

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

(за матеріалами ТОВ «ФОРА», Київська обл., м. Вишневе)

Студента 4 курсу 9 групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Коберника
Андрія Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: «Формування системи стратегічного управління підприємством (ТОВ «ФОРА» Київська обл., м. Вишневе)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування системи стратегічного управління на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування системи стратегічного управління на торговельному підприємстві. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки системи стратегічного управління на підприємстві, визначено тип стратегічного управління, проведено оцінку нестабільності зовнішнього середовища, розроблено рекомендації щодо впровадження необхідного типу стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, стратегічне планування, стратегічна позиція.

ABSTRACT

graduation qualifying paper, completed on the topic:

"Formation of the strategic management system of the enterprise

(TOV "FORA" Kyiv region, Vyshneve)

The bachelor's qualifying paper is devoted to the study of the process of forming a strategic management system at a trade enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of forming a strategic management system at a trading enterprise. The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2019-2021 were studied in order to develop a strategic management system at the enterprise, the type of strategic management was determined, the instability of the external environment was assessed, and recommendations were developed for the implementation of the necessary type of strategic management.

Keywords: strategic management, development strategy, strategic planning, strategic position.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ	5
1.1. Історичний розвиток систем управління на підприємствах торгівлі	5
1.2. Методичний підхід до ідентифікації та вибору системи стратегічного управління для підприємства торгівлі	11
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ФОРА»	11
2.1. Сприятливі можливості та загрози зовнішнього середовища для розвитку підприємства	14
2.2. Сильні та слабкі позиції внутрішнього середовища підприємства	19
2.3. Оцінка рівня реагування підприємства на нестабільність зовнішнього середовища.....	29
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ФОРА»	29
3.1. Обґрунтування системи стратегічного управління та інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.....	32
3.2. Формування стратегічно-орієнтованої структури та культури підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми наукового дослідження. Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань та інформаційних потоків настільки великі, що формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є єдиним способом формального прогнозування його майбутніх проблем та можливостей. Стратегічне управління допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії, знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову чи недостовірну інформацію про можливості підприємства або про його зовнішнє середовище. При формуванні системи стратегічного управління можна досягти більшої визначеності. Підприємство зможе передбачити події у зовнішньому середовищі та швидше на них реагувати.

Як показує практика застосування вже описаних у різних літературі західних авторів методів стратегічного управління не є достатньо застосовним і ефективним для умов нашої країни. Розвиток зарубіжних компаній переважно обумовлюється тим, що цивілізовані економіко-правові основи бізнесу мають вже сформований базис і опираються на стійкі постулати ментального характеру. Керівництво компанії, як правило, впевнено у «завтрашньому» дні, незважаючи на світовий кризу. Можна сказати, що багато індикаторів економічної ситуації у розвинених зарубіжних країнах більш передбачувані, ніж в Україні.

При ефективно сформованому стратегічному управлінні, компанія має можливість виробити адаптивну (захисну) стратегію, за умови не стабілізації впливу зовнішнього середовища в Україні, що обумовлює актуальність обраної теми.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо формування системи стратегічного управління для ТОВ «ФОРА».

В процесі досягнення мети були встановлені та вирішені наступні **завдання:**

- розглянуто історичний розвиток систем управління на підприємствах торгівлі;
- описано методичний підхід до ідентифікації та вибору системи стратегічного управління для підприємства торгівлі;
- визначено сприятливі можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «ФОРА»;
- встановлено сильні та слабкі позиції внутрішнього середовища ТОВ «ФОРА»;
- оцінено рівень реагування ТОВ «ФОРА»; на нестабільність зовнішнього середовища;
- обґрунтувати систему стратегічного управління та інформаційного забезпечення менеджменту для ТОВ «ФОРА»;
- сформовано стратегічно-орієнтовану структуру та культуру для ТОВ «ФОРА»;

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «ФОРА»;

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного управління на підприємствах.

Методами дослідження є наступні: порівняння, синтезу, абстракції, фінансового аналізу, теоретичного узагальнення тощо.

Інформаційну базу роботи складають наукові посібники, статі вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, ресурси Інтернет та звітність підприємства.

Практична цінність полягає в можливості використання результатів даного дослідження в діяльності ТОВ «ФОРА» та інших торговельних підприємствах.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

1.1. Історичний розвиток систем управління на підприємствах торгівлі

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток в кінці 60-х років ХХ століття для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Основною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і вчасно реагувати на що відбуваються в ньому зміни [3].

Слово «менеджмент» слід інтерпретувати в українській мові не як управління в широкому сенсі слова, а як управління, адміністрування, організація справи. Менеджмент відноситься, перш за все, до організацій комерційного і підприємницького типу, хоча останнім часом цей термін став вживатися в більш розширеному плані: по відношенню до некомерційних організацій, до державного управління економікою регіону, якщо до останньої використовуються корпоративні способи управління.

Історію розвитку теорії стратегічного управління доцільно розглядати, починаючи з американської школи менеджменту. Термін «стратегічний менеджмент» отримав стійку практику використання вже наприкінці 60-х років ХХ ст., основи існування якого сягають у глибину віків.

У сучасній економічній історії термін «стратегічне управління» увійшов у наукові словники та вжиток представників різних наукових напрямів щодо передбачення подій як вихідних умов в управлінні. Представники класичної школи менеджменту Ф. Тейлор, Л. Гьютік, А. Файоль, Л. Урвік убачали необхідність стратегічного спрямування управління заради визначення логіки

та послідовності дій. На початку ХХ ст. їх погляди трансформувались у необхідність розробки бюджетів підприємств, що ставило за мету – управління та облік ресурсів.

Методи бюджетування лягли в основу складання планів розвитку корпорацій. І вже, починаючи з 40-х років ХХ ст., стали невід’ємною складовою управління. Після Другої світової війни погляди класичної школи менеджменту втрачали значущість для практики керування через зростання складності та невизначеності ринкового середовища, дифузію знань, розвиток засобів інформатизації, необхідність підвищення ефективності управління великими потоками людських, матеріальних ресурсів і капіталу.

Почали з’являтися нові концепції стратегічного управління, серед яких: системний підхід з прикладними модифікаційними моделями; функціональний підхід з визначенням вартості потреб споживчого ринку; теорія прийняття рішень; математичні методи в управлінні та інші.

Основу цих досліджень складала концепція організації як відкритої динамічної системи, джерела розвитку якої слід знаходити за її межами. Погляди П. Лоуренса і Дж. Лорша втілились у модель підприємства (модель Лоуренса-Лорша) як сукупності стратегічних підсистем, які ставлять за мету розвиток особливих властивостей підприємства за рахунок вдалого підбору ресурсів та якості комунікацій між ними.

Уперше розуміння стратегічного управління у теоретичних вихідних того часу було викладено у книзі І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965р.). Автор уперше запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні «розриви» (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває). Розуміння стратегічного управління І. Ансофф розглядав через концепцію синергії, яка глибше та детальніше розкривається у його працях «Стратегічний менеджмент» (1979р.) і «Впровадження стратегічного менеджменту» (1984р.).

В рамках ретроспективного аналізу (хронологічний та історико-методологічний підхід) основоположник концепції стратегічного

менеджменту американський вчений Ігор Ансофф, який виділяє наступні чотири етапи в еволюції теорії стратегічного управління підприємством, представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція теорії стратегічного управління підприємством за І.Ансоффом

Характеристика	Модель управління			
	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічний менеджмент
Період	1880-1950 рр.	1950-1960 рр.	1960-1970 рр.	з 1990 р.
Призначення	Максимізація виробництва	Максимізація прибутку	Максимізація прибутку з урахування фактору зовнішнього середовища	
Спосіб досягнення	Збільшення обсягів реалізації	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу з невизначеним та нестабільним оточенням	
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються та визначаються шляхом екстраполяції	Нові явища/тенденції непередбачені	Часткова передбачуваність
Тип зміни зовнішнього середовища	Повільна реакція компанії	Порівнюваний з реакцією компанії	з реакцією	Швидка реакція компанії
Процес	Циклічний			Реальний час
Спосіб управління	Бюджетно-фінансове планування	Прогнозування економічного росту	Зміна стратегії розвитку	Врахування розвитку ринку та зовнішнього середовища
Основа управління	Стабільність	Прогнозування	Дослідження	Творчість топ-менеджеру
Погляд на персонал	Персонал – один з ресурсів компанії		Персонал – найважливіший ресурс компанії	

Джерело: [18].

І. Ансофф стверджує, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами:

1-й етап: Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).

2-й етап: Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.

3-й етап: Управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темп змін прискорився, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Дивлячись на еволюцію розвитку стратегічного управління, можна назвати чотири системи [18].

1. *Бюджетне управління.* Ґрунтувалася на складанні щорічних звітів та контролю над відхиленнями від них у процесі виконання планів. Основне припущення базового управління полягало в тому, що минуле повторюється у незмінному вигляді. Для зростання компанії цієї гіпотези було недостатньо, тож у середині ХХ століття формується така система управління.

2. *Довгострокове планування.* У цей період вважалося, що компанія функціонує у зовнішньому середовищі, що має свою динаміку. Цю динаміку треба було прораховувати та прогнозувати. Система довгострокового планування стала недосконалою тоді, коли було з'ясовано, що конкурентне середовище в якому функціонує компанія, є залежною від діяльності самої компанії. У цей же період (60-ті рр. ХХ ст.) маркетингологи доводять, що сто попит. Треба як пророкувати, а й цілеспрямовано формувати. Таким чином з'являється нова система управління.

3. *Стратегічне планування.* Головні завдання цієї системи – оцінка стратегічних альтернатив та динамічне управління ресурсами, які пов'язані з проблемами конкуренції на ринку. Для вирішення цих завдань потрібні навички стратегічного мислення. Так було в середині 80-х гг. минулого століття з'являється нова система управління, яка актуальна на сьогоднішній день – стратегічний менеджмент.

4. *Стратегічний менеджмент.* Головне завдання системи – досягнення стійких конкурентних переваг.

