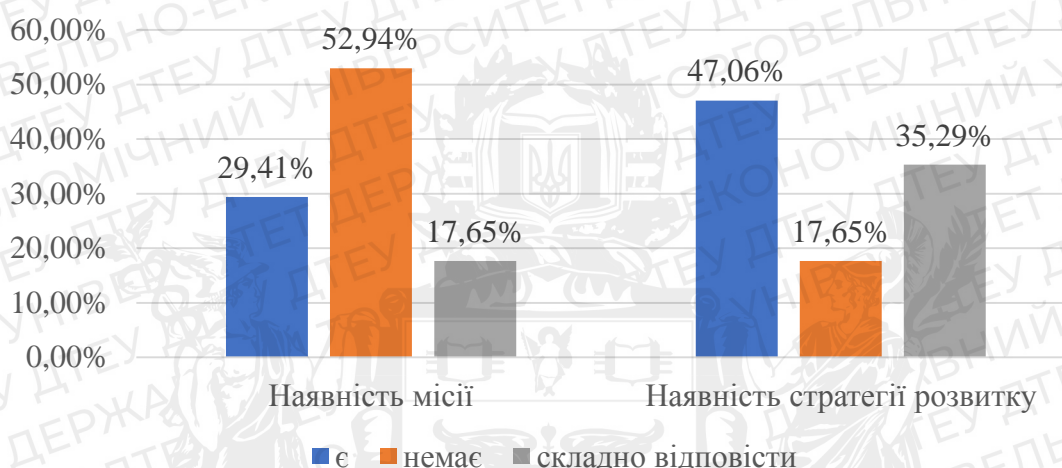


Рис.2.9. Наявність в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» стратегії розвитку та місії

Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження показали, що 29,41% респондентів вважають, що в компанії є чітко сформульована місія, 52,94% і респондентів, що ця місія відсутня. Це говорить про те, що в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» відсутня чітко сформульована місія або вона не доводиться до персоналу. Окрім того, 48,6 % працівників вважають, у створенні є стратегія розвитку, що свідчить, що у організації є елементи стратегічного управління організацією.

В результаті додаткового опитування виявлено, що 81% працівників зазначають, що в організації розробляються різні сценарії розвитку, а саме песимістичний та оптимістичний. Таким чином, можна сказати, що складаються прогнози та перспективи розвитку діяльності.

У процесі дослідження респондентам пропонувалося оцінити чіткість цілей підприємства відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх та зовнішніх можливостей, результати оцінки представлені на рис.2.10.

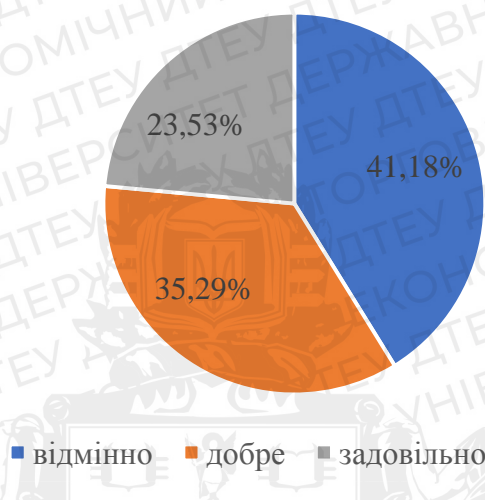


Рис.2.10. Оцінка чіткості цілей ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх та зовнішніх можливостей

Джерело: складено автором

Таким чином, можна сказати, що цілі підприємства відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх та зовнішніх можливостей, 41,18% опитуваних оцінили на 41,18% та 32,29% оцінили на оцінку «добре», що говорить про те, що ці цілі потребують певного коригування.

