

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Нездоля Богдана
Вікторівна

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність та значення стратегічних рішень.....	5
1.2. Методи та особливості системи стратегічного управління та процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	13
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	13
2.2. Аналіз та оцінка процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».....	18
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Процес ухвалення стратегічних рішень є надзвичайно важливим для розвитку підприємства. В умовах сьогодення, під час воєнних дій, в умовах непередбачуваності, для забезпечення ефективної та насамперед безпечної роботи підприємств, керуючі повинні приймати та розробляти нові, неординарні рішення, щоб втримуватися на конкурентоспроможному рівні.

Ефективне управління підприємством в сьогоденнішніх реаліях неможливе без чіткого планування діяльності зокрема на оперативному, стратегічному і тактичному рівнях. Надзвичайно важливим є стратегічне управління, яке дозволяє приймати управлінські рішення для майбутнього розвитку.

Керівництво ніяк не має змоги повипливати на непередбачувані чинники, але може зосередитися на тому, що вже контролюється ним, таким чином мінімізувати неприємні економічні ситуації. Правильне прийняття стратегічних рішень безпосередньо впливає на якість їх виконання в майбутньому.

Не існує стратегії єдиної для всіх компаній. Кожне підприємство повинно правильно обирати стратегію, яка буде підходити для теперішньої економічної ситуації. Вдосконалення прийняття стратегічних рішень має надважливе значення подальшого розвитку компанії.

Особливості стратегічних рішень та процесу їх прийняття і реалізації досліджували багато українських та зарубіжних науковців: В. А. Гросул, В. М. Жук, І. А. Ігнат'єва, С. М. Клименко, Д. Клїланд, В. В. Ковальов, Г. Кунц, О. І. Мармаза, Г. Мінцберг, С. І. Наконечний, С. В. Оборська, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, Д. Дж. Тіс, А. Томпсон, Ф. І. Хміль, З. Є. Шершньова, М. М. Шигун та ін.

Беручи до уваги те, що дана проблема має глибоке висвітлення у багатьох працях науковців, потреба в поглибленні досліджень процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень для підвищення ефективності роботи підприємства є нагальною, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування сутності та змісту терміну «стратегічні рішення» та розроблення практичних рекомендацій щодо процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень на підприємстві.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- розглянути та охарактеризувати теоретичні та методичні основи стратегічних рішень на підприємстві;
- здійснити аналіз та оцінку процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень в ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління процесом ухвалення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві.

Вибір та обґрунтування методів. Методологічну основу складають загальні та спеціальні методи економічних досліджень: систематизація та узагальнення; аналіз, порівняння та класифікація; методи прийняття ефективних управлінських рішень; табличний та графічний методи.

Інформаційна база дослідження. Навчально-методична література, матеріали періодичних видань з обраної тематики, нормативно-правові акти, статті, книги та наукові праці українських та закордонних вчених з проблеми дослідження, фінансова та оперативна звітності підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

Структура роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення стратегічних рішень

Успішне та ефективне функціонування діяльності підприємства залежить від правильного стратегічного управління та визначення напрямку подальшого розвитку, особливо в сучасних умовах. Характеристикою стратегічного управління є його акцент на стратегічних рішеннях та процесі їх прийняття. Внаслідок збільшення та розширення підприємства стає складнішою його структура організації. Прийняття рішень є дедалі складнішим і важчим. Від правильної організації стратегічного управління залежить система прийняття рішень керівниками та менеджерами підприємства. Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, а здатність приймати правильні стратегічні рішення дає можливість впевнено досягати цього. Формулювання місії компанії, її цілі та корпоративної стратегії впливає на успішну діяльність підприємства.

Стратегічне управління можна назвати наукою і мистецтвом ухвалення та прийняття рішень, що допомагає підприємству досягти поставлених цілей. В умовах зростаючої конкуренції керівники та менеджери підприємств аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище, розробляють комплекс планів, втілюють їх, а потім проводять аудит реалізованих планів.

Сукупність рішень, які вони приймають, спрямовані на довгострокову перспективу, орієнтовані на кінцевий результат, та визначають, за допомогою чого підприємство досягатиме своїх цілей, включаючи моніторинг за конкурентоспроможністю називаються стратегією.

Для розробки стратегії керівництво підприємства має визначити такі важливі компоненти, як: місію, особливості організації діяльності, конкурентні переваги, структуру організації, ресурси та корпоративну культуру [20].

Стратегічне управління досліджували такі закордонні та українські науковці, як Х. Віссема, М. Портер, А. Томпсон, З. Шершньова та інші.

Х. Віссема пропонує розглядати стратегічне управління, як стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії [6, с. 22].

М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [14, с. 69].

А. Томпсон вбачав в стратегічному управлінні процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [14, с. 69].

З. Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір [10, с. 94].

Отже, проаналізувавши праці вчених, можна сказати, що стратегічне управління підприємством – це процес розробки місії, цілей, стратегій підприємства та способів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в різних умовах в довгостроковій перспективі.

Сучасні умови можуть сприяти виникненню ризиків на підприємстві. Нестабільність зовнішнього та невизначеність внутрішнього середовищ

підприємств змушує керівництво ухвалювати та реалізовувати стратегічні рішення.

Стратегічні рішення є одними із видів управлінських рішень і мають вагоме значення для підприємства. За допомогою них визначаються шляхи розвитку діяльності підприємства та як підприємство буде працювати в непередбачуваних умовах.

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [5, с. 36].

Ухвалення стратегічних рішень сприяє втіленню стратегій підприємства та досягнення запланованих цілей. За допомогою стратегічних рішень керівництво та менеджери підприємства визначають як реалізувати цілі і що для цього необхідно. Керівництво підприємства ухвалює декілька стратегічних рішень та виділяє головне з них. Для реалізації стратегічного рішення необхідно зробити поглиблений стратегічний аналіз чинників: зовнішнє та внутрішнє середовище, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, види альтернативи та варіантів.

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень може мати ризики, що можуть мати такі наслідки для підприємства, як: фінансові втрати, зменшення потенціалу, кризовий стан та недосяжність цілей. Вибір стратегії управління із кількох стратегічних альтернатив може бути найбільш ризикованим стратегічним рішенням. Необхідно провести комплексне оцінювання множини стратегій для правильного прийняття стратегічного рішення в непередбачуваних умовах та враховуючи ризики.

Гнучке регулювання бізнес-процесів та вплив зовнішніх факторів необхідно враховувати при ухваленні стратегічних рішень. Це дозволить бути конкурентоспроможним підприємством та досягати поставлених цілей.

Отже, процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень є безперервним, багатостороннім та послідовним, що має неабиякий вплив на успішність та результативність підприємства.

1.2. Методи та особливості системи стратегічного управління та процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень підприємства

Ефективну діяльність підприємства та місце ринкового позиціонування забезпечують рішення, які приймають керівництво та менеджери. Це впливає також на можливість випускати конкурентоспроможну продукцію підприємством. Керівникам організації досить важливо вміти приймати вагомі стратегічні рішення в сучасних умовах, під впливом кризових явищ та в стані стагнації виробництва.

Основним завданням стратегічного управління є розроблення та реалізація ефективних, успішних та конкурентоздатних стратегій. Адже стратегія є відображенням поглядів та цінностей керівництва на майбутнє підприємства і орієнтацією напрямку діяльності робітників. При виникненні конфліктних ситуацій та відхиленні від цілей визначена стратегія забезпечує досягнення компромісів та результатів. А також сформована стратегія дає можливість підприємству бути готовим до умов невизначеності та непередбачуваних подій.

В стратегічному управлінні на вибір стратегії впливають такі ключові чинники, як: мета та місія підприємства, його сильні сторони, кваліфікованість працівників та інтереси керівників. Стратегічне управління сприяє досягненню мети та цілей підприємства навіть при несприятливих обставинах.

Ухвалення та реалізація стратегічних рішень на підприємстві стосується впровадження інновацій та оволодіння новими технологіями. Процес ухвалення стратегічного рішення має визначену послідовність та елементи, які наведені на рис. 1.1.

Стратегічне управління та його функції реалізуються через методи стратегічного управління. Адже, щоб отримати кінцевий результат, необхідно використовувати інструменти впливу для досягнення цілей, якими є методи.

Метод стратегічного управління – це інструмент впливу на підприємство та його працівників, який важливий для досягнення мети та цілей підприємства.



Рис.1.1. Елементи ухвалення стратегічних рішень

Джерело: розроблено на основі [14, 30].

Відповідно до змісту мотивів діяльності підприємства методи стратегічного управління поділяються на економічні, організаційні та соціально-психологічні. Ці методи взаємопов'язані і комбіновано використовуються. Разом вони утворюють комплекс засобів управління діяльністю підприємства. Економічні методи втілюють матеріальні інтереси суб'єкта через товарно-грошові відносини. Мотиви соціальної поведінки реалізують соціально-психологічні методи. Організаційні методи ґрунтуються на мотивах примусового характеру і виступають способами впливу на працівників підприємства [25].

Ухвалення стратегічних рішень безпосередньо пов'язане із використанням методів стратегічного аналізу, які в свою чергу поділяються на загальнонаукові та прикладні (рис.1.2).