Основними причинами еволюції моделі управління компанії завдяки нових умов ведення бізнесу є інтенсивна конкуренція на традиційних ринках збуту та непередбачуваність різних факторів зовнішнього середовища внаслідок глобалізації економічних процесів.

Однак необхідно відзначити, що крім традиційних чотирьох етапів еволюції теорії стратегічного управління підприємством відомий американський вчений в галузі досліджень операцій і теорії систем, засновник Інституту інтерактивного менеджменту (INTERACT) Рассел Лінкольн Акофф виділяє п'яту модель управління підприємством «Інтерактивний стратегічний менеджмент», методологію формування якої вчений описав у своїй роботі «Creating the Corporate Future» (Створення корпоративного майбутнього) і практичні рекомендації в «A Guide to Controlling Your Corporation's Future» (Керівництво з управління майбутнім вашої корпорації) [4].

Інтерактивний стратегічний менеджмент є подальшим розвитком моделі управління компанії «стратегічний менеджмент», в основі якого лежить розробка стратегії розвитку підприємства, з використанням творчого потенціалу всього колективу, залученого в формування і постановку загальних цілей компанії для його бажаного стану в майбутньому і визначення найбільш оптимальних шляхів його досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей компанії та ризиків зовнішнього середовища.

На даний час відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегічне управління», тому розглянемо основні підходи до трактування даного терміну в табл.1.2.

На основі аналізу наукових досліджень зарубіжних економістів виявлені такі ознаки стратегічного управління, як концептуальність, прогностичність, зв'язок з категоріями мотивів і потреб, просторова ієрархічність.

Всього прийнято виділяти два основних види стратегічного управління:
- перше є регулярних управлінням, і містить у своїй структурі кілька систем, які доповнюють один одного. У рамках даного виду стратегічного

управління відбувається процес управління основними можливостями підприємства.

- другий вид стратегічного управління здійснюється в рамках реального часу, а також пов'язане з вирішенням завдань, які виникають раптово. Важливо відзначити, що в рамках даного виду управління здійснюється також уточнення стратегії.

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Д.И. Шендел и К.Дж. Хаттер [22]	«Процес визначення і встановлення зв'язків організації з її оточенням, що складається в реалізації обраних цілей»
Дж. Хігенс [23]	«Процес управління з метою здійснення місії організації посередництвом управління взаємодією організації з її оточенням»
Дж. Пірс и Р. Робінсон [19]	«Набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації»
О.С. Віханський [10]	«Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі»

Джерело: узагальнено автором

Основою стратегічного управління є фундаментальна стратегічна установка, яка визначає основні напрямки діяльності та розвитку підприємства. зміст фундаментальної стратегічної установки визначає ділову філософію управління підприємства і в кінцевому підсумку зводиться до забезпечення сталого поступального прогресивного розвитку як системи в цілому, так і її окремих структурних одиниць [16].

Стратегічне управління для підприємства є набір дій і рішень, ухвалених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти йому досягти своїх цілей.

Процес стратегічного управління є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Мета стратегічного управління - визначити

найбільш перспективні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують його вдосконалення та розвиток.

1.2. Методичний підхід до ідентифікації та вибору системи стратегічного управління для підприємства торгівлі

Система стратегічного управління обирається в залежності від вибору моделі стратегічної поведінки підприємства. Раніше найчастіше використовували апробовані системи на передових підприємствах.

Послідовність дій при виборі системи стратегічного управління підприємством (рис.1.1):

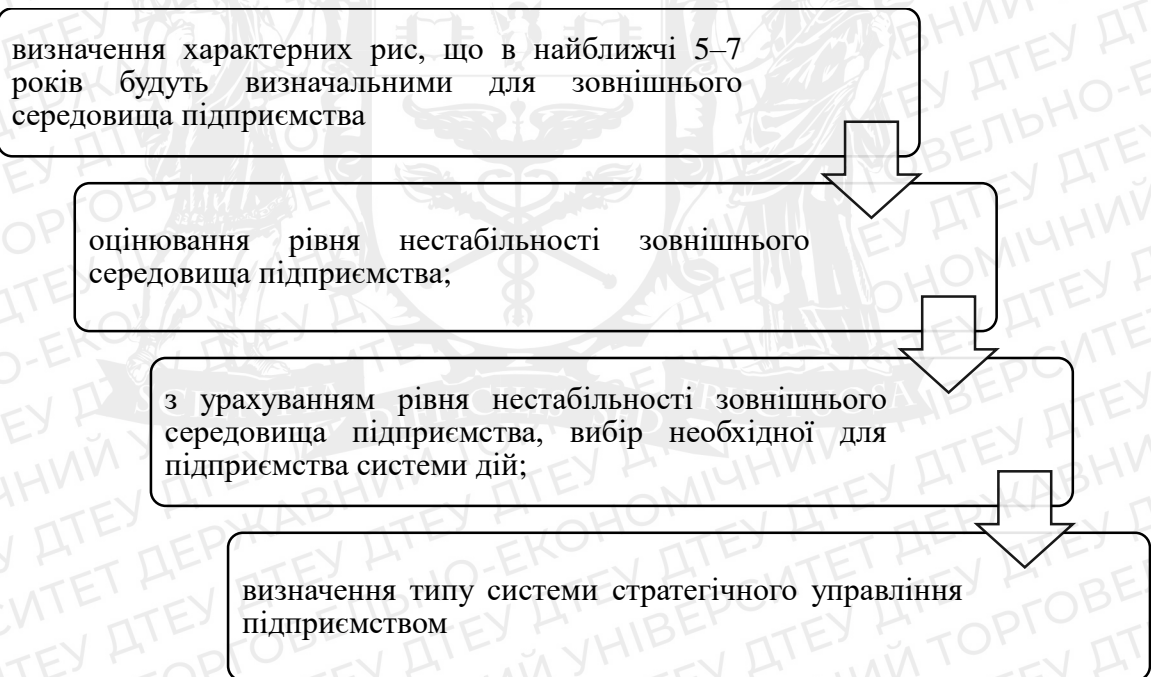


Рис.1.1. Етапи вибору системи стратегічного управління

Джерело: складено автором [18]

Крім того, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має бути доповнений варіантами фінансових розрахунків наслідків реалізації кожного з можливих варіантів стратегії діяльності при несприятливих та сприятливих обставинах. Необхідно доповнити розрахунки думкою зовнішніх експертів та кваліфікованим висновком груп «мозкового штурму».

Системи стратегічного управління, що змінювали одна одну, враховували зростаючий рівень нестабільності середовища та, особливо, на все більшу незвичність подій і все меншу передбачуваність майбутнього (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Залежність системи управління підприємством від рівня нестабільності зовнішнього середовища

Система управління	Механізм управління	Рівень нестабільності зовнішнього середовища
На основі контролю	довідники та інструкції; фінансова звітність	1,0-1,5 1,5-2,0
На основі екстраполяції	складання поточних бюджетів; складання бюджетів капіталовкладень	1,5-2,0 2,0
На основі передбачення змін	стратегічне планування за періодами вибір стратегічних позицій	3,0 3,5
На основі передбачених змін	ранжування стратегічних завдань управління слабкими сигналами управління в умовах неочікуваних змін	3,5 3,5-4,0 4,0-5,0

Джерело: узагальнено автором [18]

З метою застосування вищенаведеної шкали необхідно виконати наступний алгоритм дій:

- ідентифікувати фактори, які здійснюють сьогодні та будуть в майбутньому здійснювати вплив на розвиток і функціонування підприємства;
- використовуючи характеристики зовнішнього середовища (рівні звичності подій, темпи змін і передбачуваності майбутнього) обрати бал нестабільності (від 1 до 5);
- обрати систему стратегічного управління для підприємства.

Процес вибору системи стратегічного управління є найвідповідальнішим етапом загального управління. Це пов'язано з тим, що помилки вищого керівництва, допущені на даному етапі, в більшості випадків практично неможливо виправити без значних фінансових втрат або можна опинитися перед загрозою банкрутства, неправильно оцінивши рівень ризику господарську діяльність.

На основі проведеного аналізу відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення та узгодження з управлінським лінійним апаратом концепції розвитку організації в цілому, рекомендації нових стратегій розвитку, формулювання проєктів цілей.



РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ФОРА»

(Київська обл., м. Вишневе)

2.1. Сприятливі можливості та загрози зовнішнього середовища для розвитку підприємства

Для того щоб краще оцінити стан зовнішнього середовища підприємства доцільно провести PESTEL-аналіз та побудувати матрицю ЕТОМ.

PESTEL аналіз проводився із залученням експертів, які визначалися методом «снігової кулі» серед таких, які добре знають ринок молочної продукції.

Експертами стали 3 особи: 1 особа – незалежний експерт з питань якості на ТОВ «Фора» (Київська обл. м.Вишневе, далі ТОВ «Фора»); 2 особа – спеціаліст департаменту закупок; 3 особа – експерт з питань маркетингу. Експерти визначили серед інших такі соціальні, технологічними, економічними, екологічними, правові фактори та політичні цінності, що будуть впливати на обсяги продажу продукції.

Соціально-демографічні фактори. За думкою експертів одним з важливіших демографічних факторів впливу на стан ринку FMCG є загальне зменшення чисельності українського населення, що за останні 10 років скоротилася на 9,2%. Темпи загального приросту населення щороку зменшуються, проте помітне є зменшення міграції [12].

Крім того, до даної груп факторів віднесемо сезонність попиту на продукцію, підвищення рівня безробіття.

Фактори технологічного впливу можна поділити на дві основні групи: інноваційні технології та розвиток цифрових технологій продажів. Що стосується першої групи, то підприємства на ринку FMCG намагаються впроваджувати нові технології виробництва, автоматизувати виробництво, проте є ТОВ «Фора» поступається конкурентам за рівнем автоматизації.

Економічними факторами, що негативно впливають на ринок FMCG, є насамперед нестабільність валютного курсу долара по відношенню до гривні, так як підприємство здійснює імпорт частини товару, висока вартість електроенергії, податкове навантаження тощо.

Правовими факторами, що негативно вплинули на ринок FMCG, являється перш за все відсутність сталого законодавства, недосконала судова система.