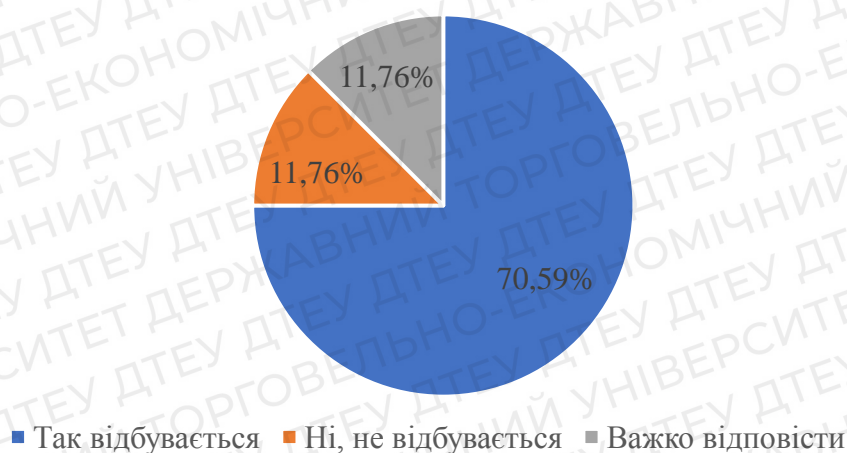


Рис.2.11. Оцінка наявності постійного контролю за рівнем досягнення цілей у процесі реалізації стратегії

Джерело: складено автором

З даних представлених на рис. 2.11 можна сказати, що на підприємстві проводиться постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії розвитку, так вважають 70,59% респондентів. Це говорить про те, що керівництво слідкує за реалізацією існуючої стратегії розвитку.

Негативним є те, що рівень ефективності стратегії розвитку на підприємстві співробітники оцінили, на оцінку «задовільно» - 47,06% опитаних. Таким чином, можна сказати, що існуюча стратегія розвитку потребує коригування (рис. 2.12).

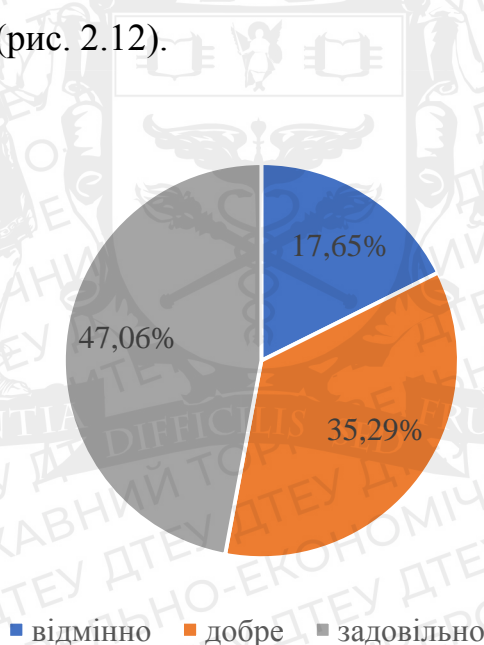


Рис.2.12. Рівень ефективності стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Окрім того, результати проведеного дослідження показали, що 70,59% респондентів вважають, що стратегічний контроль на підприємстві спрямований на реалізацію цілей компанії та 29,41% вважають, що ні. Також 70,59% працівників зазначили, що перед розробкою стратегії проводиться аналіз зовнішнього середовища, це говорить про те, що в компанії

проводиться поглиблена діагностика факторів прямої та непрямой дії з використанням спеціальних методів.

У процесі дослідження респондентам пропонувалося оцінити ефективність системи стратегічного планування в компанії (рис.2.13).

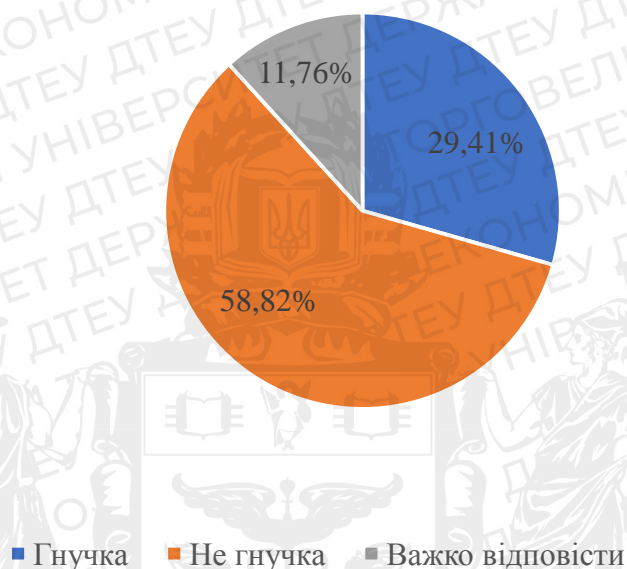


Рис. 2.12. Оцінка системи стратегічного планування ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Отже, 29,41% опитаних працівників вважають, що на підприємстві система стратегічного планування гнучка і досконала, і 58,82% респондентів вважають, що дана система не досконала. Це говорить про неефективність існуючої системи стратегічного планування на підприємстві.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження можна сказати, що результати проведеного дослідження показали, що система управління стратегічними завданнями в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є недостатньо ефективною і потребує коригування, як і стратегія розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА- СЕРВІС»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та завдань діяльності підприємства