Загальнонаукові методи – це універсальні методи, які використовуються в різних галузях науки. У стратегічному управлінні використовуються такі загальнонаукові методи: аналіз та синтез, індукція та дедукція, спостереження, аналогія, порівняння, абстрагування, конкретизація, моделювання, класифікація та оцінка.

Залежно від об'єкту дослідження класифікуються прикладні методи. Їх поділяють на такі групи: стратегічний аналіз макрооточення підприємства; стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції);

стратегічний аналіз підприємства; стратегічний аналіз продукту; стратегічний фінансовий аналіз; стратегічний інвестиційний аналіз; аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень [2, с. 226].

<p>стратегічний аналіз макрооточення підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання; PEST-аналіз
<p>стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції)</p>	<ul style="list-style-type: none"> аналіз життєвого циклу галузі: аналіз вхідних і вихідних бар'єрів галузі; бенчмаркінг; кластерний аналіз; метод сценаріїв; імітаційне моделювання; методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму)
<p>стратегічний аналіз підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> аналіз основних компетенцій і основних можливостей; ЕТОР-аналіз (аналіз зовнішніх загроз і профілю можливостей); SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій); матриця GE/McKinsey (матриця "Позиція в конкуренції"); аналіз життєвого циклу та вразливості підприємства; причинно-наслідковий аналіз
<p>стратегічний аналіз продукту</p>	<ul style="list-style-type: none"> аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу, фінансової ситуації, конкуренції, менеджменту, факторів продуктивності; впливу зацікавлених сторін
<p>стратегічний фінансовий аналіз</p>	<ul style="list-style-type: none"> підготовка проєктованих фінансових звітів; прогнозування за методом процента від продажу; стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика (прогнозування) банкрутства
<p>стратегічний інвестиційний аналіз</p>	<ul style="list-style-type: none"> чиста приведена вартість; методи формування господарського портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків
<p>аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"> матриця вибору головної стратегії; аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор; теорія масового обслуговування; методи експертних оцінок; підготовка стратегічного плану

Рис. 1.2. Прикладні методи стратегічного аналізу

Джерело: розроблено на основі [2].

Також можна виділити ще такий метод, як стратегічне планування. Він має за мету збільшення ефективності та гнучкості діяльності підприємства. Основним ядром стратегічного планування є стратегія. Стратегічний план об'єднує процеси підприємства однією метою та координує всіх працівників для створення конкурентоздатного управління. Він базується на проведених дослідженнях та допомагає якісно та успішно вирішувати завдання.

Сьогодні нестабільні умови створюють необхідність до розроблення таких методів управління, які допоможуть адаптуватися підприємству до можливих несприятливих ситуацій. І тут головною умовою ефективної та успішної діяльності підприємства в динамічному середовищі, під впливом зовнішніх факторів є правильна організація стратегічного управління.

Успішна та ефективна реалізація стратегії підприємства залежить від стратегічного планування, гнучкості та готовності до змін для конкурентоздатності підприємства та обґрунтування стратегії.

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень є багатограним, який складається з етапів, що відображені на рис. 1.3. Адже процес прийняття рішень має пройти від початку до кінця, щоб бути ефективним для діяльності підприємства.

Отже, можна сказати, що стратегічне управління – це реалізація заходів для успішної та ефективної діяльності підприємства, спрямованих на досягнення цілей та впровадження стратегії, де попередньо проаналізовано сильні та слабкі сторони, внутрішні та зовнішні фактори середовища. Воно є основою забезпечення розвитку і підвищення ефективності діяльності підприємства. Стратегічне управління підприємства виступає гарантією довгострокового успіху. Підприємство безумовно досягатиме успіху в поставлених цілях, якщо буде правильно організований процес управління. Необхідно використовувати методи стратегічного планування та аналізу, а також методів обґрунтування стратегій, для досягнення успіху в умовах динамічної ситуації в Україні.



Рис. 1.3. Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень підприємства.

Джерело: розроблено на основі [2, 5, 28].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Профіль діяльності підприємства.

Компанія «Епіцентр К» – це найбільша українська роздрібна мережа торговельних центрів, яка пропонує широкий вибір товарів та послуг відповідно до сучасних європейських стандартів для задоволення потреб та обслуговування клієнтів.

ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року, а перший гіпермаркет було відкрито 6 грудня 2003 року. ТОВ «Епіцентр К» розвивається впевнено і динамічно. За період діяльності відкрито 71 торговельний центр «Епіцентр» та 9 будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія» по всій Україні. Але, на жаль, частина об'єктів мережі «Епіцентр» припинили роботу або повністю зруйновані внаслідок воєнних дій на території України.

Основною діяльністю компанії є продаж будівельних матеріалів, інструментів, побутової техніки, меблів, товарів для дому та саду. Крім того, «Епіцентр К» пропонує послуги з доставки товарів, монтажу та ремонту обладнання. У мережі «Епіцентр К» є можливість придбати будь-який товар для будівництва, ремонту, декорування та оформлення житла. Компанія постійно розвивається, удосконалює сервіс, розширює асортимент іноземних та українських товарів і послуг, для задоволення потреб клієнтів різного віку та різних верств.

У 2020 році «Епіцентр К» запустив онлайн-маркетплейс, що дозволяє клієнтам купувати товари онлайн, а також розширює свою мережу магазинів в Україні та за її межами. Компанія також активно взаємодіє зі спільнотою та здійснює благодійну діяльність. Наприклад, у 2020 році «Епіцентр К» передав медичну техніку в лікарні, які борються з COVID-19. Також компанія допомагає захисникам України та передає медиками реанімобілі, що рятують цивільних та військових.

За 20 років існування Епіцентр перетворився з будівельно-господарських гіпермаркетів на найбільшу мережу торговельних центрів. Формат компанії Епіцентр не має аналогів, адже торговельні відділи мають формат shop-in-shop. Тобто, Епіцентр створює концептуальні магазини в відділах торгового центру: «Галереї Деко», Садовий центр, Е.РІС, «Пиши-малюй», «Центр меблів», «Центри техніки ЦЕ ТЕ», «Автомол», «Косметичний бутик Mon Cheri», Мілітарі, флора-центр «Букет», зоотовари «Ларкі», «Кераміка Центр», «Студія світла», Intersport, Food Market, Аптека 100+, Ключ Майстер. А також компанія «Епіцентр К» відкриває за межами гіпермаркету, у ТРЦ, магазини формату shop-in-shop.

Крім формату shop-in-shop, в кожному торговому центрі товари представлені по різних відділах (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Торгові відділи «Епіцентр»

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Важливу роль для розвитку компанії та кар'єрному зростанню співробітників має команда та керівництво. Налічується близько 38 100 співробітників у групі компанії «Епіцентр К». Сьогодні «Епіцентр К» є одним із

найбільших роботодавців України, є лідером на ринку України та має високий рівень довіри клієнтів.

ТОВ «Епіцентр-К» має визначену мету, місію, завдання та стратегію компанії (рис. 2.2).

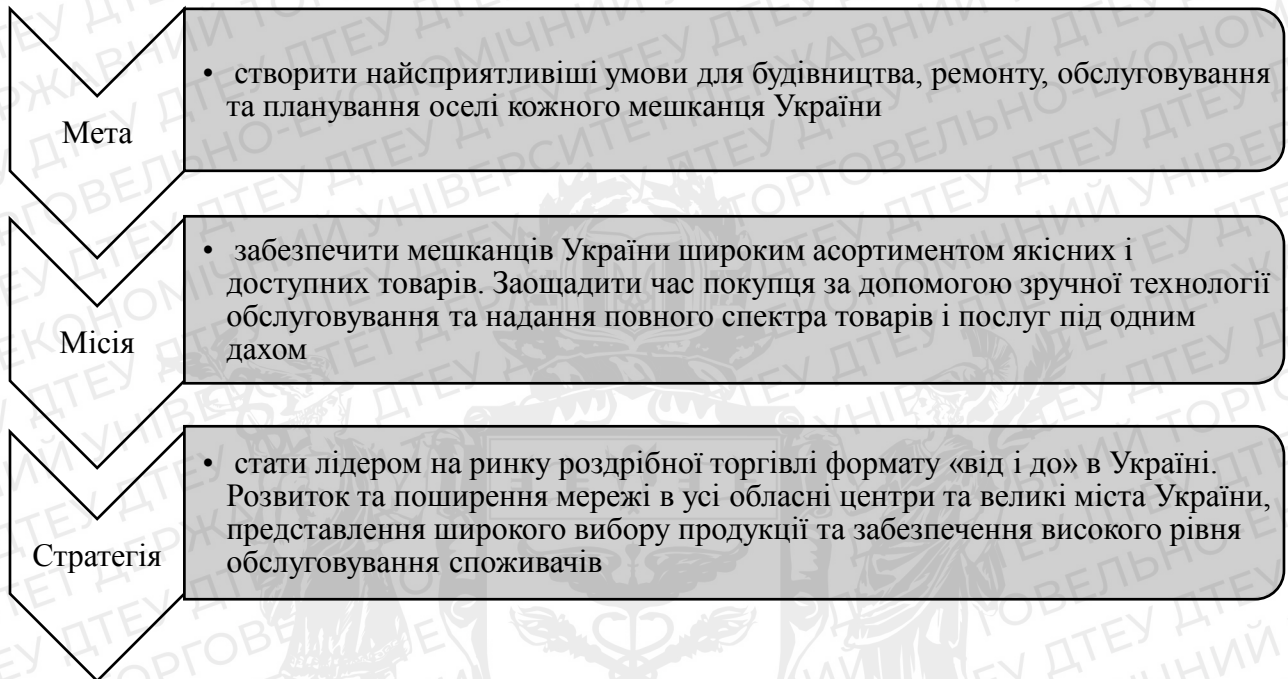


Рис. 2.2. Стратегія ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Структура управління ТОВ «Епіцентр К» є ієрархічною. Команда співробітників підпорядковується директорам підприємства. Вищим органом управління є збори учасників, що призначають генерального директора. Він виконує такі обов'язки та повноваження: організація роботи торговельного центру; укладання та підписання угод, договорів; видання доручень, наказів та інструкцій; відкриття в банках розрахункових рахунків; затвердження штатного розкладу підприємства; формування планів продажу; приймання та звільнення співробітників.