Екологічні в основному стосуються перш за все зростання вимог до підприємств щодо дотримання екологічних стандартів, як в зв'язку з євроінтеграційним напрямком розвитку підприємства постійно підвищуються.

Таблиця 2.1

**Результати PESTLE-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Фора»
за 2022 рік**

Фактори	Експерти	Можливість (+) чи загроза (-)	Сила впливу (0 ÷ 1)	Ймовірність (0 ÷ 1)	Важливість (0 ÷ 1)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
<i>Соціально-демографічні фактори</i>						
Зростання рівня життя населення	1, 3	+1	0,2	0,6	0,6	+0,15
Демографічні зміни	1,2,3	-1	0,7	0,5	0,7	-0,09
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	1,2	+1	0,3	0,5	0,5	+0,08
Відтік кадрів	1,3	-1	0,5	0,5	0,6	-0,14
Разом сукупний вплив:						-0,02
<i>Технологічні фактори</i>						
Розвиток нових технологій	1,2,3	-1	0,5	0,4	0,7	-0,05
Стан інфраструктури	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,01
Разом сукупний вплив:						-0,06
<i>Економічні фактори</i>						
Валютний курс	1,3	-1	0,3	0,4	0,7	-0,09
Податкове навантаження	1,2,3	-1	0,5	0,5	0,6	-0,09
Збільшення мінімальної з/п	1,3	-1	0,3	0,4	0,3	+0,04
Інфляція	1,2,3	-1	0,4	0,4	0,6	-0,19
Ціни на сировину	1,3	-1	0,3	0,4	0,3	-0,04
Разом сукупний вплив:						-0,32
<i>Правові фактори</i>						
Відсутність сталого законодавства	2,3	-1	0,4	0,6	0,7	-0,12
Недостатність правових гарантій	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Разом вплив						-0,21

<i>Екологічні фактори</i>						
Підвищення вимог до стандартів	1,3	-1	0,5	0,4	0,7	+0,02
Погіршення стану екології	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Разом сукупний вплив:						-0,07
<i>Політичні фактори</i>						
Визначення націєцентричної політики	2,3	+1	0,6	0,4	0,6	+0,16
Військові конфлікти у країні	1,3	+1	0,4	0,4	0,5	-0,87
Разом сукупний вплив:						-0,71
У цілому:						-1,43

Джерело: складено автором

За результатами аналізу, представленими у таблиці, можна зробити висновок, що наразі більше факторів, що негативно впливають на підприємство. Економічні фактори чинять дестабілізуючий вплив на функціонування підприємств на ринку FMCG. Події 2022 року (коливання курсу валют, ріст цін на сировину та енергоносії, зниження купівельної спроможності громадян України) перешкоджають ефективній діяльності учасників галузі.

Несприятлива демографічна ситуація, відтік кадрів за кордон та низька кваліфікація є однією з суттєвих проблем галузі. З іншого боку, наразі для підприємств є можливість найняти гарні кадри з інших областей країни, які вимушено змінили місце проживання. Технологічні фактори зараз залишаються найсприятливішими факторами для діяльності заводу, хоч й потребують значних витрат. Як бачимо, сукупний негативний вплив переважає позитивний.

Для вивчення близьких (ринкових) факторів, скористаємося методом Портера «5 сил конкуренції».

Використовуючи дану модель визначимо здатність постачальників, споживачів здійснювати вплив на управлінські рішення виробника, конкуренцію між виробниками молочної продукції на ринку та появу нових конкурентів, а також рівень впливу підприємств, що виготовляють товари заміники (в нашому випадку, молочну продукцію).

Результати наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати аналізу впливу ринкових факторів за методом Портера
для ТОВ «Фора» за 2022 рік**

Фактори	Оцінка експертів	Ринкова сила впливу (0 ÷ 5)	Можливість чи загроза (+/-)	Важливість (0 ÷ 0,5)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
Ринкова влада постачальників		3,6			+0,09
Цінність постачальника	1,2,3	5,0	+1	0,035	+0,18
Економія закупівлі у сукупних витратах	1,3	4	+1	0,032	+0,13
Необхідність оборотних коштів	1,3	4	-1	0,04	-0,16
Необхідність перехідних запасів	2,3	1,2	-1	0,05	-0,06
Ринкова влада споживачів		4,1		+0,67	
Швидкість переключення на іншого продавця	1,2,3	3	-1	0,06	-0,18
Цінність унікальності пропозиції	1,2,3	5	+1	0,07	+0,35
Вимоги до сертифікації якості	1,3	4	+1	0,07	+0,28
Поінформованість покупця	1,2	4,5	+1	0,05	+0,22
Ринкова влада конкурентів		4,25		-0,48	
Концентрація конкурентів в сегменті	1,2,3	5	-1	0,06	-0,30
Частка ринку	1,2,3	5,0	-1	0,06	-0,30
Імідж бренду ТМ	1,2	4,5	+1	0,05	+0,22
Зростання галузі	1,3	2,5	+1	0,04	+0,1
Вплив нових конкурентів		1,9		-0,12	
Переключення на нових конкурентів	1,3	1,4	-1	0,04	-0,06
Цінова політика	2,3	3,5	+1	0,04	+0,14
Рекламні програми нових конкурентів	1,2	2,5	-1	0,03	-0,07
Низькі входні бар'єри	1,3	1,5	-1	0,06	-0,13
Наявність товарів-субститутів		2,2		-0,08	
Асортимент товарів-замінників	1,3	3,0	-1	-0,04	-0,12
Цінність оригінального товару	1,2	2,0	+1	+0,06	+0,12
Імітація та підробки	1,2,3	1,5	-1	-0,03	-0,03
Технічні переваги товарів-субститутів	1,2,3	3,0	-1	-0,02	-0,05

Джерело: складено автором

Як бачимо, сила впливу ринкових факторів нерівномірно впливає на можливості-загрози ТОВ «Фора». Найважливішим є сила споживачів та сила конкурентів. Сила постачальників є менш впливовою, але треба звертати увагу на силу товарів-субститутів.

За допомогою матриці ЕТОМ (англ. *Environmental Threats and Opportunities Matrix* – кількість факторів було обмежено до 10-ти (5 факторів-загроз і 5 факторів-можливостей), щоб більш сконцентровано визначити впливові фактори. Результати зведені у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця ЕТОМ-аналізу факторів далекого маркетингового середовища ТОВ «Фора»

№	Група факторів	Фактори	Сукупний вплив (-1 ÷ +1)	Відповідна реакція
Можливості (+)				
1	Соціально-демографічні	Зниження кількості населення	-0,9	Зміна сегментування
2	Технологічні	Розвиток нових технологій виробництва	-0,05	Вивчення досвіду процесів виробництва конкурентів
3	Правові	Нестабільність законодавства	-0,12	Вивчення конкурентних переваг, спираючись на посилення прав даного бізнесу
4	Політичні	Визначення націєцентричної політики	+0,16	Проведення маркетингової політики щодо позиціонування компанії як українського бренду
5	Економічні	Податкове навантаження	-0,09	Пошук засобів оптимізації
6	Екологічні	Зростання вимог до стандартів	+0,02	Перехід на екологічні пакети та пакування
Усього вплив			-0,31	
Загрози (-)				
1	Соціально-демографічні	Відтік кадрів	-0,11	Пошук кадрів з ВПО, надання соціального пакету
2	Технологічні	Стан інфраструктури	-0,01	Пошук спеціалістів з даного напрямку
3	Правові	Недостатність правових гарантій	-0,09	Підвищення ефективності роботи юридичного відділу
4	Політичні	Військовий конфлікт	-0,71	Розробка заходів антикризового управління
5	Економічні	Інфляція	-0,14	Удосконалення політики регулювання цін
6	Екологічні	Погіршення стану екології	-0,09	Розробка стратегії сталого розвитку з урахуванням даної складової
Усього вплив			-1,14	

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, щоб скористатися можливостями та знівелювати загрози, треба скористатися досвідом конкурентів з впровадження нових технологій виробництва продукції та просування її на ринок, а також здійснити ряд заходів з маркетингу та фінансового менеджменту. Таким чином, для ефективного функціонування потрібно переглянути усі складові стратегії підприємства.

2.2. Сильні та слабкі позиції внутрішнього середовища підприємства

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення сильних та слабких позицій його діяльності. Основний напрямок діяльності ТОВ «ФОРА» – це роздрібна торгівля переважно продуктами харчування через власну мережу магазинів.

«Фора» – магазин самообслуговування біля дому для щоденних покупок. Компанія входить до складу Fozzy Group – однієї з найбільших торгово-промислових груп України. Дослідження проводилося на відділенні підприємства у м.Вишневе.

Система стратегічного управління підприємством побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Форма» представлено на рис.2.2.

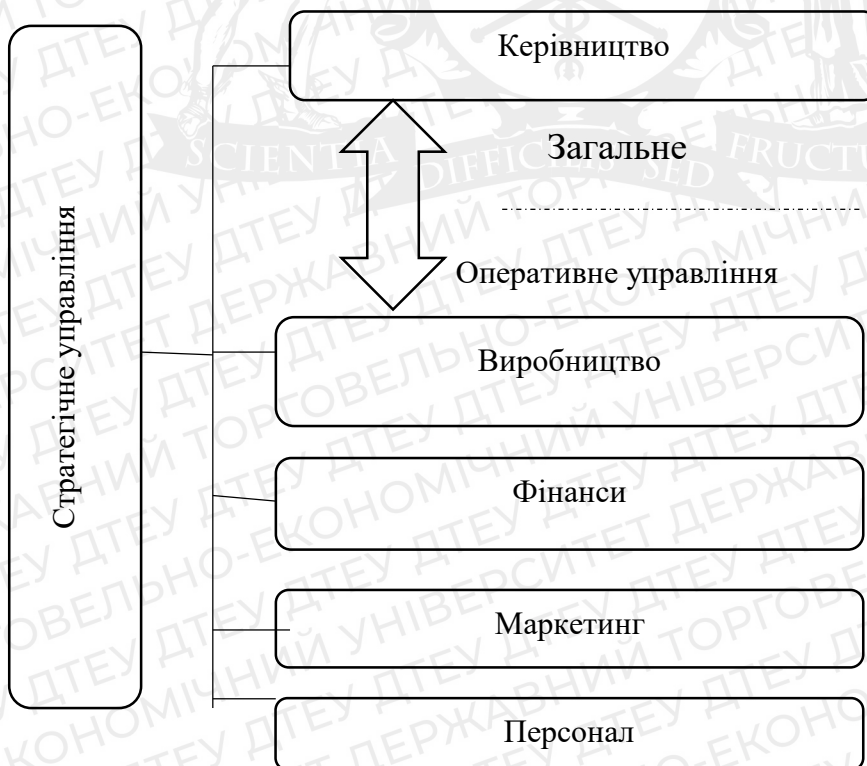


Рис.2.1. Система стратегічного управління підприємством ТОВ «Фора»

Джерело: складено автором

Основними підсистемами, які виступають об'єктами стратегічного управління на підприємстві є наступні: Виробництво. Маркетинг. Персонал. Фінанси.