Стратегія розвитку торгового підприємства передбачає кілька важливих пунктів. Так, спочатку необхідно провести аналіз конкурентних можливостей компанії, провести оцінку конкурентоспроможності як товарів компанії та самої компанії, оцінка позицій компанії на ринку. Довгострокова та ефективна робота компанії визначається обґрунтованим вибором стратегічних орієнтирів, які дозволяють реалізувати потенціал розвитку компанії. Успішний вибір стратегії призводить до досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства. Щоб сформувати стратегічні цілі та завдання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» спочатку обґрунтуємо стратегію розвитку компанії на наступні 2-5 років. Для вибору стратегії розвитку компанії скористаємось матрицею І. Ансоффа та моделлю McKinsey.

Побудуємо матрицю І. Ансоффа (рис.3.1).

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія проникнення ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рис. 3.1. Матриця І. Ансоффа ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Компанія працює на ринку обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації, компанія не буде змінювати ринок збуту та розширювати сегменти споживачів в найближчі 2-3 роки. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» не реалізує на ринку нові товари. Тому доцільним є використання стратегії проникнення.

Побудуємо модель McKinsey для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (рис.3.1).

		Позиція в конкуренції		
		Слабка	Середня	Висока
Привабливість галузі (ринку)	Висока			
	Середня		ТД «РІВА-СЕРВІС» (отримувати прибуток, не інвестувати)	
	Низька			

Рис.3.2. Матриця McKinsey ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Ринок спеціалізованого обладнання є привабливим, оскільки на ринку незначна кількість продавців, рівень державного регулювання низький, однак знижується попит на обладнання через воєнні дії, так як ряд компаній-клієнтів припинило діяльність. Серед основних конкурентів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» має середні конкурентні позиції та високі відносно малих гравців ринку, а тому вважаємо що її рівень конкурентоспроможності середній. Отже, компанії бажано в подальшому використовувати стратегію інвестування в розвиток.

Зважаючи на аналіз зовнішнього середовища, проведеного в розділі 2 та результатами аналізу за методами McKinsey та І. Ансоффа пропонуємо використовувати для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» стратегію утримання позицій (оборонна стратегія).

Підприємство є одним з лідерів ринку, а загрозою для нього може бути лише посилення деяких позицій окремих конкурентів. Тому стратегія підприємства, яке перебуває в такій позиції, має бути націлена на захист свого стану здебільшого за допомогою додаткових інвестицій.

Ділова стратегія ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» має бути спрямована на створення високоєфективної та високоприбуткової компанії здатної бути одним з основним з ключових постачальників обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації в Україні.

Зазначимо, що реалізація масштабних та довгострокових дій, у тому числі досягнення стратегічних цілей та завдань компанії, потребує маркетингових досліджень, від яких, у свою чергу, залежить ефективність діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

При реалізації конкурентної стратегії розвитку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» найбільш оптимальною є стратегія проникнення на ринок.

На підставі розглянутих вище стратегій для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» складемо схему, яка відображає функціональні стратегії для розвитку бізнесу підприємства (рис. 3.3).



Рис.3.3. Функціональні стратегії для розвитку бізнесу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Отже, для розвитку компанії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» пропонується використовувати стратегію розвитку бізнесу, інноваційну стратегію, маркетингову стратегію та фінансову стратегію.

У попередньому розділі було виявлено недоліки стратегічного управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» та виходячи з проведеного аналізу можна сказати, що у підприємства слабка система стратегічного планування, тому слід дати рекомендації з розробки та впровадження нової системи стратегічного планування для підприємства.

У рамках стратегічного планування ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» мають бути опрацьовані управлінські рішення за напрямками:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішніх факторів;
- підконтрольне координування фінансових та виробничих аспектів діяльності;
- організаційне стратегічне планування.

Основною метою стратегічного планування в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» має стати забезпечення достатності фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей та завдань на 2023-2024 роки.

Першим етапом впровадження стратегічного планування у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є коригування існуючої місії та стратегічних цілей підприємства – ці цілі відсутні.