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К» складається з засновника, голови товариства, його заступника, генерального директора, заступника гендиректора та регіональних директорів (рис. 2.3).

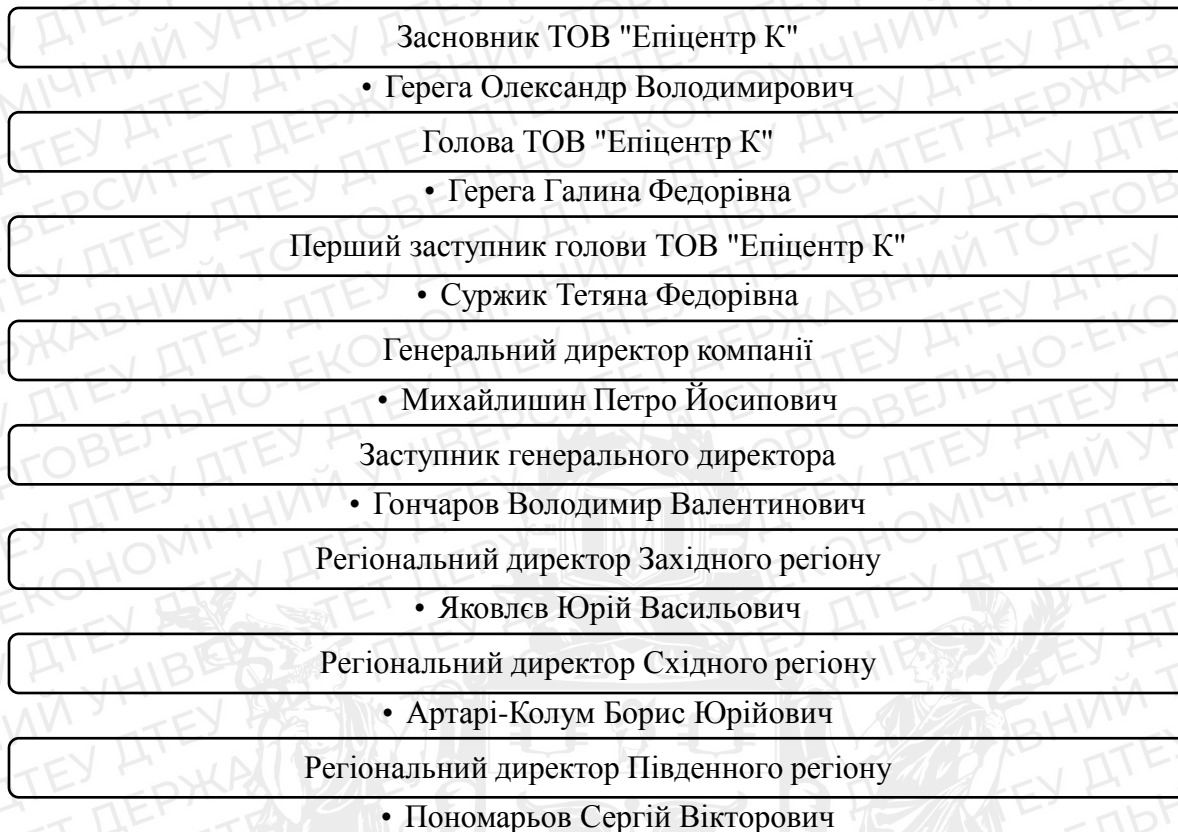


Рис 2.3. Керівництво ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Управління підприємством – це важливий процес, що полягає в ухваленні та реалізації рішень, які реалізовані в функції організації. Статут підприємства визначає основні положення управління. Як було сказано вище, на підприємстві призначається генеральний директор, що керує діяльністю та здійснює процес управління підприємством, а саме прийняття рішень. Генеральний директор ТОВ «Епіцентр К» має в своєму підпорядкуванні його заступника, регіональних директорів та начальників функціональних підрозділів (рис 2.4). Всі накази, розпорядження та рішення проходять шлях від генерального директора до нижчих ланок управління. Регіональний директор ТОВ «Епіцентр К» – це керівник, який відповідає за управління роботою компанії в певному регіоні України. Він займається координацією роботи підрозділів у регіоні, включаючи магазини та складські приміщення. Регіональний директор планує та впроваджує стратегії збільшення продажів та покращення якості обслуговування клієнтів, контролює фінансову діяльність та вирішує проблемні

ситуації в регіоні. Він також взаємодіє з головним офісом компанії щодо планування та координації діяльності компанії в регіоні.

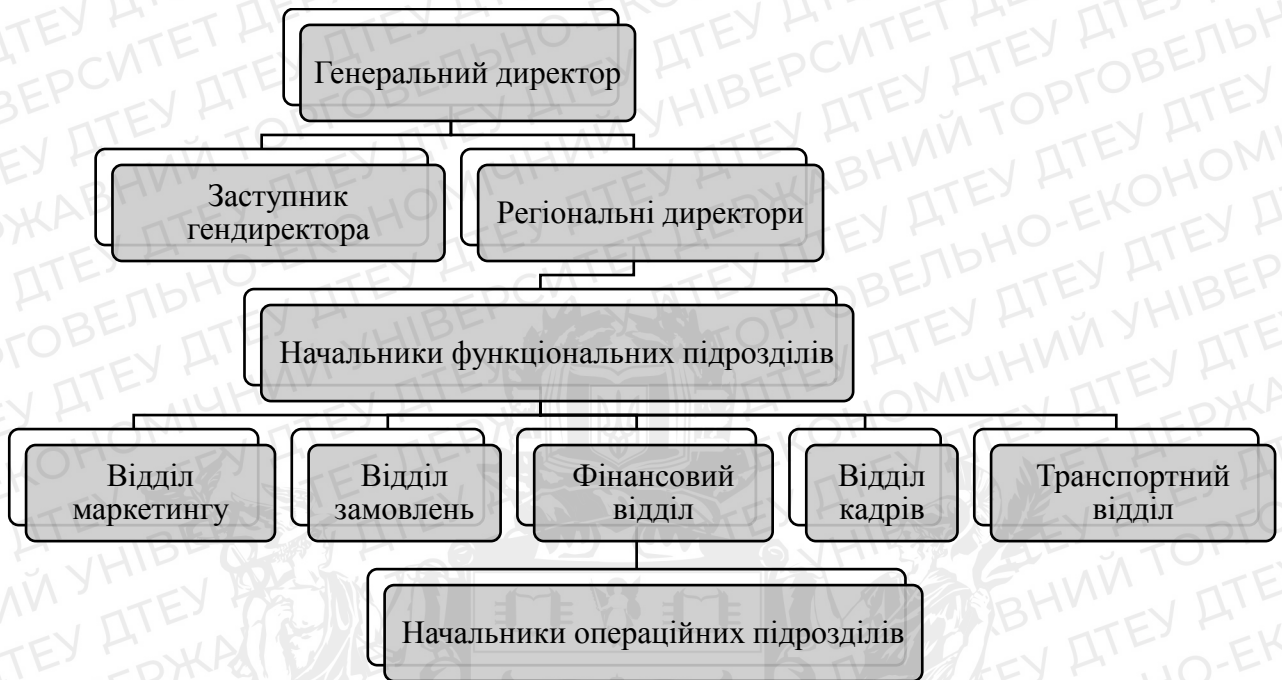


Рис. 2.4. Структура управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Якщо брати до уваги організаційну структуру гіпермаркетів «Епіцентр», то найвищим керівництвом є директор торгового центру. Комерційний директор може виконувати функції директора за його відсутності. Він відповідає за такі підрозділи, як: торгівля, реклама, маркетинг, товарообіг та доставка. Керівник відділу продажів в своєму підпорядкуванні має керівників підрозділу, які в свою чергу керують завідувачами секцій.

Отже, кожна ланка керівництва здійснює різні функції в системі управління та має обов'язки і повноваження для прийняття важливих рішень. Найважливіші стратегічні рішення приймаються вищим керівництвом, а саме генеральним директором. Він здійснює контроль за реалізацією стратегічного рішення. Можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» має визначений процес стратегічного управління, який допомагає створювати позитивну репутацію підприємства та формувати корпоративну культуру.

2.2. Аналіз та оцінка процесу ухвалення стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».