Загальне управління системою стратегічного управління підприємства ТОВ «Фора» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

В процесі оперативного управління стратегією відбувається збір інформації про підсистеми стратегічного управління, а саме: фінанси, виробництво, маркетинг, персонал.

На підприємстві ТОВ «Фора» при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він організований з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального виконання їх.

Проте на підприємстві відсутній відділ стратегічного планування, а здійснює його безпосередньо керівництво підприємством.

Розглянемо ефективність функціонування кожної підсистеми. Почнемо з персоналу. Для забезпечення своєї діяльності підприємство має бути забезпечене кадрами як основним ресурсом. Представимо на рис.2.2. динаміку середньої кількості персоналу за 2019-2021 роки.

Дані рис.2.2 показують, що на підприємстві з кожним роком збільшується кількість співробітників, що пояснюється розширенням мережі та гарними умовами праці.

На підприємстві проводиться ефективна кадрова політика, яка заключається в наступному: прозора система оцінки персоналу; формування кадрового резерву з числа потенційних співробітників, застосовується коучинговий підхід для розвитку співробітників офісу; індивідуальний план розвитку; широкий соціальний пакет; корпоративний університет; виплата заохочень тощо.

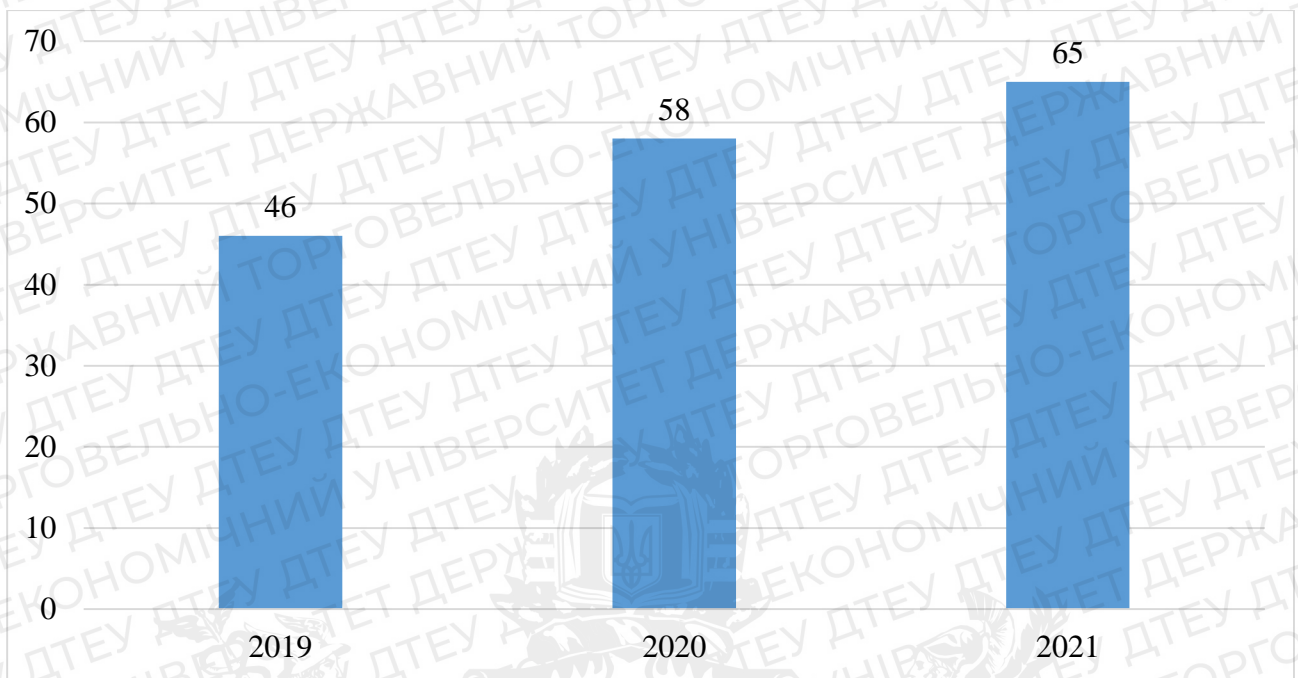


Рис.2.2. Динаміка середньої чисельності персоналу ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором

Крім наявності трудових ресурсів підприємство має бути забезпечене активами, для ефективного здійснення виробництва які ми розглянемо в табл.2.4.

Дані табл.2.4 показують, що загальна вартість активів мала тенденцію до зростання. Так, у 2020 році їх вартість зросла на 699248 тис.грн., а у 2021 році - ще на 1184277 тис.грн. Оборотні активи збільшились на 339990 тис.грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком, а у 2021 році - ще на 38442 тис.грн. Необоротні активи зросли у 2020 році на 359258 тис.грн., а у 2021 році - ще на 1145835 тис.грн. За досліджуваний період на підприємстві переважають оборотні активи, що свідчить про легку, тобто мобільну структуру активів.

Представимо в табл.2.5 джерело фінансування активів підприємства за досліджуваний період. Дані табл.2.5 свідчать, що джерела фінансування активів зросли за досліджуваний період. Власний капітал підприємства мав найбільше значення у 2019 році, у 2020 році його вартість зменшилась на 38681 тис.грн., а у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 20326 тис.грн., проте не досягла рівня 2019 року.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки активів ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Основні засоби	1397238	1685151	2757572	287913	1072421
Інвестиційна нерухомість	19699	19782	29803	83	10021
Нематеріальні активи	370	394	2375	24	1981
Відстрочені податкові активи	12748	20232	41583	7484	21351
Фінансові інвестиції	0	75150	34829	75150	-40321
Дебіторська заборгованість по суборенді	11701	6300	1917	-5401	-4383
Передплата за основні засоби	6919	924	85689	-5995	84765
Всього необоротні активи	1448675	1807933	2953768	359258	1145835
Запаси	825208	1010715	1306913	185507	296198
Торгова та інша дебіторська заборгованість	1504442	1519978	1476797	15536	-43181
Поточна дебіторська заборгованість по суборенді	12885	3663	2457	-9222	-1206
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4612	331	383	-4281	52
Гроші та їх еквіваленти	378572	325524	335572	-53048	10048
Інші оборотні активи	37840	12115	19869	-25725	7754
Активи, утримані для продажу	0	231223	0	231223	-231223
Всього оборотні активи	2763559	3103549	3141991	339990	38442
Всього активів	4212234	4911482	6095759	699248	1184277

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки джерел фінансування активів ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Статутний капітал	450016	450016	450016	0	0
Резерв переоцінки	1022	2290	4824	1268	2534
Непокритий збиток	(343715)	(383664)	(365872)	-39949	17792
Власний капітал	107323	68642	88968	-38681	20326
Банківські кредити	64287	178613	667529	114326	488916
Непоточні зобов'язання з оренди	465518	519752	897236	54234	377484
Інші непоточні зобов'язання	6787	10797	0	4010	-10797
Всього довгострокових зобов'язань	1153804	1080333	544281	-73471	-536052
Короткострокові кредити	64287	178613	667529	114326	488916

Поточні зобов'язання з оренди	183769	266808	283648	83039	16840
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	3162581	3104615	3661032	-57966	556417
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24550	74890	79979	50340	5089
Зобов'язання за одержаними авансами	49143	41690	53604	-7453	11914
Поточні забезпечення	76300	93080	104370	16780	11290
Інші поточні зобов'язання	0	2811	2825	2811	14
Всього поточні зобов'язання	3560630	3762506	4852987	201876	1090481
Всього зобов'язання	4104911	4842840	6006791	737929	1163951
Всього пасивів	4212234	4911482	6095759	699248	1184277

Джерело: складено автором

Довгострокові зобов'язання на підприємстві зменшились у 2020 році на 73471 тис.грн., а у 2021 році - ще на 536052 тис.грн. Поточні зобов'язання, навпаки, зросли у 2020 році на 201876 тис.грн., а у 2021 році - ще на 1090481 тис.грн. Таким чином, підприємство забезпечене активами та фінансовими ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Розглянемо в табл.2.6 динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Дані табл.2.6 свідчать, що чистий дохід від реалізації збільшився на 2122685 тис.грн. у 2020 році, а у 2021 році - ще на 2544184 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції зменшилась у 2020 році на 1215757 тис.грн., а у 2021 році - ще на 1794961 тис.грн. Валовий прибуток збільшився у 2020 році на 906928 тис.грн, а у 2021 році - ще на 749223 тис.грн. Крім того, за досліджуваний період зменшились всі види витрат, крім фінансових. Саме за рахунок зростання фінансових витрат підприємство не отримало прибуток до оподаткування у 2020-2021 роках. Чистий прибуток був наявний у 2019 році у сумі 46159 тис.грн., у 2021 році - 17734 тис.грн. Представимо в табл.2.7. аналіз фінансового стану підприємства за 2019-2021 роки. Дані свідчать, що підприємство залежить від зовнішніх кредиторів, має низький рівень платоспроможності, так як коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним показникам, на підприємстві відсутній власний оборотний капітал. Рентабельність підприємства мала місце у 2019 та 2021 році, так як був наявний чистий прибуток.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Дохід від реалізації продукції	14253205	16375890	18920074	2122685	2544184
Собівартість	(11368106)	(12583863)	(14378824)	-1215757	-1794961
Валовий прибуток	2885099	3792027	4541250	906928	749223
Інші операційні доходи	118453	130045	186315	11592	56270
Витрати на збут	(2811263)	(3598881)	(4343283)	-787618	-744402
Адміністративні витрати	(89514)	(110617)	(166230)	-21103	-55613
Інші операційні витрати	(8785)	(9992)	(12780)	-1207	-2788
Операційний прибуток	93990	202582	205272	108592	2690
Інші доходи	85528	9941	90860	-75587	80919
Інші витрати	(8150)	(91678)	(53869)	-83528	37809
Фінансові доходи	3482	35272	19846	31790	-15426
Фінансові витрати	(136164)	(202625)	(265726)	-66461	-63101
Прибуток/Збиток до оподаткування	38686	(46508)	(3617)	-85194	42891
Чистий прибуток (збиток)	46159	(39023)	17734	-85182	56757

