МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

здобувача вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олександра ІВАСЮКА

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доц.
Наталія БЛАГА

Рецензент
кандидат економічних наук, доц.
Ірина ПРИЙМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2022 р., протокол № ____
Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів-2022

АНОТАЦІЯ

Івасюк О.С. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 62 сторінки, включаючи 10 таблиць, 11 рисунків.

Досліджено теоретичні основи стратегічного менеджменту та виокремлено основні види сучасних стратегій підприємства, проведено оцінку стану підприємства на ТОВ «Вектор». Визначено основні особливості діяльності ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічного управління.

На основі опрацювання матеріалів теоретичного та практичного характеру зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, управлінські рішення.

ANNOTATION

Ivasyuk O.S. Implementation of strategic management at the enterprise. - Manuscript.

Research for a bachelor's degree in 073 "Management". - Lviv, 2022.

The volume of work is 62 pages, including 10 tables, 11 figures.

Theoretical bases of strategic management are investigated and the basic kinds of modern strategies of the enterprise are allocated, the estimation of a condition of the enterprise on LLC "Vector" is carried out. The main features of the activity of LLC "Vector 2011" and its strategic management are determined.

On the basis of elaboration of materials of theoretical and practical character the corresponding conclusions are made and concrete offers are brought.

Key words: management, strategic management, managerial decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖЕНТУ ТА ВИДІВ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного менеджменту 7
1.2 Види сучасних стратегій підприємства та стратегічного управління ... 14
1.3.Стратегічні рішення на підприємстві та фактори впливу на їх прийняття 22
Висновки до першого розділу 29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВЕКТОР 2011» 31
2.1. Особливості ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічне управління 31
2.2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» 37
2.3. Впровадження стратегічного менеджменту та підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» 46
Висновки до другого розділу 54
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59
ДОДАТКИ 62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап економічного розвитку України характеризується все більш поширеним застосуванням ринкових засад господарювання та відзначається переходом від централізованого управління та планування до локальних ринкових відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, котрі все більше застосовують стратегічне управління для вирішення нових завдань, котрі перед ними постають. Оскільки підприємства як суб'єкти господарської діяльності є самостійними гравцями на ринку, вони несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності, а для ефективного використання доступних підприємству ресурсів, оптимізації організаційної структури, формування місії та стратегічних цілей підприємства та його програми розвитку на майбутнє необхідно застосовувати систему стратегічного управління підприємством.

На сьогодні до концепції стратегічного управління підприємством звертаються все більше сучасних підприємств та організацій, котрі протягом довгого проміжку часу використовували в основному тільки системи планування. Проте в сучасних ринкових умовах для вирішення нових завдань, котрі постають перед підприємствами та для оптимального формування конкурентних переваг сучасного підприємства стало необхідністю застосовувати усі доступні знання в сфері стратегічного управління та формувати свою власну стратегію підприємства для ефективного функціонування на ринку.

Розроблення теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних із формуванням і реалізацією стратегічного управління виробничими підприємствами, здійснено в роботах: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л.І. Абалкін, Н.В. Родіонова, В.А., Р. Луцик, Л. Мельник, В. Степанков, В. Трегобчук, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М.І. Деркач, М.З. Згуровський, С.В Войтко, Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко, І. В. Лебедєв. та багатьох інших. Проте на сьогоднішній день немає єдиного відходу до класифікації типів та видів

стратегічного управління підприємством, а також не до кінця досліджено формування стратегій підприємства в умовах кризових ситуації.

Мета роботи. Визначити важливість застосування стратегічного управління на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку задля забезпечення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також розгляд ключових видів стратегій підприємства та фактори впливу на стратегічні рішення підприємства, визначення особливостей досліджуваного підприємства та аналіз його господарської діяльності та на основі цього надання пропозицій для підвищення ефективності стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких завдань:

– розглянути сутність стратегії підприємства та стратегічного менеджменту;

– виділити ключові види сучасних стратегій підприємства та стратегічного управління;

– розглянути особливості стратегічних рішень на підприємстві та фактори впливу на їх прийняття;

– розглянути особливості ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічне управління;

– проаналізувати господарську діяльність та систему стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011»;

– надати пропозиції впровадження стратегічного менеджменту та підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011».

Об'єкт дослідження – стратегічне управління на ТОВ «Вектор 2011».