Для підприємств важливим значенням є визначення цінностей, що формують його мету, а також шляхи її досягнення. Процес ухвалення стратегічних рішень є важливим для успіху будь-якої організації. Цей процес вимагає ретельної підготовки, аналізу та оцінки різних аспектів бізнесу.

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень є складним та детальним процесом. Компанія повинна проводити цей процес регулярно, здійснювати контроль та оцінку результатів, щоб досягати успіху та зберігати конкурентоспроможність на ринку [27].

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» представлено на рис. 2.5.

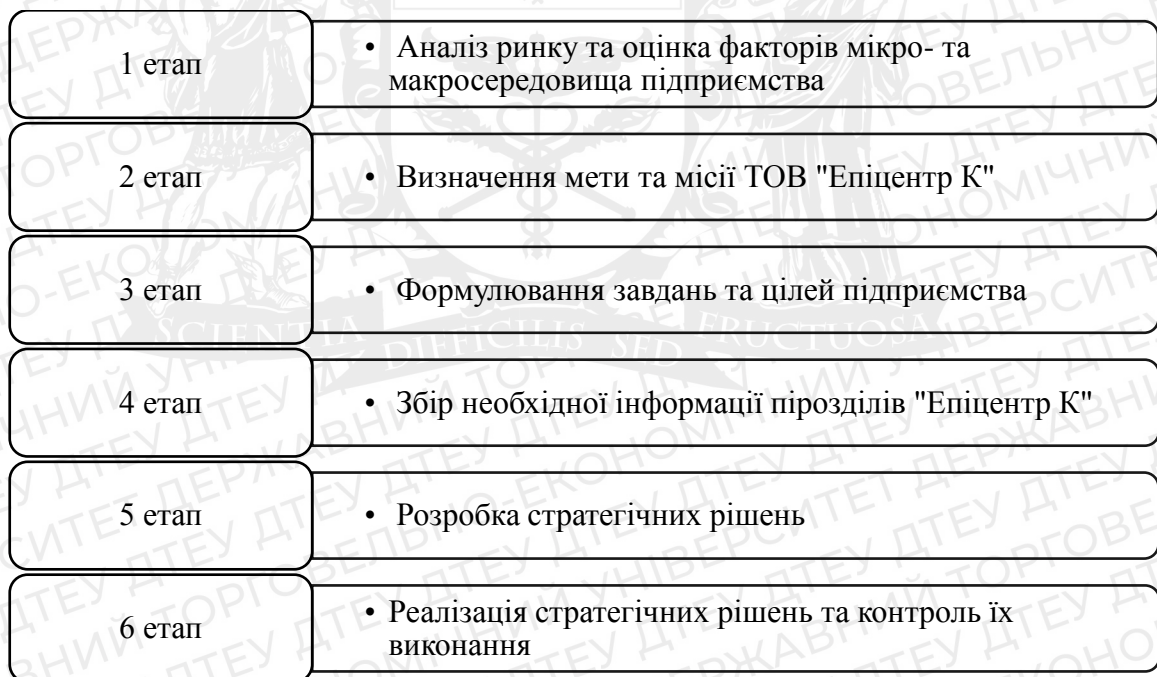


Рис. 2.5. Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5, 28].

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень можна поділити на шість послідовних етапів, які утворюють систему. Перший етап цього процесу є початковим на підприємстві. На цьому етапі вивчаються фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства, такі як технологічні зміни, конкуренція

на ринку, законодавство. Також проводиться аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, його сильних та слабких сторін.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ компанія визначає свою мету та місію. Це є другим етапом. Третій етап включає в себе формулювання завдань та цілей. Керівники визначають самі завдання та цілі, які повинні бути конкретними та досяжними, їх виконавців та терміни, відповідно до поставленої мети.

На четвертому етапі здійснюється збір та аналіз інформації співробітниками. П'ятий етап полягає у розробці стратегії та стратегічних рішень, на основі визначених цілей та завдань. Після цього керівництво розглядає альтернативи та різні варіанти цих рішень і обирає оптимальне. Це може включати аналіз ризиків та можливих наслідків, а також оцінку впливу різних факторів на реалізацію стратегічних рішень.

Останній етап полягає в реалізації обраних стратегічних рішень, контролю їх виконання та оцінки результатів для визначення ефективності рішень. Під час цього етапу компанія має проаналізувати, чи успішно вдалося реалізувати стратегічні рішення та досягти запланованих цілей.

Отже, для керівника є важливим вміти приймати ефективні стратегічні рішення, а також володіти механізмом їх розробки та реалізації. Визначення мети, завдань та цілей підприємства можна сформулювати за допомогою моделі «Дерево цілей», яке дозволить визначити основні напрямки розробки стратегічних рішень компанії ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.6).

Також необхідно визначити, які цілі є пріоритетними для ТОВ «Епіцентр К» за допомогою цієї моделі. Необхідно визначити коефіцієнт важливості та розрахувати коефіцієнт відносної важливості цілей та підцілей за допомогою формули: *коефіцієнт важливості цілі * коефіцієнт важливості підцілі.*

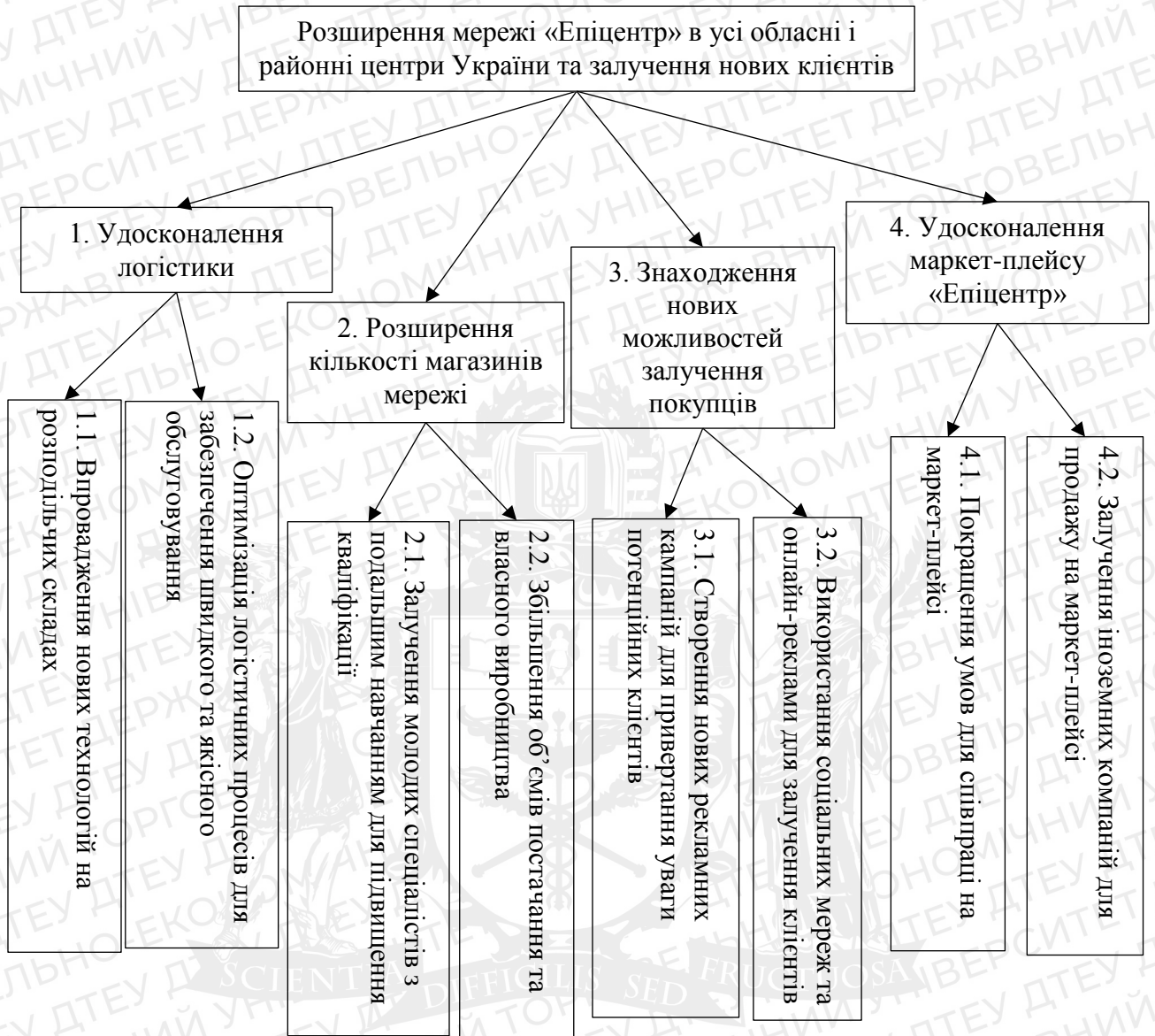


Рис. 2.6. Дерево цілей для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок коефіцієнтів та пріоритетність цілей ТОВ «Епіцентр К» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Визначення пріоритетності цілей ТОВ «Епіцентр К»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Удосконалення логістики	0,2	0,2
1.1	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого та якісного обслуговування	0,7	0,14
1.2	Впровадження нових технологій на розподільчих складах	0,3	0,06

2	Розширення кількості магазинів мережі	0,3	0,3
2.1	Залучення молодих спеціалістів з подальшим навчанням для підвищення кваліфікації	0,4	0,12
2.2	Збільшення об'ємів постачання та власного виробництва	0,6	0,18
3	Знаходження нових можливостей залучення покупців	0,3	0,3
3.1	Створення нових рекламних кампаній для привертання уваги потенційних клієнтів	0,5	0,15
3.2	Використання соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення клієнтів	0,5	0,15
4	Удосконалення маркет-плейсу «Епіцентр»	0,2	0,2
4.1	Покращення умов для співпраці на маркет-плейсі	0,6	0,12
4.2	Залучення іноземних компаній для продажу на маркет-плейсі	0,4	0,08

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до табл. 2.1 можна прослідкувати, що для цілі 1 коефіцієнт важливості та коефіцієнт відносної важливості складає 0,2. Якщо подивитися на підціль 1.1, де коефіцієнт важливості становить 0,7, то після розрахунку формули, ми визначили, що коефіцієнт відносної важливості – 0,14.