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,03	0,01	0,01	-0,01	0,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,30	0,23	0,10	-0,07	-0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,82	0,65	0,05	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,09	0,07	-0,02	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,54	0,56	0,38	0,01	-0,18
Рентабельність активів	1,10	-0,79	0,29	-1,89	1,09
Рентабельність власного капіталу	43,01	-56,85	19,93	-99,86	76,78
Рентабельність підприємства	0,32	-0,24	0,09	-0,56	0,33
Рентабельність продажу	0,41	-0,31	0,12	-0,72	0,43

Джерело: складено автором

За результатами розрахунків побудовано матрицю вектору економічного розвитку (див. рис. 2.3).

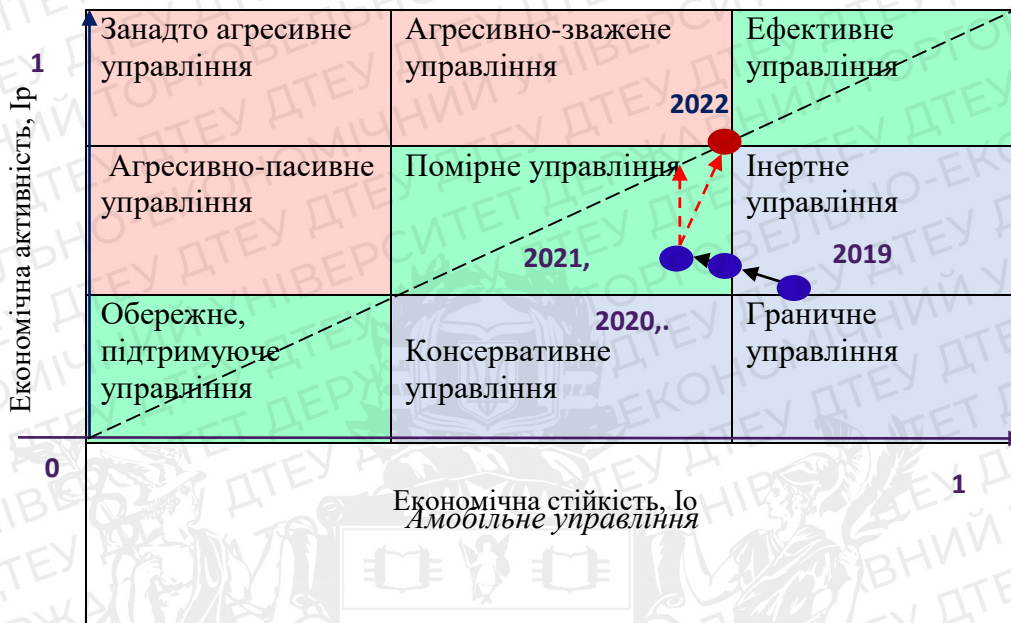


Рис. 2.3. Вектор економічного розвитку ТОВ «Фора» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором

Таким чином, можна бачити, що підприємство за результатами 2019 року показало інертне/граничне управління. Потім за 2020 року підприємство поступово втрачає стійкість, проте набирає активності. У 2021 році активність ще збільшується до помірному стану. Проте, можна бачити, що запас стійкості у підприємства ще дуже великий. Нові магазини мережі мають розширений асортимент, більшу площу, а у гостей є можливість замовити суши, власну випічку та кулінарію. Особливу увагу в магазині приділяють якості сервісу. Професійні консультанти завжди допоможуть визначитись із вибором та розкажуть про смакові якості кожного продукту. Магазины оснащені сучасним обладнанням.

Розробили та запустили на початку вересня в операційну діяльність проект «Таємний покупець». Цей інструмент допомагає нам відслідковувати та виконувати наші сервісні обіцянки перед Гостем. Впровадили проект «QR-коди для відгуків в магазинах». Цей інструмент допомагає оперативно

моніторити невідповідності в роботі магазину та допомагає підвищити рівень задоволеності Гостей шляхом оперативного усунення помилок у роботі.

У 2021 році компанія продовжила масштабувати проєкт встановлення новітніх інтегрованих систем комплексного забезпечення функціонування холодильного та кліматичного обладнання на базі продукції компанії «Daikin», Conveni-Pack та Zeas та встановила їх ще на 7 магазинах мережі «Фора». Інтеграція холодильного та кліматичного обладнання в єдиний комплекс дозволяє більш ефективно використовувати енергоресурси, збільшити надійність системи в цілому, вести дистанційний моніторинг справності та енергетичної ефективності, виключити можливість стороннього втручання в роботу системи. Таким чином, підприємство впроваджує інновації, розширює асортимент, за рахунок чого збільшує продажі та зменшує собівартість, але через високі фінансові витрати не отримує прибуток та має неоптимальну структуру капіталу. Після проведеного SNW-аналізу (табл. 2.8) стане зрозумілим, що є основними конкурентними перевагами ТОВ «Фора».

Таблиця 2.8

SNW- аналіз конкурентних переваг ТОВ «Фора»

Конкурентні переваги		ТОВ «Фора»			Середня оцінка	ТОВ «Сільпо Фуд»	ТОВ АТБ Маркет»
		S	N	W			
1	Широта асортименту			3	4	3	5
2	Оновлення асортименту			3	4	4	5
3	Унікальність пропозиції	5			4	3	3
4	Підтвердження якості		4		4	4	4
5	Середній рівень цін		4		4	5	3
6	Гнучкість цінових рішень	4			3	3	3
7	Цінові акції		4		4	4	4
8	Нецінове стимулювання		3		3	3	2
9	Онлайн-методи просування			3	4	5	4
10	Рекламна активність	4			3	3	3
11	Комунікації			3	4	4	4
12	Адаптивність сайту до різних пристроїв		4		4	4	3

13	Якість каталогу та опису товарів	4	4	5	4	
14	Зручність сайту	5	4	4	3	
15	Стимулювання кадрів	4	4	5	2	
16	Плинність кадрів	4	4	5	3	
17	Кваліфікація персоналу	5	4	4	4	
18	Е-продажі	4	4	4	3	
19	Процес замовлення	2	3	5	3	
20	Дистрибуція	2	4	4	5	
21	Сертифікація продукції	5	4	5	3	
22	Наявність акцій	3	3	4	3	
23	Наявність реклами	1	2	1	4	
Сума		28	38	17		
		$\Sigma = 83$		$\Sigma = 84$	$\Sigma = 91$	$\Sigma = 80$
Конкурентоспроможність комплексу маркетингу (Do_x)		$Do_x = 83/84 = 0,98$		$Do_x = 1$	$Do_x = 93/84 = 1,08$	$Do_x = 78/84 = 0,95$

Джерело: складено автором

Ключовою компетенцією підприємства відносно основних конкурентів є його постачальник, оскільки саме він надає можливість мати унікальну (нішеву) пропозицію. Серед сильних факторів можна вважати наявність рекламну активність, кваліфікацію кадрів та зручність сайту. Проте магазин має явні слабкі сторони: недостатність широти асортименту, проблеми з дистрибуцією та процесами замовлення. За результатами вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів зробимо зведений SWOT-аналіз. Перехресна матриця SWOT-аналізу наведена у табл.2.9 SWOT-аналіз довів, що у магазину сильні сторони та загрози мають взаємний сильний вплив.

Фактично SWOT-аналіз є оперативний діагностичний аналіз компанії та ринку, на якому вона функціонує, що дозволяє врахувати внутрішні резерви компанії, на фоні використання можливостей, що генеруються зовнішнім середовищем та не допустити реалізацію загроз, що послаблюють конкурентні позиції компанії. Це дозволить сформулювати основні напрями стратегічного розвитку.

Таблиця 2.9

Перехресна матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони; Ефективна система логістики, низький рівень цін, навчання персоналу	СИМ: 1.Збільшення обсягу продажу; 2. Зниження витрат за зберігання продукції до мінімуму, використовуючи ефективну систему логістики «привіз-продав»	1. Концентрація зусиль на завоювання покупців; 2. Компенсаційне ціноутворення; 3. Просування вітчизняної продукції та продукції власного бренду; 4. Збільшення випробувального терміну, проходження «посадових» випробувань для потенційних працівників
Слабкі сторони: низький рівень рентабельності, репутація бюджетного магазину, плінність кадрів, високі витрати на утримання приміщень	1. Проникнення на нові регіональні ринки; 2.Розробка системи заохочень та мотивації для співробітників.	1. Відкриття «градоутворюючих» магазинів; 2. Розвиток системи персональних продаж.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей

Види цілей	Зміст цілей	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль досягнута
Загальні	Збільшення прибутку	+			
Організаційні	Зміна кадрової політики			+	
Маркетингові	Розширення збуту		+		
Соціальні	Задоволення попиту		+		
Фінансові	Збільшення активів	+			
Оцінка		9			

Джерело: складено автором

Загальна оцінка 9 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Проаналізувавши в п.2.2. наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як організація управління, маркетинг, фінанси, можемо зазначити наступне, керівництво має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджені систему управління на підприємстві, наявність чіткого поділу управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювань функцій та можливість контролювати працівників. Проте, стратегічне планування здійснюється керівництвом, що значно навантажує його і ефективність якості планування зменшується.