Основною стратегічною метою на 2023-2024 роки заплануємо збільшення чистого прибутку компанії на 15%. Відповідно до стратегічної мети визначимо стратегічні цілі:

1. Скорочення витрат підприємства.

2. Збільшення обсягів продаж за рахунок зростання лояльності клієнтів та збільшення обізнаності про компанію серед цільової аудиторії.

Визначимо стратегічні завдання:

1. Перегляд контрактів з постачальниками для скорочення витрат.
2. Збільшити лояльність клієнтів шляхом проведення маркетингових заходів в соціальних мережах.
3. Удосконалити систему стратегічного планування.

Скоригуємо місію компанії: отримання прибутку шляхом продажу широкого асортименту якісних товарів та надання кваліфікованих сервісних послуг для виробників спеціалізованого обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації та будівельних компаній.

Отже, на 2023-2024 роки було визначено стратегічну мету розвитку - збільшення чистого прибутку компанії на 20%, для досягнення даної мети було поставлено стратегічні цілі та завдання, а саме: скорочення витрат підприємства за рахунок перегляду контрактів з постачальниками та збільшення обсягів продаж за рахунок зростання лояльності клієнтів та збільшення обізнаності про компанію серед цільової аудиторії.

3.2. Пропозиції щодо формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві

З метою удосконалення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві необхідно обрати коло людей, які повинні займатися стратегічним плануванням і втіленням стратегічних планів у життя.

Пропонується включити до цієї групи наступні посадові особи:

- генеральний директор;
- директор з продаж;
- керівник відділу маркетингу;
- керівник відділу післяпродажного обслуговування;
- головний бухгалтер.

Пропонуємо провести удосконалення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» (рис.3.4).

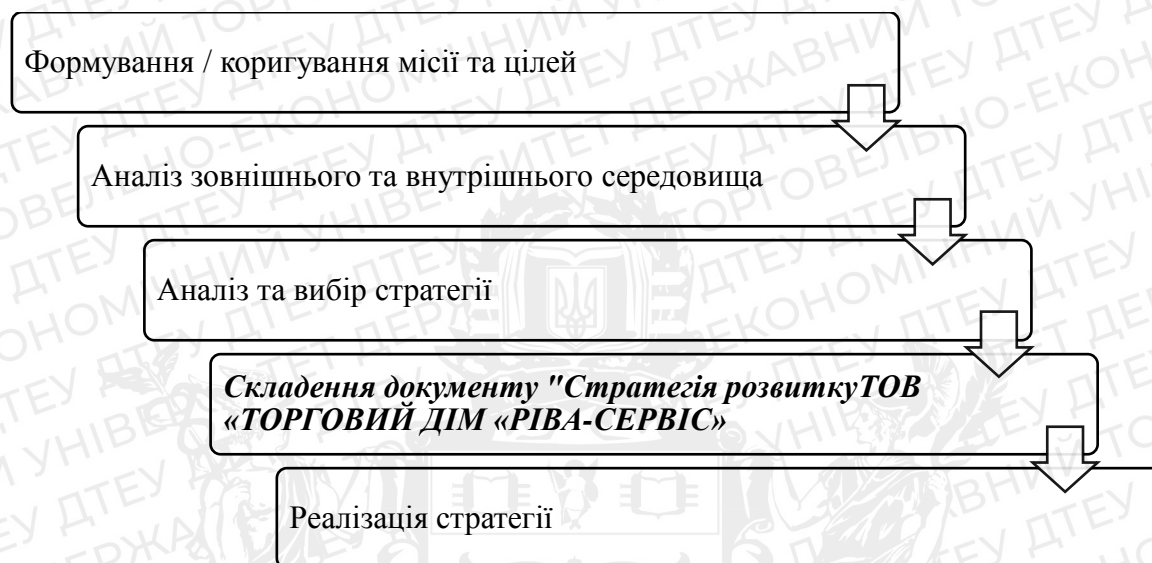


Рис.3.4. Удосконалена схема стратегічного управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Реалізація системи стратегічного планування потребує особливих управлінських навичок. Вибір стратегії визначається умовами ринку, а її реалізація - специфікою компанії та особливостями менеджменту та організації бізнес-процесів. Успішна реалізація стратегії неможлива без якісного менеджменту, атмосфери співробітництва та підтримки, правильного розміщення ресурсів, розвинених конкурентних можливостей, загальноорганізаційної підтримки стратегії та детальної інформації про ключові види діяльності.