Після визначення коефіцієнтів важливості та відносної важливості необхідно проранжувати їх від більшого до меншого коефіцієнту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ранжування пріоритетності цілей ТОВ «Епіцентр К»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	Розширення кількості магазинів мережі	0,3	Підприємство зростає і повинно розширюватися і інші регіони країни.
	Залучення молодих спеціалістів з подальшим навчанням для підвищення кваліфікації	0,12	Від того, що мережа збільшується підприємство створює більше робочих місць, особливо для людей без досвіду праці.
	Збільшення об'ємів постачання та власного виробництва	0,18	Збільшення кількості гіпермаркетів вимагає збільшення виробництва та постачання товару.
2	Знаходження нових можливостей залучення покупців	0,3	Залучення нових покупців є однією із найважливіших цілей, адже без покупців не буде прибутку.
	Створення нових рекламних кампаній для привертання уваги потенційних клієнтів	0,15	За допомогою рекламних інструментів потенційні потреби клієнтів перетворюються на інтенсивний попит.
	Використання	0,15	

	соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення клієнтів		
3	Удосконалення логістики	0,2	Ця ціль має на меті зменшити витрати та підвищити ефективність постачального ланцюга. Удосконалення логістичного процесу завжди перебуває в активній фазі і є актуальним на всіх етапах.
	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого та якісного обслуговування	0,14	Вдосконалення логістичних процесів може допомогти збільшити швидкість доставки товарів та покращити якість обслуговування клієнтів. Це може забезпечити конкурентні переваги та збільшити прибуток компанії.
	Впровадження нових технологій на розподільчих складах	0,06	Це є основним завданням для роботи складу. Адже від нього залежить результативність підприємства та логістичного процесу.
4	Удосконалення маркет-плейсу «Епіцентр»	0,2	Останнім часом зростає попит на онлайн-покупки і дуже важливим є розвиток цього напрямку.
	Покращення умов для співпраці на маркет-плейсі	0,12	Для залучення малого та середнього бізнесу важливо постійно покращувати умови співпраці.
	Залучення іноземних компаній для продажу на маркет-плейсі	0,08	Цей напрям важливий для надання ринку нових виробників, які користуються популярністю закордоном.

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до цих даних, керівництво ТОВ «Епіцентр К» формує стратегію розвитку підприємства та процес стратегічного управління.

Для ухвалення та реалізації стратегічних рішень керівництво та менеджери ТОВ «Епіцентр К» використовують різні методи для аналізу сильних та слабких сторін. Одним із таких методів є SWOT-аналіз. За допомогою нього необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність та розвиток компанії для визначення ефективності процесу ухвалення та реалізації стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».

SWOT – це аббревіатура чотирьох слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Зовнішні чинники, що впливають на підприємство відображаються в О і Т, а внутрішні чинники – в S і W [12, 16].

Особливе значення мають зовнішні чинники для стратегічного управління підприємства, адже вони є основою для формування стратегії та конкурентоздатності.

За допомогою SWOT-аналізу можна дізнатися чи використовуються сильні сторони (Strengths) у процесі стратегічного управління підприємством; чи слабкі сторони (Weaknesses) погіршують конкурентоспроможність підприємства; які загрози (Threats) має діяльність підприємства для формування стратегії та які можливості (Opportunities) має підприємство для досягнення успіху, ефективно організувавши процес управління.

На основі SWOT-аналізу підприємство може розробити стратегію розвитку, яка враховуватиме всі його сильні та слабкі сторони, а також зможе максимально використати можливості та зменшити вплив загроз.

Зокрема, на основі аналізу можуть бути прийняті рішення щодо збільшення інвестицій у сильні сторони підприємства, покращення слабких сторін, використання можливостей для розвитку нових продуктів або ринків, а також захист від загроз за допомогою розробки заходів для їх попередження.

Сильні сторони визначають, що робить підприємство конкурентоздатним, які його переваги над іншими компаніями на ринку. Наприклад, якісна продукція, висококваліфіковані працівники, ефективна система управління та ін.

Слабкі сторони визначають, що потребує поліпшення, де підприємство відстає від конкурентів, які недоліки потрібно вирішувати. Наприклад, слабка репутація бренду, низька ефективність виробничих процесів, нестабільність фінансової ситуації та ін.

Можливості визначають, які можливості є в галузі підприємства, на які можна спиратися для збільшення прибутку та конкурентоспроможності. Наприклад, розвиток нових технологій, зростання попиту на продукцію вашої галузі, зменшення конкуренції на ринку та ін.

Загрози визначають, які загрози існують для підприємства, що можуть негативно вплинути на його діяльність та прибуток. Наприклад, зміна

законодавства, економічна криза, зростання конкуренції, зміна попиту на продукцію та ін.

Отже, для ефективного аналізу підприємства необхідно враховувати як можливості, так і загрози, які існують в його зовнішньому (макрооточенні) та внутрішньому (мікрооточенні) середовищах. Додатково, варто враховувати сильні та слабкі сторони даного підприємства. Всі ці аспекти допоможуть зрозуміти потенційні ризики та можливості для підприємства і визначити стратегію подальшого розвитку.

На основі цього, проведемо SWOT-аналіз та визначимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Епіцентр К» (Додаток Г).

Сильними сторонами ТОВ «Епіцентр К» є наступні: найбільша мережа торговельних центрів по всій Україні; висока якість продукції та послуг; значна частка ринку у сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому; позитивна репутація та розвинена корпоративна культура; наявність власного виробництва будівельних матеріалів та меблів; ефективна система управління.

Дане підприємство має такі можливості: розширення мережі гіпермаркетів та залучення нових клієнтів; вдосконалення логістичних процесів та зменшення витрат; розвиток інтернет-торгівлі та електронної комерції; розвиток бізнесу за межами України; введення інноваційних технологій у виробництво та продажі; партнерські взаємовідносини з іншими компаніями та брендами.

Відповідно до цього, можна проаналізувати поле сильних сторін та можливостей: висока якість продукції та розвинена система логістики можуть стати основою для розширення асортименту товарів та послуг; розвинена корпоративна культура та позитивна репутація можуть допомогти компанії встановити партнерські взаємовідносини з іншими компаніями та брендами; розвиток інтернет-торгівлі може дати змогу збільшити обсяги продажів та ринкову частку компанії; введення інноваційних технологій у виробництво та продажі може допомогти компанії зменшити витрати та збільшити ефективність діяльності; розвиток нових ринків збуту в Україні та за її межами

може стати джерелом нових можливостей для зростання бізнесу та збільшення прибутків.

Слабкі сторони, що має подолати ТОВ «Епіцентр К»: значна конкуренція на ринку; необхідність постійного оновлення асортименту, що потребує значних витрат; значний обсяг інвестицій у розвиток і підтримку мережі магазинів; не всі магазини мережі мають однакову якість обслуговування; залежність від постачальників та виробників.

Поле слабких сторін та можливостей: слабка присутність компанії в певних регіонах може створити можливості для нових ринків та розвитку бізнесу в цих регіонах; необхідність у покращенні якості обслуговування може сприяти покращенню репутації компанії та залученню нових клієнтів; слабкість у використанні інформаційних технологій може бути використана як можливість для впровадження нових технологій та покращення ефективності бізнесу.

Загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства: конкуренція з боку інших мереж на ринку; економічна нестабільність; політична нестабільність; зміни законодавства, що можуть вплинути на діяльність компанії; підвищення цін на енергетичні ресурси та інші ресурси виробництва; зміни в поведінці споживачів та їх вимоги до товарів та послуг.

Поле сильних сторін та загроз: висока якість продукції та розвинена система логістики можуть допомогти компанії зберегти свої позиції на ринку та конкурувати з іншими брендами; розвинена корпоративна культура та позитивна репутація можуть служити засобом захисту від можливих зловживань та критики з боку споживачів; розвиток онлайн-продажів та інноваційні технології можуть допомогти компанії зберегти свої позиції на ринку та конкурувати з іншими брендами; економічна нестабільність та несприятливі умови на ринку можуть створити загрозу для бізнесу компанії.