2.3. Оцінка рівня реагування підприємства на нестабільність зовнішнього середовища

В процесі здійснення стратегічного управління керівництво має адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища. При аналізі рівня реагування керівництва підприємства до ринкових умов в процесі стратегічного планування важливо проаналізувати його становище серед конкурентів.

Представимо в табл.2.11 оцінку рівня нестабільності середовища для ТОВ «Фора».

Таблиця 2.11

Оцінка рівня нестабільності середовища для ТОВ «Фора»

Параметри	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Ринкові фактори			Середня оцінка
					споживачі	постачальники	конкуренти	
Невизначеність	1	2	4	4	3	4	4	3,3
Динамічність	3	4	3	2	4	4	3	3,3
Складність	5	4	3	5	3	5	4	4,1
Загальна нестабільність	3,3	3,3	3,7	3,3	3,3	4,3	3,7	3,6

Джерело: складено автором

Таким чином, розглянувши рівень нестабільності середовища функціонування ТОВ «Фора» оберемо тип стратегічного управління, який необхідно використовувати відповідно до табл.2.12. Тип управління оберемо залежно від отриманих балів в табл.2.11.

Таблиця 2.12

Шкала вибору виду стратегічного управління залежно від виду нестабільності зовнішнього середовища

Назва рівня нестабільності зовнішнього середовища	Рівень нестабільності зовнішнього середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5 – 3,0	Управління на основі інструкції	Стратегічне планування
Реактивність	3,1 – 3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,6 – 4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,1 – 4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,6 – 5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Джерело: складено автором

Такий результат свідчить, що стратегічний менеджмент удосконалюється повільніше, ніж змінюється зовнішнє середовище підприємства. Керівництво підприємства досить консервативне у своїх діях та неохоче йде на ризик. Однак керівництво підприємства наголошує на тому факті, що вплив факторів зовнішнього середовища здійснює все більший вплив на діяльність підприємства та що існує необхідність переорієнтації управління.

Вищезазначене підтверджує той факт, що тип стратегічного управління не відповідає нестабільності зовнішнього середовища, так як ТОВ «Фора»

використовує тип стратегічного управління - стратегічне планування, а за проведеними розрахунками має використовувати управління шляхом ранжування стратегічних завдань.



РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ФОРА»

3.1. Обґрунтування системи стратегічного управління та інформаційного забезпечення менеджменту підприємства

Відповідно до можливої формули стратегічного успіху достатньо отриманого рівня турбулентності зовнішнього середовища повинні відповідати рівні активності та відкритості системи з такими характеристиками: для стратегічної агресивності – досліджувальна стратегія, заснована на нових яasnих альтернативах, підприємницька агресивність; для дій генерального менеджменту - стратегічна гнучкість, рухоме середовищем, пошук відносних змін у глобальному масштабі.

Для успішного розвитку підприємства та підвищення його прибутковості у майбутньому допустимий рівень відхилень між належною стратегічною поведінкою, а також менеджментом та існуючим рівнем турбулентності має становити менше половини балу. Ця умова задовольняє розрив у стратегії досліджуваного підприємства.

Ідея, що лежить в основі моделі І. Ансоффа, що застосовується в роботі, полягає в вирівнюванні рівнів розвитку стратегічної агресивності та здібностей менеджменту з рівнем турбулентного середовища, характерним для аналізованого підприємства задля досягнення оптимальної прибутковості.

Тому розриви, що мають місце, і в здібностях (потенціалі), і в стратегії повинні бути зменшені шляхом проведення низки змін у менеджменті. Необхідність змін об'єктивно назріла, про що свідчить фінансовий стан підприємства.

Зміна здібностей управління підприємства необхідно розпочати з попереднього вивчення варіантів раціональних змін. Поточний профіль управлінських здібностей показує, що орієнтиром, на досягнення якого повинні бути спрямовані заходи, що проводяться - програми навчання

працівників, програми розвитку підприємства, зміна структури та процесів управління, є майбутній стан зовнішнього середовища.

Для цього потрібно розробити стратегічний план на найближчі 3-4 роки. Особлива увага має приділятися вдосконаленню технології управління. Керівництву необхідно визначити слабкі сторони підприємства та передбачити розвиток його конкурентних переваг. Для подолання розриву між стратегією та управлінськими здібностями у нинішній ситуації підприємство має створити необхідний управлінський потенціал перспективу.

Співвідношення інтересів є визначальною ланкою та вказує на те, як розвиватиметься підприємство, його напрям у вигляді місії та цілей. Оскільки місія несе в собі сенс існування підприємства з погляду задоволення. На сьогоднішній день місія ТОВ «Фора» полягає в єдності команди, де високо цінуються компетентність, відповідальність та внесок кожного співробітника.

На базі виділених сильних та слабких позицій, представлених даними аналізу, можна сформулювати стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії.

Таблиця 3.1

Зв'язок стратегічних напрямів із стратегічними цілями

Стратегічний напрямок	Стратегічна мета
Забезпечення повного завантаження виробничих потужностей	Застосування нових технологій, розширення дистриб'юторської мережі, розширення ринку збуту продукції
Розширення клієнтської бази	Вихід на нові ринки збуту, висока задоволеність клієнтів якістю продукції, підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії
Підвищення загальної якості виробничих процесів та ефективності виробництва за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації	Впровадження системи SAP, підвищення кваліфікації працівників
Збільшення фінансового прибутку підприємства	Скорочення складських витрат (зниження собівартості), покращення процесів цінорегулювання, розширення ринку збуту
Підвищення ефективності управління	Зміни організаційної структури управління, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: складено автором на основі

Для реалізації намічених цілей, збільшення конкурентних переваг залучення нових клієнтів до співпраці та збільшення частки ринку. Необхідно реалізовувати стратегію концентрованого зростання. В її основі лежить зміна товару чи ринку. При цьому стратегічні кроки мають бути націлені на захоплення ринку у сфері власного виробництва (приклад ТОВ «АТБ Маркет», що має своє виробництво «Своя Лінія»), а саме з допомогою наявної клієнтської бази необхідно зацікавити нових клієнтів.

Зміна підходу до стратегічного управління підприємства необхідно розпочати з попереднього вивчення варіантів раціональних змін. Поточний профіль управлінських здібностей показує, що орієнтиром, на досягнення якого повинні бути спрямовані заходи, що проводяться - програми навчання працівників, програми розвитку підприємства, зміна структури та процесів управління, є майбутній стан зовнішнього середовища.

Процес управління (ідеологію) потрібно також дещо переорієнтувати з внутрішньої ефективності використання можливостей у зовнішньому середовищі. Така переорієнтація можлива при зміні ринкових орієнтирів та вдосконаленні управлінські процеси у переході на ринкове управління. Необхідно переключити увагу керівництва на розробку можливих сценаріїв розвитку ситуації та аналіз можливостей.

Спосіб прийняття рішень має ґрунтуватися на знаходженні додаткових можливостей у тій чи іншій ситуації. Це дозволить зробити процес прийняття рішень орієнтованим на можливості, що надаються довкіллям.

При розробці ідеї стратегічного планування та управління було ясно, що можливості початку нових видів діяльності залежить від того, наскільки організація може успішно в них функціонувати. Тому вибір стратегії виходив з того, наскільки нові стратегії, як традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу відповідають накопиченого потенціалу організації. Отже, одним із перших етапів у розробці принципів стратегічного управління та планування став аналіз потенціалу організації, з виявленням та оцінкою її сильних і слабких сторін.

Разом з тим, на певному етапі розвитку стало зрозуміло, що така орієнтація лише на накопичений потенціал організації звужує можливості її стратегічних процесів. Підприємства не могли знайти для себе перспективну галузь, щоб у ній можна було реалізувати накопичений досвід. Більше того, навіть при оновленні конкурентних стратегій у рамках звичайної діяльності компанії накопичений досвід нерідко обертався слабкою стороною і не давав освоювати проявляються інновації.

Традиційна орієнтація на масове виробництво стандартного товару (послуги) перестала задовольняти ринок, який вимагав більшого різноманітності продуктів та послуг.

Принципи планування та передбачення нових завдань на ТОВ «Фора» шляхом розробки стратегій виявилися непридатними для своєчасного реагування на події, що відбуваються, які лише частково передбачувани через динамічність розвитку. У цьому зв'язку стратегічне планування та управління доцільно доповнити управлінням на основі ранжування завдань.

У рамках управління з використанням ранжирування виконуються наступні заходи;

1. проводиться постійне відстеження тенденцій зміни зовнішньої середовища;
2. здійснюється аналіз виявлених тенденцій зміни зовнішньої середовища та проводиться оцінка терміновості прийняття рішень, що доводяться до відома вищого керівництва організації на регулярних нарадах, у міру виникнення нових загроз та нових можливостей;
3. керівництво вищої ланки та планово-економічна служба підприємства розглядає отримані результати аналізу зовнішніх та внутрішніх тенденцій підприємства і в свою чергу ранжує їх по чотирьом категоріям:
 - найбільш термінові та важливі завдання, що вимагають негайного розгляду, вирушають на вивчення, під час якого існуючими підрозділами організації розробляються та приймаються прийнятні рішення (у разі необхідності для їх вирішення формуються спеціальні оперативні групи);

- важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового періоду;
- важливі, але нетермінові завдання, які потребують постійного контролю;
- завдання, які є не суттєвими для підприємства та не заслуговують на подальший розгляд.

4. вищим керівництвом підприємства контролюються рішення, прийняті підрозділами компанії, і оцінюються з погляду можливих стратегічних та тактичних наслідків;

5. керівництво має постійно переглядати та оновлювати список виникаючих проблем та їх пріоритетність.

З погляду практичного використання метод управління шляхом ранжування стратегічних завдань є порівняно простим системою відстеження тенденцій зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

3.2. Формування стратегічно-орієнтованої структури та культури підприємства

В процесі впровадження стратегічного управління на основі ранжування завдань підприємству необхідно зміцнити організаційні цінності. Цінності організації повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього, орієнтація на довгострокове планування неадекватна у цій ситуації. Потрібно переорієнтувати організаційну культуру підприємства з досягнення зростання на пошук можливостей для довгостроковій ефективності.