Складемо розподіл обов'язків щодо стратегічного планування за етапами його реалізації (табл.3.1). Для забезпечення реалізації розробленої системи стратегічного планування рекомендується здійснити навчання персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» технічним тонкошам стратегічного планування, стратегічного управління та реалізації стратегії та

системи стратегічного планування. Для цього рекомендується проходження персоналом організації, який входить до запропонованої групи стратегічного управління, на дистанційних курсах навчання стратегічного менеджменту.

Таблиця 3.1

Розподіл обов'язків щодо стратегічного планування за етапами його реалізації

Етап системи стратегічного планування	Виконавці	Відповідальні особи
1. Стратегічний аналіз	Головний бухгалтер, керівник відділу маркетингу	Генеральний директор
2. Вибір оптимальної стратегії	Директор з продаж	Генеральний директор
3 Складання документа «Стратегічний план підприємства» та ознайомлення з ним колективу	Усі члени групи стратегічного планування	Керівник відділу маркетингу
4 Внесення змін до показників преміювання персоналу підприємства відповідно до стратегічного плану	Головний бухгалтер	Генеральний директор
5 Безпосередньо реалізація стратегії розвитку	Усі члени групи зі стратегічного планування	Генеральний директор
6 Контроль виконання показників стратегічного плану		Генеральний директор
7 Внесення змін до стратегічного плану (коригування стратегічного плану)	Усі члени групи зі стратегічного планування	Генеральний директор, керівник відділу маркетингу

Джерело: складено автором

Друга рекомендація щодо забезпечення виконання використання системи стратегічного планування – це вдосконалення механізму матеріального стимулювання з ув'язуванням показників преміювання на виконання стратегії розвитку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС».

В табл.3.2 узагальнимо заходи щодо удосконалення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві.

Визначимо очікуваний економічний ефект від проведення запропонованих заходів в 2023-2024 роках. Для навчання робочої групи для

удосконалення стратегічного планування у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» необхідно виділити грошові кошти на навчання персоналу. В робочій групі 5 працівників, тож буде виділено грошові кошти прийняття їх участі в ряді управлінських тренінгів (4 тренінги на рік).

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» та реалізації стратегій розвитку

Захід	Ефект
Проведення навчання вищого керівництва та спеціаліста маркетингу на дистанційних курсах «Стратегічне планування стратегічний менеджмент»	Підвищення рівня компетенції управлінців у сфері стратегічного планування та стратегічного менеджменту
Удосконалення системи преміювання	Додаткові витрати – відсутні; ефект – залежність заробітних плат від виконання стратегічного плану розвитку підприємства, мінімізація відхилень досягнутих показників від стратегічного плану
Впровадження нової стратегії розвитку підприємства	Підвищення ефективності стратегічного планування, що дозволить збільшити конкурентні переваги та збільшити лояльність клієнтів. Збільшення обсягів продаж за 2 роки на 20%
Формування групи зі стратегічного планування	Формалізація стратегічного планування, чітке виконання обраної стратегії вищого керівництва підприємства, закріплення всіх усних намірів у документі «Стратегічний план»
Впровадження запропонованого алгоритму розробки стратегічного плану та його контролю, а також розподілу обов'язків між окремими підрозділами	Мінімальні відхилення фактично досягнутих показників від запланованих у документі «Стратегічний план»

Джерело: складено автором

Середня вартість участі в тренінгу складає 3500 грн. За один рік витрати на навчання персоналу складуть:

$$3500 * 5 * 4 = 70\ 000 \text{ грн.}$$

Витрати за 2 роки складуть 140 000 грн.

Окрім того, для рекламування компанії та її товарів в соціальній мережі інтернет заплануємо бюджет у розмірі 5 000 грн. на місяць в соціальній мережі Фейсбук. Додаткові річні маркетингові витрати складуть:

5000*12=60 000 грн.

Збільшення доходів компанії від продажу товарів за рік складе 10% за рахунок проведення рекламних заходів.

Складемо прогноз фінансових результатів на 2023-2024 роки з урахуванням досягнення поставлених стратегічних цілей (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» в 2023-2024 р.р.