Предмет дослідження – інструменти та механізми стратегічного управління на ТОВ «Вектор 2011»

Методи дослідження. Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного менеджменту підприємства. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

- системного аналізу та синтезу, термінологічного аналізу, систематизації та порівняння – для висвітлення першого розділу: «Теоретичні основи стратегічного менеджменту та видів сучасних стратегій підприємства»;

- статистичний метод, моделювання та інтегральної оцінки, експертних оцінок та метод узагальнення результатів для дослідження другого розділу: «. Оцінка стану стратегічного менеджменту ТОВ «Вектор 2011».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет видань, а також результати власних досліджень.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на науково-практичній інтернет-конференції «Механізми прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності» м. Львів, 13 травня 2022 р.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 60 сторінок.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 11 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖЕНТУ ТА ВИДІВ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного менеджменту

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тим, що зовнішнє середовище дуже стрімко змінюється і це стало основним викликом для систем управління, котрі мають забезпечити належними способами, методами та моделями прийняття рішень менеджмент підприємства. Саме система стратегічного менеджменту є інструментом, який дозволяє підприємствам не просто існувати в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища, своєчасно та адекватно реагувати на всі зміни та прогнозувати їх, здійснюючи активний вплив на розвиток середовища.

Проте просто існування підприємства в ринкових умовах на даному етапі, не може бути цілісною метою, підприємство повинне стабільно функціонувати та забезпечувати не тільки самовідтворення, але й стабільне економічне зростання. Щоб цього досягнути необхідно розробити ефективну стратегію та на її основі виділити та використати свої конкурентні переваги. Це дасть змогу підприємству чітко усвідомити в якій галузі функціонувати, як розподіляти ресурси, як ефективно конкурувати з іншими підприємствами та як стабільно розвиватися у майбутньому.

Багато робіт науковців присвячено вивченню стратегій підприємства, проте їх класифікація, компоненти стратегій та основні етапи формування цих стратегій залишаються ще не достатньо дослідженими. Зокрема більш поглибленого вивчення та конкретизації потребує механізм формування стратегії підприємства та вивчення основних етапів впровадження стратегії на підприємстві.

Актуальність дослідження та необхідність забезпечення конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах потребує детального вивчення та

конкретизації змісту поняття «стратегія», проведений аналіз визначення поняття «стратегія» представлено у таблиці 1.1 [1,8].

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки визначення поняття «стратегія» запропоноване різними вченими

Науковець	Визначення	Переваги	Недоліки
М. Портер	Науковець розглядає стратегію як процес аналізу внутрішніх взаємодій та зав'язків між структурними підрозділами підприємства	В основі визначення закладена ідея ланцюжка цінностей	Відсутні
Т. Адаєва	Конкурентна стратегія розглядається як процес виготовлення підприємством конкурентних товарів чи надання ним на ринку конкурентних послуг	Враховано основні вимоги висунуті до конкурентних стратегій	Конкурентна стійкість становить лише одну з частин конкурентної стратегії
Р. Єршова	Конкурента стратегія розглядається як процес виготовлення підприємством конкурентної продукції (послуги) за умови ефективного використання потенціалу підприємства	Доведено цінність ефективного використання потенціалу підприємства	Враховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Ф. Котлер	Конкурентна стратегія дає змогу підприємству займати передові позиції на ринку шляхом отримування значних конкурентних переваг від реалізації стратегії	Доведено необхідність формування та реалізації конкурентної стратегії для кожного окремо взятого підприємства	Не враховано в якій саме сфері буде досягатись конкурента перевага
І. Ансофф	Стратегія як алгоритм дій для прийняття рішень в процесі діяльності підприємства	Достатньо чітке визначення поняття «стратегія»	Не враховано, що стратегія повинна бути гнучка та дієва

Узагальнюючи, сутність стратегії підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, котра спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку та підтримку довгострокових конкурентних переваг у вибраній сфері діяльності, за умови ефективного використання потенціалу підприємства.

Стратегія підприємства повинна швидко реагувати на зміну економічної ситуації як всередині, так і за межами підприємства, враховувати сферу діяльності, в котрій досягається перевага, об'єктивно оцінювати власні конкурентні переваги, не завищуючи їх та не занижувати переваги конкурентів, забезпечувати наявність достатніх можливостей для виготовлення конкурентоспроможних товарів чи надання послуг.

Стратегія підприємства є основою всієї системи стратегічного менеджменту на підприємстві. Як окрема дисципліна стратегічний менеджмент виник в 1950-х – 1960-х роках, проте значний внесок для його остаточного формування та виникнення здійснили вчені ще у 1940-х – початку 1950-х років, зокрема роботи А.Чендлера, І.Ансоффа, Ф.Селзніка та П.Друкера. Еволюція розвитку стратегічного менеджменту подана в таблиці 1.2 [29].