Навички керівників вимагають розвитку та розширення, оскільки спостерігається деяка недостатність у них. Схильність до інновацій також вимагає деякого стимульованого розвитку для зміцнення нової ідеології бізнесу у свідомості керівників. Однією із слабких сторін керівництва підприємства є консерватизм, тоді як стимулювання готовності до ризику є

однією з першочергових вимог для придбання підприємницьких здібностей. Необхідно розвивати також компетенцію менеджерів, хоча і знаходиться на досить високому рівні.

Наша перша рекомендація - перехід від традиційного до стратегічному корпоративному управлінню та відповідна зміна організаційної структури управління. Це насамперед робота генерального директора. Тому необхідно звільнити його від поточної оперативної роботи та зосередитися на стратегії, фінансах та персоналі. Водночас слід зазначити, що перехід до стратегічного управління змінює спосіб роботи менеджерів на всіх рівнях, у кожній філії та в кожному салоні зв'язку.

Крім того, в рамках стратегічного управління на основі ранжування завдань необхідно створити відділ стратегічного планування, який разом з вищим керівництвом буде ранжувати завдання за критеріями.

Тому ми вважаємо, що прийнята модель ТОВ «Фора» може бути діаграмою організаційної структури управління з використанням концепції стратегічних бізнес-одиниць (рисунок 3.1).

Організаційна структура управління заснована на моделі диверсифікованої організації, орієнтованої на стратегічне управління, з відділом стратегічного планування в рамках функціональної служби. Цей підхід включає децентралізацію управління організацією. Застосування цієї моделі дозволить:

1. Створити сучасну організаційну структуру управління, яка адекватно та оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі.
2. Звільнити керівництво, а також, зокрема, вище управління від повсякденної рутинної роботи, пов'язаною з оперативним управлінням, планами продажу.
3. Покращить визначення стратегічних цілей на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та визначення пріоритетних завдань.
4. Підвищити ефективність рішень.

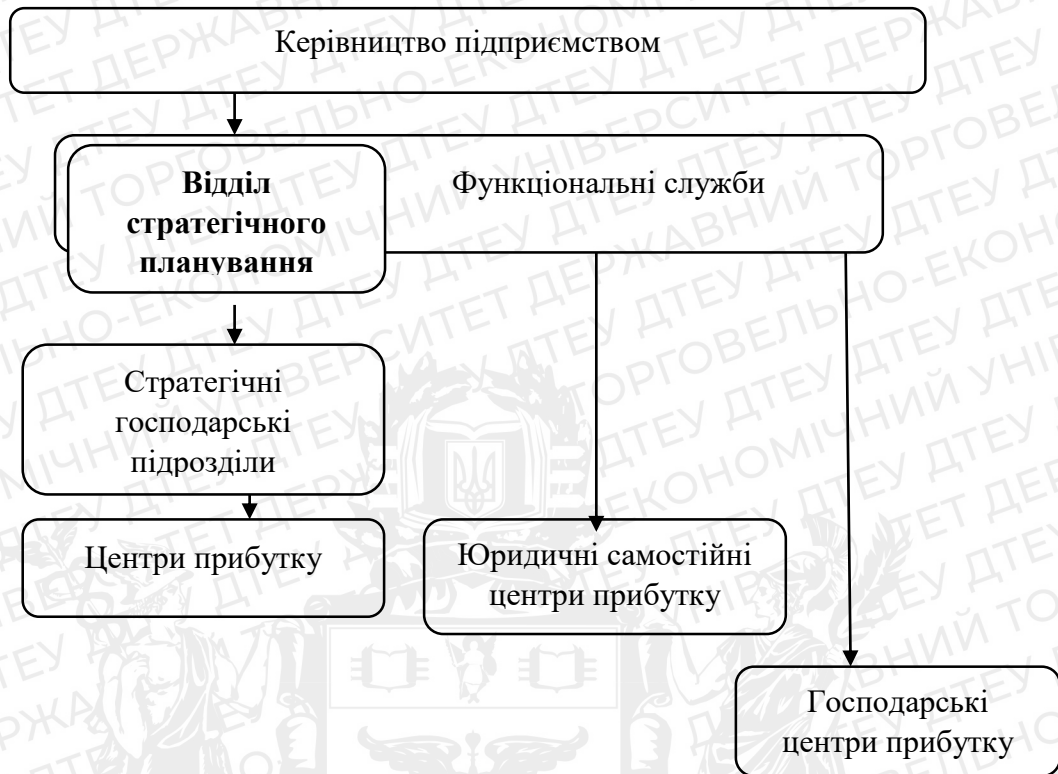


Рис.3.1. Схема структури організації, орієнтованої на стратегічне управління

Джерело: складено автором

Верхній рівень управління в цій моделі може бути представлений типовою структурою управління. З переходом до нової структури стратегічного управління функції управління суттєво змінюються. Поступово підприємство звільняється від оперативного управління підрозділами та орієнтується на проблеми стратегічного управління економікою та фінансами всієї мережі магазинів.

Ці одиниці є лінією або групою напрямків діяльності з чітко вираженою спеціалізацією, їх конкурентами, ринками. Кожна незалежна одиниця повинна мати свою власну мету, щодо незалежної від інших. Незалежною бізнес-одиницею може бути відділ, філія, група відділів, тобто бути на будь-якому рівні ієрархічної структури.

Основне завдання нової організаційної структури – забезпечити високу гнучкість системи стратегічного управління, можливість відстежувати швидко

зміни зовнішнього середовища. Це вимагає створення відділу стратегічного планування, а також формування гнучкої системи розподілу повноважень між керівництвом та даним відділом.

Відділ стратегічного планування підпорядковується безпосередньо Генеральному директору. Його завдання: збирання та обробка інформації для розробки та реалізації стратегій; розробка та реалізація інноваційних проектів у різних сферах діяльності підприємства шляхом створення тимчасових творчих колективів; планування та узгодження тимчасових проектних структур, ранжування стратегічних завдань. Це дозволяє значно підвищити гнучкість та адаптивність бізнесу до швидко мінливих зовнішніх умов.

У нашій моделі організаційної структури управління незалежні бізнес-одиниці та магазини-мережі представляють середній рівень влади, з якого здійснюється стратегічне управління. На нижньому рівні управління знаходяться центри прибутку, що створюються на базі виробничих та функціональних підрозділів організації.

Оперативне управління здійснюється через ці центри. Запропонований метод покращення організаційної структури та управління дозволить ТОВ «Фора» підвищити гнучкість управління, швидко реагувати на зміни попиту та інших факторів навколишнього середовища, підвищити інтерес співробітників до бізнес-діяльності та зберегти робочі місця.

Ця структура дозволить поступово перекладати керівників та фахівців з вищого керівництва до місцевих органів влади та центрів прибутку. Це пов'язано з постійною передачею різних функцій управління з верхніх та нижніх рівнів та необхідністю оснащувати їх кваліфікованим персоналом від керівників та спеціалістів.

Ця структура має такі характеристики: Оптимальність. Така структура управління є оптимальною, оскільки між ланками та рівнями управління на всіх рівнях встановлюються раціональні відносини з мінімальною кількістю рівнів керування.

Ефективність Ця структура є оперативною, оскільки незворотні негативні зміни не встигли відбутися між рішенням та його виконанням, що робить непотрібною реалізацію рішень.

Надійність. Структура блоку керування забезпечує надійну передачу інформації, що не допускає спотворень команд управління та інших даних і забезпечує безперебійний зв'язок у системі управління.

Економічність. Структура управління економічна, оскільки бажаний ефект контролю досягається за мінімальних витрат на апарат управління.

Стійкість структури управління. Незмінність основних властивостей організаційної структури «Фора» при різних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи управління та її елементів.

Гнучкість. Ця структура може змінюватись в залежності від змін довкілля.

Також було виділено 14 суттєвих тем, що охоплюють такі важливі галузі, як взаємодія з клієнтами та надання послуг, надійність та сумлінність бізнесу, корпоративна культура та кадрова політика, ведення діяльності в галузі розвитку інновацій та соціально значущих послуг, відповідальне ставлення до навколишнього середовища та ефективний ланцюжок постачання.

Найбільш важливі для ТОВ «Фора» теми 2-3 Надійність та сумлінність бізнесу.

1. Діяльність протидії корупції
2. Прозорість діяльності
3. Відповідність міжнародним та національним стандартам у сфері торгівлі. Надійність та сумлінність бізнесу є основою відповідальної діяльності «Фора». Дотримання законодавчих вимог, відданість внутрішньому етичному кодексу та 100% обізнаність співробітників та партнерів про цінності компанії - основа стратегічного підходу.
4. Підвищення якості послуг
5. Захист персональних даних.

6. Інформаційна безпека. У центрі уваги «Фора» - обслуговування клієнтів. Пріоритетними є питання надання якісних послуг, задоволеності клієнтів та захищеності їх персональних даних.

7. Гідні умови праці

8. Надання нових можливостей для працівників. Достойні умови праці та нові можливості для співробітників - це невід'ємна складова прогресу. Щасливі, залучені та кваліфіковані співробітники, які поділяють цінності компанії та відповідають за її результат, - основа для розвитку та зростання.

9. Інноваційні продукти та розробки

10. Соціально значущі продукти та послуги

11. Доступність послуг зв'язку. Акцент на соціально значущі проекти та розробку інноваційних рішень – основа бізнес-стратегії. Впроваджуються і створюються соціальні інновації для підвищення якості життя людей та розвитку цифрової економіки Створення загальної цінності – фундамент процвітання та зростання.

12. Раціональне використання ресурсів.

13. Реалізація екологічної стратегії. Споживання енергії – основа забезпечення безперервності бізнесу. У планах на майбутнє – ретельніше вимір екологічного сліду, а також розширення числа показників для відстеження динаміки.

14. Відповідальний ланцюжок поставок. Підтримка співпраці з великою кількістю постачальників, щоб забезпечити безперервність надання послуг та сервісів. Створення ризиків, пов'язаних із вибором несумлінних контрагентів, та спрямування всіх зусиль на оптимізацію механізмів відбору та оцінки постачальників. Одним із завдань є транслювання цінностей на всіх учасників ланцюжка постачання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Значення стратегічного управління полягає у здійсненні та формуванні стратегії розвитку підприємства на основі постійного контролю та оцінки змін, що здійснюють його діяльність з метою підтримки здатності до виживання, а також ефективного функціонування в умовах нестабільного, зовнішнього середовища. Основними елементами стратегічного управління є: місія, цілі, система їх досягнення (сформульована стратегія), середовище функціонування, а також процеси здійснення та контролю стратегічного управління.