Стаття	2022	2023	Відхилення 2023/2022		2024	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
			тис.грн.	%		тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42 062	46 268	4 206	10,00	50 895	4 627	10,00	8 833	21,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35 216	38 738	3 522	10,00	42 611	3 874	10,00	7 395	21,00
Валовий: прибуток	6 846	7 531	685	10,00	8 284	753	10,00	1 438	21,00
Інші операційні доходи	2 212	2 212	0	0,00	2 212	0	0,00	0	0,00
Адміністративні втрати	514	584	70	13,62	584	0	0,00	70	13,62
Витрати на збут	938	998	60	6,40	998	0	0,00	60	6,40
Інші операційні витрати	139	139	0	0,00	139	0	0,00	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7 467	8 022	555	7,43	8 775	753	9,39	1 308	17,51
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 344	1443,89	100	7,43	1579,44	136	9,39	235	17,52
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 344	1 444	100	7,43	1 579	136	9,39	235	17,52

Джерело: складено автором

Отже, завдяки удосконаленню системи управління стратегічними завданнями на підприємстві буде дотримано стратегічних цілей на 2023-2024

роки, яка полягає у збільшенні чистого прибутку на 15% та дозволить компанії збільшити чистий прибуток на 235 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для досягнення мети дипломної роботи було визначено сутність і класифікація стратегічних завдань діяльності підприємства; розглянуто методологічний підхід до створення системи управління стратегічними завданнями на підприємстві; проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства; здійснено ідентифікація та оцінка процесу управління стратегічними завданнями на підприємстві; проведено обґрунтування стратегічних цілей та завдань діяльності підприємства; розроблено пропозиції щодо формування системи управління стратегічними завданнями на підприємстві та зроблені наступні висновки:

1. Стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у досягненні успіху та збереженні рівня конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі. Стратегічний менеджмент компанії - це вибір обґрунтованого вектору руху до цілей розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення інших цілей. Метою стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії в нестабільних ринкових умовах.

2. Постановка цілей та окреслення завдань, направлених на їх досягнення, є основою стратегічного планування. Процес постановки цілей перетворює стратегічне бачення і спрямування на досяжні результати та керівництво на шляху розвитку.

3. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» займається поставками обладнання для нафтогазового комплексу, опалення, водопостачання та каналізації. В 2020-2022 роках знижувався чистий прибуток компанії та, відповідно, рівень її рентабельності. Основними конкурентами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є компанія BOiLER.UA та компанія

«Укспар». Проведений аналіз факторів впливу на середовище показав, що на даний час більшим є вплив негативних факторів впливу та посилення загроз економічної кризи, довготривалої війни, але існує перспектива покращення ситуації після війни. Зважаючи на поточну ситуацію підприємства доцільно дотримуватись стратегії утримання ринкової позиції.

4. Результати проведеного дослідження показали, що система управління стратегічними завданнями в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» є недостатньо ефективною і потребує коригування, як і стратегія розвитку компанії. Так, опитування працівників показала, що 58,82% респондентів вважають, що дана система не досконала, а рівень ефективності стратегії розвитку на підприємстві співробітники оцінили на оцінку «задовільно» 47,06% опитаних. Серед недоліків також виявлено, що система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в оргструктурі компанії, оскільки відділ продажу та відділ післяпродажного обстеження підпорядковуються різним керівникам.

5. Для вибору стратегії розвитку компанії було використано матрицю І. Ансоффа та модель McKinsey та виявлено, що найбільш оптимальною є стратегія проникнення на ринок. Для розвитку компанії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» пропонується використовувати стратегію розвитку бізнесу, інноваційну стратегію, маркетингову стратегію та фінансову стратегію. На 2023-2024 роки було визначено стратегічну мету розвитку - збільшення чистого прибутку компанії на 20%, для досягнення даної мети було поставлено стратегічні цілі та завдання, а саме: скорочення витрат підприємства за рахунок перегляду контрактів з постачальниками та збільшення обсягів продаж за рахунок зростання лояльності клієнтів та збільшення обізнаності про компанію серед цільової аудиторії.