Поле слабких сторін та загроз включає елементи, яких необхідно запобігати: ризик зміни економічних та політичних умов, що може вплинути на споживчі здібності та вимоги клієнтів, а також на стабільність діяльності

компанії; конкуренція на ринку може стати сильнішою, що призведе до зменшення ринкової частки; ризик зменшення попиту на деякі товари та послуги, що може призвести до зменшення обсягів продажів та прибутку.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, і знайти найбільш ефективні стратегії для досягнення мети. Концентрований ріст дозволяє підприємству сконцентруватися на розвитку і збільшенні частки ринку в обраному сегменті, що допоможе уникнути прямої конкуренції на ринку. Інтегрований ріст дозволяє підприємству зменшити витрати на виробництво і підвищити ефективність діяльності, за рахунок внутрішньої інтеграції різних етапів виробництва.

Стратегія посилення позицій на ринку дозволить підприємству збільшити свою частку ринку за рахунок розвитку нових продуктів і покращення якості послуг. Стратегія розвитку ринку дозволить підприємству розширити свою діяльність на нові ринки і збільшити прибуток.

Таким чином, комбінація стратегій концентрованого та інтегрованого росту, стратегії посилення позицій на ринку і стратегії розвитку ринку дозволить ТОВ «Епіцентр К» збільшити свою частку ринку, збільшити ефективність діяльності та розширити свою діяльність на нові ринки. Підприємство може вивчати та аналізувати поведінку покупців, ринкові тенденції та конкурентні переваги, щоб розробити ефективні маркетингові стратегії та збільшити свою частку на ринку.

SWOT-аналіз може бути корисним інструментом для розробки стратегій та стратегічних рішень, з розумінням потенційних можливостей та загроз, які можуть вплинути на успішність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, прийняття стратегічних рішень на підприємстві є одним з важливих компонентів управлінського процесу. Хоча цей процес може здатися простим, насправді він потребує величезних зусиль, таких як витрати часу та фінансів на використання аналітичних методів планування, щоб зробити правильне рішення. З розвитком ринку та ситуацією в країні підприємствам

доводиться стикатися з більш складними викликами, такими як визначення пріоритетних напрямків розвитку, адаптація до змін, розробка бізнес-планів, використання нових технологій та зміна стратегій діяльності. Відповідно до цього, підприємствам необхідно вміти правильно та ефективно організовувати процес стратегічного управління та реалізовувати стратегічні рішення.



РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Стратегічне управління – це динамічний та безперервний процес. Зміни в середовищі, де діє підприємство, вимагають постійного вдосконалення стратегії. Розробка стратегічних рішень повинна бути ефективною та здійснюватися в обмежені терміни, щоб відповідати потребам ринку. Рекомендації щодо поліпшення системи стратегічного управління є важливим етапом дослідження цього процесу та дозволяють забезпечити успішну реалізацію стратегій на підприємстві.

ТОВ «Епіцентр К» має розвивати та вдосконалювати процес стратегічного управління з метою забезпечення стійкого та довгострокового успіху на ринку. Розвиток стратегічного управління дозволяє підприємству прогнозувати зміни на ринку, виявляти можливості та ризики, вибирати оптимальні стратегії та забезпечувати їх реалізацію. До того ж, ефективне стратегічне управління забезпечує координацію діяльності всіх відділів та працівників підприємства, що дозволяє досягати спільних цілей та ефективно використовувати ресурси. Також розвиток стратегічного управління дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та адаптивним до змін на ринку, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Керування стратегією здійснюється на основі аналізу змін на ринку та внутрішніх факторів, що можуть впливати на реалізацію стратегії. Керівники відділів та інших підрозділів ТОВ «Епіцентр К» відповідають за реалізацію своєї частини стратегії та забезпечення виконання поставлених завдань.

Також контроль і керування стратегією підприємства здійснюється за допомогою системи бюджетування, що дозволяє контролювати витрати та забезпечувати виконання стратегії в межах запланованих бюджетних обмежень.

Механізм адаптації підприємства ТОВ «Епіцентр К» полягає у врахуванні змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів, що можуть вплинути на стратегію підприємства. Для цього вищий менеджмент регулярно сканує зовнішнє середовище, оцінює тенденції і перевіряє, чи відповідає стратегія

підприємства поточним умовам. Якщо з'являються сигнали про необхідність корекції стратегії, то підприємство адаптується до нових умов та вносить необхідні зміни у стратегію, щоб досягти поставлених цілей. Таким чином, механізм адаптації передбачає постійний моніторинг змін у середовищі та оперативну реакцію на них з метою забезпечення ефективності стратегічного керування та досягнення успіху підприємства.

Однією з базових стратегічних орієнтацій ТОВ «Епіцентр К» є орієнтація на зниження вартості товарів та послуг для кінцевого споживача. Підприємство розробляє свої власні бренди та створює власні виробничі потужності з метою зниження вартості продукції та підвищення її якості. Це дає можливість підприємству конкурувати на ринку за ціною, одночасно забезпечуючи якісний товар та послугу для своїх клієнтів.

Стратегія підприємства залежить від того, як воно приймає та реалізує свої стратегічні рішення, враховуючи свій стратегічний потенціал, можливості та загрози зовнішнього середовища. При визначенні стратегії розвитку необхідно враховувати місцеві особливості підприємства, такі як обмежений ринок та можливості. Ці фактори обмежують можливі варіанти стратегічного розвитку.

Одним з варіантів стратегії зростання є диверсифікація діяльності, наприклад, розширення асортименту або впровадження нових методів обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» розширює свою діяльність на інші суміжні ринки. Одним з прикладів диверсифікації діяльності є запровадження мережі супермаркетів «Новус», яка належить до групи компаній. Ця мережа спеціалізується на продажу продуктів харчування та побутової хімії. Компанія активно розвиває інтернет-торгівлю, запроваджуючи онлайн-магазини та електронні платформи для замовлення товарів та послуг. Крім того, «Епіцентр» розвиває аграрний напрямок – «Епіцентр Агро».

Така диверсифікація діяльності дозволяє компанії «Епіцентр К» забезпечити собі стабільний ріст і зайняти сильну позицію в різних сегментах споживчого ринку.

При розробці стратегії потрібно враховувати особливості бізнес-умов діяльності підприємства. Карантинні обмеження, війна в країні та зміни в споживчому попиті населення суттєво впливають на вибір стратегії розвитку. Тому підприємство має бути готовим адаптуватися до нових умов та розробляти шляхи вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень та стратегій.

Ми розробили комплекс заходів з метою покращення ефективності роботи компанії та підвищення її конкурентоспроможності, що можуть бути використані для вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.1). В таблиці представлені заходи, які можуть бути реалізовані компанією з різних напрямів, щоб забезпечити краще прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень
ТОВ «Епіцентр К»

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Покращення аналітичної бази	Додавання нових джерел інформації, проведення детального аналізу своїх потреб та попиту на ринку, впровадження нових технологій для збору та обробки даних, взаємодія зі стейкхолдерами, розвиток кадрів	Забезпечення підприємства більш точними та повними даними про діяльність	Підвищення обсягу продажів та прибутку, зменшення витрат, покращення якості продукту та послуги, збільшення задоволеності клієнтів, покращення процесів виробництва та логістики, підвищення конкурентоспроможності
Залучення зовнішніх експертів	Відбір спеціалістів за результатами конкурсу, за рекомендаціями партнерів, за допомогою спеціальних агентств	Забезпечення підприємства додатковими ресурсами та експертними знаннями. Вони можуть допомогти підприємству зрозуміти ринкові умови, провести SWOT-аналіз, визначити стратегічні цілі та	Збільшення кількості нових ідей та рішень, розвиток та підвищення кваліфікації працівників, підвищення репутації та визнання компанії на ринку

		завдання, розробити та впровадити стратегічний план дій	
Удосконалення системи моніторингу та оцінки результатів	Визначення ключових показників результативності, використання методів аналізу даних, розробка нових методик та алгоритмів моніторингу	Виявлення помилок та недоліків, забезпечення належного контролю над виконанням стратегії	Підвищення точності та об'єктивності оцінки результатів діяльності, швидкості та ефективності процесу моніторингу та оцінки результатів
Впровадження методів проєктного менеджменту	Впровадження інструментів для взаємодії з клієнтами, організація тренінгів та навчань для працівників, використання проєктних методологій (Agile, Waterfall, Scrum), операційне планування та управління проєктами	Забезпечення ефективного управління проєктами та досягнення стратегічних цілей на підприємстві	Збільшення рівня використання ресурсів, зменшення термінів реалізації проєктів, збільшення кількості успішно реалізованих проєктів, задоволеність клієнтів
Розвиток культури інновацій	Впровадження системи управління інноваційними проєктами, створення інноваційних груп та відділів, залучення та підтримка творчих працівників, створення сприятливої атмосфери для змін, співпраця з партнерами та експертами	Покращення ефективної діяльності підприємства, забезпечення конкурентної переваги на ринку, створення належних умов для співпраці та пошук нових ідей	Підвищення результату праці, збільшення кількості та якості інноваційних ідей, збільшення рівня задоволення співробітників та їх залученості до процесу розвитку, збільшення рівня розвитку компанії
Підвищення рівня компетентності керівного персоналу та співробітників підприємства	Проведення тренінгів та семінарів, менторства та коучингу, підвищення мотивації, участь в конференціях та семінарах, здійснення внутрішнього обміну досвідом та залучення зовнішніх спеціалістів	Покращення якості і ефективності прийнятих рішень за допомогою підвищення рівня знань, навичок і вмій керівного персоналу	Збільшення швидкості прийняття рішень та покращення їх якості, підвищення мотивації працівників, підвищення доходів підприємства

Джерело: розроблено автором

Цей комплекс заходів дозволить підвищити ефективність системи прийняття стратегічних рішень на ТОВ «Епіцентр К» та забезпечити досягнення бізнес-цілей та розвиток компанії в майбутньому.