В процесі дослідження впливу зовнішнього оточення на діяльність ТОВ «Фора» встановлено, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють сила споживачів та сила конкурентів, а найменший - сила постачальників. Аналіз сильних та слабких позицій внутрішнього середовища показали, що до сильних позицій віднесемо наступні: низький рівень цін, ефективна система логістики, навчання персоналу, а до слабких позицій: низький рівень рентабельності, плинність кадрів, високі витрати на утримання приміщення, репутація бюджетного магазину.

При аналізі рівня реагування управління підприємства на нестабільне зовнішнє середовище встановлено, що менеджмент удосконалюється повільніше ніж змінюється зовнішнє середовище. Таким чином, рівень реагування на зміни зовнішнього середовища низький. Це пояснюється тим, що стратегічне планування на підприємстві здійснює керівництво одноосібно.

В процесі дослідження встановлено, що основними стратегічними цілями підприємства є наступні: забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, розширення клієнтської бази, підвищення загальної якості виробничих процесів прихованого потенціалу оптимізації, збільшення фінансового прибутку, підвищення ефективності управління.

Основними заходами в досягненні стратегічних цілей є наступні: розширення дистриб'юторської мережі, зміни організаційної структур управління, направленої на підвищення рівня соціальної відповідальності.

В процесі дослідження для досягнення стратегічних цілей запропоновано перейти зі стратегічного планування до стратегічного управління за ранжуванням завдань. Проте для цього потрібно створити відділ стратегічного планування. Нова ОСУ допоможе підвищити гнучкість управління, швидко реагувати на зміни попиту та інших факторів навколишнього середовища, підвищити інтерес співробітників до бізнес-діяльності та зберегти робочі місця.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_13 (дата звернення 28.02.2023)
2. Гречан А. П. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2020_1_14(дата звернення 28.02.2023)
3. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 109(дата звернення 28.02.2023)
4. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. - С. 56-64. - URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_9(дата звернення 28.02.2023)
5. Остропольська З. М. Соціальна відповідальність як невід'ємна складова сучасного бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2020. № 12(2). С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(2)_6)(дата звернення 28.02.2023)
6. Офіційний сайт ТОВ «Фора» URL: <https://fora.ua/reporting>(дата звернення 28.02.2023)
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 28.02.2023)
8. Ромашко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: облік та аудит в умовах сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія

- : *Економічні науки.* - 2022. - № 6. - С. 59-66.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_9(дата звернення 28.02.2023)
9. Сатир Л. М. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава.* - 2021. - № 9. - С. 38-44.
10. Смерічевський С. Ф. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* - 2022. - № 6. - С. 108-117.
11. Таран-Лала О. М. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством ресурс. *Агросвіт.* - 2022. - № 11-12. - С. 29-34.
12. Холява І. П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2015. № 2.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22(дата звернення 28.02.2023)
13. Чебанова Н. В. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* 2015. № 1. С. 73-79.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_1_14(дата звернення 28.02.2023)
14. Чепка В. В. Антикризова політика як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 19(3). С. 137-141.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(3\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(3)__31)(дата звернення 28.02.2023)
15. Шимановська-Діанич Л. М. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення

податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2022. - № 1. - С. 117-124.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_19(дата звернення 28.02.2023)

16. Шульгіна М.М. Сучасні концепції стратегічного управління підприємством URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi201>

17. Chandler A.D. *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.

18. IGOR ANSOFF: STRATEGIC MANAGEMENT. <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2014/10/14/igor-ansoff-strategic-management> (дата звернення 28.02.2023).

19. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. *Strategic Management*. 2nded, Homewood, 111, Richard D.Irwin, 1985.

20. Porter, M. (2005). *Konkurentsiya [Competition]*. Viliams Publ., 608 p

21. Mintsberg, G., Kuinn, Dzh., Goshal, S. (2001). *Strategicheskiiy protsess [Strategic process]*. St. Petersburg, Piter Publ., 688 p

22. Schendel D.E., Hatter K.J. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*. Academy of Management Proceeding. 1972

23. Higgins J.M. *Organizational Policyand Strategic Management: Textand Cases*, 2nded. Chicago, The Drydent Press. 1983.

24. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill, Irvin, 1999. 11th ed. 1088 p.

25. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, USA, 1995. 304 p

26. Hamel G. P., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, USA, 1996. 358 p.

27. Mckinsey on strategy - URL:
http://www.mckinseyquarterly.com/category_archive.asp?tk=78413::21&L2=21&L3=37(дата звернення 28.02.2023)
28. Keith H. Hammonds “Michael Porter's Big Ideas” URL:
<http://www.fastcompany.com/online/44/porter.html>(дата звернення 28.02.2023)Valter Lazzari, Rosabeth Moss Kanter, Christian Ketels, Richard Whittington, Ivor Kenny, Michael Porter, Brett Savill, Gabriel Hawawini,. Andrew Campbell, Philip Blake, Baron Paul Buysse, Alistair Fulton, “Does strategy matter any more?” URL: <http://www.ebfonline.com>, (дата звернення 28.02.2023)
29. Gama, J. Functional Trees // Machine Learning. – 2004. № 55(3). P. 219–250.
30. Johnson G. Exploring corporate strategy: text and Cases / G. Johnson, K. Scholes. –4-th ed. London: Prentice Hall, 1997. 873 p.
31. Rothwell, R. Towards the fifth-generation innovation process // International Marketing Review. – Bingley: Emerald Group 31–Publishing, 1994. Vol 11, № 1. P. 7

ДОДАТКИ



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА» (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) 2020 12 31
 за СДРПОУ 32294897

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	16 375 890	14 253 205
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(12 583 863)	(11 368 106)
Валовий:				
прибуток	2090		3 792 027	2 885 099
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	130 045	118 453
Адміністративні витрати	2130	26	(110 617)	(89 514)
Витрати на збут	2150	27	(3 598 881)	(2 811 263)
Інші операційні витрати	2180		(9 992)	(8 785)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		202 582	93 990
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		35 272	3 482
Інші доходи	2240	28	29 694	85 528
Фінансові витрати	2250	29	(202 625)	(136 164)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	30	(111 431)	(8 150)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		-	38 686
збиток	2295		(46 508)	-
Витрати з податку на прибуток	2300	31	7 485	7 473
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		-	46 159
збиток	2355		(39 023)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів*	2400	6	1 068	1 076

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	26, 27	152 535	125 191
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	1 486 970	1 189 279
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	328 886	263 039
Амортизація	2515	26, 27	564 035	423 119
Інші операційні витрати	2520	26, 27	1 187 064	913 211
Разом	2550		3 719 490	2 913 839

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

** Статті, які можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Директор
ТОВ «Фора»

Головний бухгалтер
ТОВ «Фора»



Струков О.А.

Танцура Ю.О.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА»

**Звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021**

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	17	2 757 572	1 685 151	1 397 238
Інвестиційна нерухомість	18	29 803	19 782	19 699
Нематеріальні активи	19	2 375	394	370
Відстрочені податкові активи	15	41 583	20 232	12 748
Фінансові інвестиції	20	34 829	75 150	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	21	1 917	6 300	11 701
Передплати за основні засоби	22	85 689	924	6 919
Всього необоротні активи		2 953 768	1 807 933	1 448 675
Оборотні активи				
Запаси	23	1 306 913	1 010 715	825 208
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	1 476 797	1 519 978	1 504 442
Поточна дебіторська заборгованість по суборенді	21	2 457	3 663	12 885
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	15,25	383	331	4 612
Гроші та їх еквіваленти	26	335 572	325 524	378 572
Інші оборотні активи	28	19 869	12 115	37 840
Активи, утримувані для продажу	29	-	231 223	-
Всього оборотні активи		3 141 991	3 103 549	2 763 559
Всього активи		6 095 759	4 911 482	4 212 234

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРА»

**Звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021**

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	30	450 016	450 016	450 016
Резерв переоцінки	16	4 824	2 290	1 022
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(365 872)	(383 664)	(343 715)
Сукупний капітал		88 968	68 642	107 323
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	31	249 781	549 784	78 763
Непоточні зобов'язання з оренди	32	897 236	519 752	465 518
Інші непоточні зобов'язання	34	6 787	10 797	-
Всього непоточні зобов'язання		1 153 804	1 080 333	544 281
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	31	667 529	178 613	64 287
Поточні зобов'язання з оренди	32	283 648	266 808	183 769
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	33	3 661 032	3 104 615	3 162 581
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	35	79 979	74 890	24 550
Зобов'язання за одержаними авансами	36	53 604	41 690	49 143
Поточні забезпечення	37	104 370	93 080	76 300
Інші поточні зобов'язання	34	2 825	2 811	-
Всього поточні зобов'язання		4 852 987	3 762 507	3 560 630
Всього зобов'язання		6 006 791	4 842 840	4 104 911

**Звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021**

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	18 920 074	16 375 890
Собівартість реалізації	6	(14 378 824)	(12 583 863)
Валовий прибуток		4 541 250	3 792 027
Інші операційні доходи	7	186 315	130 045
Витрати на збут	8	(4 343 283)	(3 598 881)
Адміністративні витрати	9	(166 230)	(110 817)
Інші операційні витрати	10	(12 780)	(9 992)
Операційний прибуток		205 272	202 582
Інші доходи	11	90 860	9 941
Інші витрати	12	(53 869)	(91 878)
Фінансові доходи	13	19 846	35 272
Фінансові витрати	14	(265 726)	(202 625)
Збиток до оподаткування		(3 617)	(46 508)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	15	21 351	7 485
Прибуток/(Збиток) за рік		17 734	(39 023)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів	16	2 592	1 299
Інший сукупний дохід за рік		2 592	1 299
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік		20 326	(37 724)