6. З метою удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РІВА-СЕРВІС» було запропоновано удосконалення системи преміювання, проведення навчання вищого керівництва та спеціаліста маркетингу на дистанційних курсах «Стратегічне

планування стратегічний менеджмент», впровадження нової стратегії розвитку підприємства, формування групи зі стратегічного планування. Завдяки удосконаленню системи управління стратегічними завданнями на підприємстві очікується, що буде дотримано стратегічних цілей на 2023-2024 роки, яка полягає у збільшенні чистого прибутку на 15% та дозволить компанії збільшити чистий прибуток на 235 тис.грн.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/2022/> (дата звернення: 02.01.2023)
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. *Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40.
4. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. *Серія: Економіка і управління*. 2021. №1. С. 38-41.
5. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.
6. Державна служба статистики України. - URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.02.2022).
7. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С.78-81.
8. Динаміка заробітної плати в Україні. - URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення 15.02.2022).
9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

10. Замазій О.В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 108–111.

11. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23–29.

12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №38-1. С. 107-113.

13. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI. 2021*. № 1. С. 82-86.

14. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 26.07.2022).

15. Коптева Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Бізнесна-вігатор*. 2020. № 3 (59). С. 95- 100.

16. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С.51-55.

17. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.

18. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98-106.

19. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 38-41.

20. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 66–83.

21. Міценко Н.Г., Ціцяла А.С. Стратегічний аспект розвитку підприємства. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2017. С. 49–51.

22. Мушкевич, Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 4–12.

23. Офіційний сайт Державної служби статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2022).

24. Офіційний сайт Мінфін. Курс Євро. – URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/2015-12-31/> (дата звернення: 20.12.2022).

25. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72-78.

26. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (3). С. 159–164.

27. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. 400 с.

28. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

29. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 26.07.2022).

30. Свидрук І.І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 2 (96). С. 24–35.

31. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

32. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327- 333.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

34. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 26.07.2022).

35. Тертичка В. В. Стратегічне управління. Інститут аналізу політики та стратегій. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.

36. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. *Юридичний вісник*. 2021. №4. С.80-86.

37. Томчук О.Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 307-312.

38. Тученко А.А. Ціль існування організації, роль та методи побудови «дерева цілей». Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень. Вінниця, 10.07.2022. С.54-57.

39. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.

40. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367.

41. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94–101.
42. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. P. 1-24.
43. Brimson J. Process Based Budgeting: Implementing a New Management Tool company value. M., S.-P. : Top, 2007. 336 p.
44. Dolan E. J., Lindsay D. Market: a microeconomic model. SPb., 1992. 496 p.
45. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
46. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. P. 3.14.
47. Horngren C., Bihmani A., Datar S., Foster G., Management and Cost Accounting, 3.Auft., Harlow u.a., 2005.
48. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harward Business School Press. 1996. URL: http://www.netlibrary.com/ebook_info.asp?product_id=7252.
49. Mintzberg, H., Alstrend, B. and Lempel, J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Piter. St. Petersburg. 2001. 336 p.
50. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.



ДОДАТКИ

Приклади типових цілей розвитку підприємства

№	Ключова область	Характеристика цілей
1.	Прибуток (прибутковість, рентабельність)	Може виражатися у різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягу продажу (коефіцієнт чистого прибутку) та ін.
2.	Положення на ринку	Може описуватися такими поняттями: частка ринку, обсяг продажу у грошовому чи натуральному вираженні, ринкова (галузева) ніша
3.	Продуктивність	Може бути виражена ставленням виходу до входу, і навіть у вигляді витрат за одиницю продукції, ставленням доданої вартості до чисельності працівників
4.	Інновації	Визначають нові способи ведення бізнесу (нові технології та методи організації виробництва, впровадження на нові ринки тощо)
5.	Продукція	Крім показників обсягу продажу чи прибутковості по відношенню до конкретного виробу (асортименту виробів), цілі можуть бути пов'язані з виведенням нового товару на ринок або зняттям його з виробництва та ринку
6.	Фінансові ресурси	можуть бути виражені рухом готівки, структурою капіталу, випуском цінних паперів, оборотним капіталом, виплатою дивідендів
7.	Виробничий потенціал	Можна описати за допомогою таких показників, як: виробничі потужності, постійні витрати
&	Організація (з погляду процесу)	Визначає зміни у структурі чи діяльності, може виражатися будь-якою кількістю цілей
9.	Персонал	Цілі можуть визначати виконання трудових функцій та способи мотивації працівників.
10.	Соціальна відповідальність	Може бути виражена цілями у вигляді видів діяльності, орієнтованих участь у вирішенні гострих соціальних проблем (екологія, безробіття)



Динаміка чисельності населення України в 2017-2022 роках, тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [23]