Ухвалення та реалізація стратегічних рішень є ключовим елементом ефективного управління будь-якою компанією, яка прагне досягти успіху на ринку. ТОВ «Епіцентр К» не є винятком. Щоб досягти успіху та розвиватися, компанія повинна мати чітку стратегію, яка відповідає її місії, цілям та ресурсам.

Інструменти стратегічного управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» дозволяють компанії визначити свої конкурентні переваги, перевірити свої можливості та потенційні ризики, розробити та впровадити стратегію, контролювати її реалізацію та вносити необхідні корективи. В результаті ефективного використання інструментів стратегічного управління, компанія зможе досягти своїх цілей та отримати конкурентну перевагу на ринку.

З огляду на це, ми рекомендуємо застосовувати в діяльності компанії важливі та ефективні інструменти стратегічного управління, які наведені в табл. 3.2. Їх використання дозволить ТОВ «Епіцентр К» розробити та реалізувати ефективну стратегію, яка відповідає її потребам та ресурсам, а також забезпечить конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Таблиця 3.2

Інструменти стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К»

Назва інструменту	Опис інструменту
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємство. SWOT-аналіз складається з аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.
Балансова система показників (BSC)	Дозволяє перетворити стратегію підприємства на конкретні показники, які можуть бути виміряні та контрольовані. BSC включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішню та навчальну.
Аналіз Портера	Визначення рівня конкуренції на ринку та визначити стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії.
Аналіз конкурентного середовища	Оцінка позицій конкурентів на ринку, їхні стратегії та дії, що дозволяє підприємству знайти свої конкурентні переваги.
Матриця Ансоффа	Визначення можливі напрями розвитку підприємства за двома параметрами: нові продукти та нові ринки.

Методологія «5S»	Оптимізація робочого середовища, упорядкування та стандартизування процесів виробництва.
Проектний менеджмент	Керування проектами та ресурсами, необхідними для їх реалізації, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.
Дерево цілей	Визначення ієрархії мети та завдань підприємства.
Методика ABC-аналізу	Використовується для класифікації товарів або послуг за ступенем їх важливості для підприємства.
Методика PEST-аналізу	Визначення впливу політичного, економічного, соціального, технологічного, правового та екологічного середовища на діяльність підприємства.
Методика BCG-матриці	Дозволяє визначити стратегічну позицію продукту або бізнес-одиниці на ринку на основі їх долі ринку та темпів зростання.

Джерело: розроблено автором

Інструменти стратегічного управління є ключовими для досягнення успіху в сучасному бізнесі, тому їх використання є дуже важливим для ТОВ «Епіцентр К». Вони дозволяють не тільки розробляти стратегії, але й аналізувати ринкові тенденції, оцінювати конкурентну ситуацію, використовувати сильні сторони компанії та знижувати вплив негативних факторів. Застосування цих інструментів у діяльності ТОВ «Епіцентр К» дає можливість бути впевненим у своїх діях та прийняти оптимальні рішення, що сприяють розвитку компанії та підвищенню її результативності.

Отримання оптимальних результатів при прийнятті стратегічних рішень потребує системного і структурованого підходу. Можна виділити декілька рекомендацій, які допоможуть удосконалити процес прийняття стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К»:

1. Здійснювати аналіз даних: для прийняття стратегічних рішень потрібно використовувати найкращі методи аналізу даних. Важливо зібрати якомога більше інформації про ринок, клієнтів, конкурентів і технології. Необхідно інтегрувати дані з різних джерел і використовувати їх для формулювання стратегічних варіантів і вибору найбільш ефективного варіанту.

2. Розробити кілька варіантів стратегій: стратегічне планування має бути процесом розгляду декількох варіантів розвитку. Вибір оптимальної стратегії повинен ґрунтуватися на аналізі можливих ризиків, потенційних вигодах та ризиках, вартості і реалізованості.

3. Врахування відгуків внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів: для того, щоб розроблена стратегія була прийнята всіма причетними сторонами, слід

враховувати відгуки всіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, постачальників, конкурентів, співробітників і інвесторів.

4. Планування реалізації: після вибору оптимальної стратегії важливо розробити детальний план реалізації, включаючи терміни, ресурси і відповідальних осіб. Важливо забезпечити достатній рівень контролю за виконанням плану, щоб вчасно ідентифікувати можливі проблеми і вносити корективи до плану, якщо потрібно.

5. Відкритість до змін: ринкова ситуація і умови конкуренції постійно змінюються. Тому важливо мати готовність до внесення змін до стратегії відповідно до нових обставин. Необхідно розглядати можливі сценарії розвитку подій і визначати, які дії потрібно буде здійснювати, якщо ситуація зміниться.

6. Залучення всіх працівників: прийняття стратегічних рішень – це не лише робота менеджменту, але й робота всього колективу. Важливо залучати всіх працівників до процесу прийняття рішень, забезпечуючи зрозумілість їхньої ролі в цьому процесі.

7. Використання новітніх технологій: для збору, обробки і аналізу даних можна використовувати новітні технології, що дозволить підвищити ефективність процесу прийняття стратегічних рішень.

Загальний підхід повинен бути системним та орієнтованим на результат, з використанням кращих практик стратегічного планування і з урахуванням специфіки бізнесу ТОВ «Епіцентр К». Основним завданням повинно бути розроблення і реалізація ефективної стратегії для досягнення бізнес-цілей компанії.

Отже, вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень є важливою складовою успішного розвитку ТОВ «Епіцентр К». Застосування інформаційних технологій, вивчення досвіду інших компаній, проведення навчання працівників, оцінка результатів прийнятих рішень та постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі – це інструменти, які допомагають вирішувати складні завдання, враховувати ризики та досягати успіху в розвитку бізнесу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність процесу

прийняття стратегічних рішень та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах постійних змін у світі бізнесу.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень є ключовим для ефективного функціонування підприємства і досягнення його мети. Успішна реалізація стратегічних рішень потребує відповідної організації процесу, визначення цілей та завдань, встановлення критеріїв успіху та системи контролю. Підприємства повинні бути готовими до змін та адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх факторах, що впливають на їх діяльність.

У першому розділі ми досліджували теоретичні та методичні основи стратегічних рішень на підприємстві. Встановлено, що стратегічні рішення допомагають визначати шляхи розвитку підприємства, а також його роботу в непередбачуваних умовах. В сучасних умовах підприємства стикаються зі значними ризиками, що можуть вплинути на їхню діяльність. У зв'язку з цим, ухвалення стратегічних рішень є важливим процесом, що допомагає підприємствам знижувати можливі ризики, вирішувати стратегічні завдання та досягати запланованих цілей. Проведення комплексного оцінювання множини стратегій є важливим для правильного прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Крім того, важливо враховувати гнучке регулювання бізнес-процесів та вплив зовнішніх факторів при ухваленні стратегічних рішень. В цілому, процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень є складним та багатостороннім, що вимагає уважного аналізу та врахування можливих наслідків.

У другому розділі ми провели огляд ТОВ «Епіцентр К», здійснили аналіз та оцінку процесу ухвалення стратегічних рішень. Компанія «Епіцентр К» є провідною роздрібною мережею торговельних центрів на території України, яка має великий вибір товарів та послуг для своїх клієнтів. Компанія пропонує товари та послуги, які відповідають сучасним європейським стандартам, що може говорити про високий рівень якості продукції та обслуговування.

Також здійснюючи аналіз та оцінку процесу ухвалення стратегічних рішень, ми створили модель «Дерево цілей», що дозволяє визначити основні

напрямки розробки стратегічних рішень компанії ТОВ «Епіцентр К», визначили пріоритетність цілей та проранжували їх.

Було створено таблицю SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К», з якої можна зробити висновок, що в компанії переважають сильні сторони, а також вона має відмінні шанси для подальшого розвитку. Одними із сильних сторін діяльності є значна частка ринку у сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому, позитивна репутація, розвинена корпоративна культура та ефективна система управління. Слабкими сторонами є значна конкуренція на ринку, несприятливе зовнішнє середовище через рівень доходів населення та залежність від постачальників та виробників.

У третьому розділі ми запропонували комплекс заходів щодо удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень. Також було надано такі рекомендації та пропозиції:

- 1) розробити чітку та зрозумілу стратегію, яка враховуватиме поточний стан підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність;
- 2) використовувати ефективні інструменти аналізу середовища, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, щоб отримати повну картину ситуації та врахувати всі можливі ризики та можливості;
- 3) підвищувати кваліфікацію співробітників компанії та залучати висококваліфікованих спеціалістів;
- 4) при виборі оптимального варіанту стратегії необхідно керуватися не тільки поточними потребами підприємства, але і довгостроковими перспективами.

Запропоновані заходи та рекомендації дадуть можливість покращити процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень на підприємстві. Вони сприятимуть ефективній роботі топ-менеджменту та дозволять зменшити час, необхідний для прийняття рішень. Також, запропоновані заходи допоможуть збільшити координацію дій між різними підрозділами компанії та забезпечити більшу прозорість та взаємодію в процесі прийняття стратегічних рішень. Крім

того, вони забезпечать можливість вчасно реагувати на змінні умови ринку, забезпечать підприємству збільшення доходу та конкурентну перевагу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С. І. Менеджмент організації. Практикум. — К., 2015. — 180с.
2. Бойчук В. А., Проскурович О. В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 8(46). С. 224-228.
3. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. — К.: Основи, 2014.— 349 с.
4. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Навч.посіб. — К.: ЦУЛ, 2015 — 420 с.
5. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. «Молодий вчений». 2016. № 1(28). С. 35-39. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/8.pdf>
6. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
7. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2015. — 335 с.
8. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2015. – 198 с.
9. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020. №3. С. 66-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf
10. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. № 4. С. 92-96.
11. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38 (1). - С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf
12. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf

13. Коваленко О.С. Щодо ролі методів і моделей прийняття управлінських рішень у процесі розробки стратегії економічного розвитку сучасних підприємств / О.С. Коваленко // Наукові праці МАУП, 2013. - вип. 2(37). - с. 97–100.
14. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». 2020. № 1(37). С. 66-75.
15. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць ЧДТУ. Економічні науки. № 51. С. 55-62. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2482/1/9.pdf>
16. Коновалова О., Андрущакевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
17. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», 2016. – 556 с.
18. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Харків: ХНЕУ, 2015. – 202 с.
19. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства: навч. посіб./ за ред. д.е.н., проф. Наливайка А.П. : Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.
20. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197>
21. Позднякова Л. О. Удосконалення стратегії управління підприємством / Л. О. Позднякова, В. О. Котик, А. К. Стандіо // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 256-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_36

22. Посібник стажера для ознайомлення всім працівникам ТЦ «Епіцентр К». 2018. URL: <https://ppt-online.org/415622>
23. Ртищев С. А. Удосконалення процесу прийняття рішень як основа підвищення ефективності системи управління підприємством / С. А. Ртищев, А. С. Ковтун // Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, травень 2021 р.). – Кривий Ріг, 2021. – С. 121–123. – Бібліогр.: с. 123. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3956>
24. Склабінська А.І. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління / А.І. Склабінська // Вісник Хмельницького національного університету, 2016. – № 6. – Т.1. – С. 104-106.
25. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>
26. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко. // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. – Вип. 241, Т. I. – С. 197–277.
27. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
28. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №25.
29. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексеева // Європейський вектор економічного розвитку. - 2013. - № 2. - С. 234-243. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2013_2_29
30. Харченко Т. О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. Теорія і практика стратегічного управління. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 65-78.

31.Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. /Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень // Управління розвитком складних систем № 9. – 2012. – с.50-58.



ДОДАТКИ

Додаток А

Дерево цілей для ТОВ «Епіцентр К»



Визначення пріоритетності цілей ТОВ «Епіцентр К»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Удосконалення логістики	0,2	0,2
1.1	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого та якісного обслуговування	0,7	0,14
1.2	Впровадження нових технологій на розподільчих складах	0,3	0,06
2	Розширення кількості магазинів мережі	0,3	0,3
2.1	Залучення молодих спеціалістів з подальшим навчанням для підвищення кваліфікації	0,4	0,12
2.2	Збільшення об'ємів постачання та власного виробництва	0,6	0,18
3	Знаходження нових можливостей залучення покупців	0,3	0,3
3.1	Створення нових рекламних кампаній для привертання уваги потенційних клієнтів	0,5	0,15
3.2	Використання соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення клієнтів	0,5	0,15
4	Удосконалення маркет-плейсу «Епіцентр»	0,2	0,2
4.1	Покращення умов для співпраці на маркет-плейсі	0,6	0,12

4.2	Залучення іноземних компаній для продажу на маркет-плейсі	0,4	0,08
-----	---	-----	------

Додаток В

Ранжування пріоритетності цілей ТОВ «Епіцентр К»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	Розширення кількості магазинів мережі	0,3	Підприємство зростає і повинно розширюватися і інші регіони країни.
	Залучення молодих спеціалістів з подальшим навчанням для підвищення кваліфікації	0,12	Від того, що мережа збільшується підприємство створює більше робочих місць, особливо для людей без досвіду праці.
	Збільшення об'ємів постачання та власного виробництва	0,18	Збільшення кількості гіпермаркетів вимагає збільшення виробництва та постачання товару.
2	Знаходження нових можливостей залучення покупців	0,3	Залучення нових покупців є однією із найважливіших цілей, адже без покупців не буде прибутку.
	Створення нових рекламних кампаній для привертання уваги	0,15	За допомогою рекламних інструментів потенційні потреби клієнтів перетворюються на інтенсивний попит.

	потенційних клієнтів		
	Використання соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення клієнтів	0,15	
3	Удосконалення логістики	0,2	Ця ціль має на меті зменшити витрати та підвищити ефективність постачального ланцюга. Удосконалення логістичного процесу завжди перебуває в активній фазі і є актуальним на всіх етапах.
	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого та якісного обслуговування	0,14	Вдосконалення логістичних процесів може допомогти збільшити швидкість доставки товарів та покращити якість обслуговування клієнтів. Це може забезпечити конкурентні переваги та збільшити прибуток компанії.
	Впровадження нових технологій на розподільчих складах	0,06	Це є основним завданням для роботи складу. Адже від нього залежить результативність підприємства та логістичного процесу.
4	Удосконалення маркет-плейсу «Епіцентр»	0,2	Останнім часом зростає попит на онлайн-покупки і дуже важливим є розвиток цього напрямку.
	Покращення умов для співпраці на маркет-плейсі	0,12	Для залучення малого та середнього бізнесу важливо постійно покращувати умови співпраці.
	Залучення іноземних компаній	0,08	Цей напрям важливий для надання ринку нових виробників, які

для продажу на маркет-плейсі

користуються популярністю закордоном.

Додаток Г

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширення мережі гіпермаркетів та залучення нових клієнтів • Вдосконалення логістичних процесів та зменшення витрат • Розвиток інтернет-торгівлі та електронної комерції • Розвиток бізнесу за межами України • Введення інноваційних технологій у виробництво та продажі • Партнерські взаємовідносини з іншими компаніями та брендами 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція з боку інших мереж на ринку • Економічна нестабільність • Політична нестабільність • Зміни законодавства, що можуть вплинути на діяльність компанії • Підвищення цін на енергетичні ресурси та інші ресурси виробництва • Зміни в поведінці споживачів та їх вимоги до товарів та послуг
<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Найбільша мережа торговельних центрів по всій Україні • Висока якість продукції та послуг • Значна частка ринку у сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому • Позитивна репутація та розвинена корпоративна культура • Наявність власного виробництва будівельних матеріалів та меблів 	<p>Поле SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції та розвинена система логістики можуть стати основою для розширення асортименту товарів та послуг • Розвинена корпоративна культура та позитивна репутація можуть допомогти компанії встановити партнерські взаємовідносини з іншими компаніями та брендами • Розвиток інтернет-торгівлі може дати 	<p>Поле ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції та розвинена система логістики можуть допомогти компанії зберегти свої позиції на ринку та конкурувати з іншими брендами • Сильна корпоративна культура та позитивна репутація можуть служити засобом захисту від можливих зловживань та критики з боку споживачів • Розвиток онлайн-продажів та

<ul style="list-style-type: none"> • Ефективна система управління 	<p>змогу збільшити обсяги продажів та ринкову частку компанії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введення інноваційних технологій у виробництво та продажі може допомогти компанії зменшити витрати та збільшити ефективність діяльності • Розвиток нових ринків збуту в Україні та за її межами може стати джерелом нових можливостей для зростання бізнесу та збільшення прибутків 	<p>інноваційні технології можуть допомогти компанії зберегти свої позиції на ринку та конкурувати з іншими брендами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність та несприятливі умови на ринку можуть створити загрозу для бізнесу компанії
<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Значна конкуренція на ринку • Необхідність постійного оновлення асортименту, що потребує значних витрат • Значний обсяг інвестицій у розвиток і підтримку мережі магазинів • Не всі магазини мережі мають однакову якість обслуговування • Залежність від постачальників та виробників 	<p>Поле WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слабка присутність компанії в певних регіонах може створити можливості для нових ринків та розвитку бізнесу в цих регіонах • Необхідність у покращенні якості обслуговування може сприяти покращенню репутації компанії та залученню нових клієнтів • Слабкість у використанні інформаційних технологій може бути використана як можливість для впровадження нових технологій та покращення ефективності бізнесу 	<p>Поле WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ризик зміни економічних та політичних умов, що може вплинути на споживчі здібності та вимоги клієнтів, а також на стабільність діяльності компанії • Конкуренція на ринку може стати сильнішою, що призведе до зменшення ринкової частки • Ризик зменшення попиту на деякі товари та послуги, що може призвести до зменшення обсягів продажів та прибутку