Таблиця 1.2

Еволюція розвитку концепції стратегічного менеджменту

Етап розвитку	Період	Характеристика етапу
Базове фінансове планування (бюджетування)	Кінець 1920-1940 рр.	Період формування та значного розвитку корпоративного сектора в США, коли конкурентне середовище було стабільним та передбачуваним. Перші спроби виникнення стратегічного менеджменту пов'язані з розвитком бюджетного контролю. Була розроблена методика бюджетування Дж. МакКінсі, мала короткострокове спрямування і дозволяла синтезувати операційні цілі підприємства з методами управління затратами

Продовж. табл.1.2

Довгострокове планування (екстраполяція)	1950-1960 рр.	Період розвитку економічних систем характеризується високими темпами зростання ринків з високою передбачуваністю. Вчені шукали більш ефективні системи планування шляхом передбачення (екстраполяції) показників на наступні роки, в цей період складались п'ятирічні бюджети
Стратегічне (зовнішньо орієнтоване) планування	1960 рр. кінець 1980 рр.	Період виникнення стратегічного планування був пов'язаний з наростанням тенденцій дестабілізації функціонування ринків, коли прогнозовані показники не співпадали з фактичними. Вчені здійснювали пошук систем, які б поднювали інформацію про підприємство та її зовнішнє середовище та дозволяли б підвищити ефективність адаптації підприємства на зміни зовнішнього середовища. Стала набувати актуальності постановка цілей для бізнес-одиниць, задля досягнення яких складались бюджети Здійснювався пошук складових зовнішнього середовища, які впливали на ефективність корпоративної стратегії та окремих складових бізнес середовища. Праці А.Чендлера, Дж.Гарднера, К.Уоррена, В.Скіннера, І.Ансоффа, Г.Мінцберга внесли свою частку в розвиток стратегічного планування.
Стратегічний менеджмент (класичний варіант)	1970 рр.– до нашого часу	Перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту через виникнення ситуації , коли відбувалося формування стратегічних планів, проте не вживалися жодні заходи для підвищення показників підприємства. Для вирішення цієї проблеми була розроблена система, яка передбачала не тільки формування стратегії, а й порядок її реалізації, оцінку та контроль за дотриманням. На відміну від стратегічного планування містить сукупність дій, котрі дозволяють забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, цей процес може супроводжуватися переглядом цілей та коригуванням загальних напрямів розвитку, а також здійсненням активного впливу на нього за допомогою розробки відповідних стратегічних моделей та методів.

Продовж. табл. 1.2

Складні системи стратегічного менеджменту	1990 рр. – до нашого часу	Перехід до побудови складних стратегічних систем пов'язаний з відмовою від лінійного підходу до розуміння складності зовнішнього середовища підприємства. Перехід до нелінійної складної моделі зовнішнього середовища, що передбачає його розгляд як складної динамічної системи, створює можливості для корпоративного стратега, допомагає менеджерам отримувати більші прибутки. Для характеристики такої моделі конкурентного середовища у 1944р. Рю Авені було використано поняття «гіперконкуренція», котре визначається такими рисами: -охопленням значної кількості сфер (затрат, якості, строків, інновацій, ринкових бар'єрів тощо); - багатоаспектністю (протікає на різних рівнях, наявність різних реакцій на вирішення ситуацій); - динамізм розвитку ринку

Таким чином, широкого використання набула класична концепція стратегічного менеджменту та її удосконалена модель у формі складних стратегічних систем, котрі стали результатом реакції на поширення явища гіперконкуренції та результатом розуміння науковцями зовнішнього середовища підприємства як складної динамічної системи.

З вище розглянутих характеристик системи стратегічного менеджменту можна зробити висновок, що його основною метою є прийняття таких рішень, котрі можуть забезпечити довгострокове існування та успіх підприємства в умовах динамічної зміни умов на ринку, складності та невизначеності конкурентного середовища.

Стратегічний менеджмент варто розглядати одночасно як явище і як процес, оскільки він передбачає і формування сутності стратегії підприємства як явища, так і її реалізацію, як процес. Тому стратегічний менеджмент характеризується наявністю в ньому випереджувальних характеристик та здатністю впливати на зовнішнє середовище, а не лише забезпечує вчасну реакцію на його зміни. Згідно цього підходу зовнішнє середовище розглядається

як сфера керованих стратегічних змін підприємства, котрі здійснюються під час реалізації стратегії.

На даному етапі існує велика кількість підходів до розуміння сутності стратегічного менеджменту як процесу, проте більшість науковців [5, 6, 7, 8.] виділяють у його складі кілька основних етапів, таких як: сканування середовища, формування стратегії підприємства, впровадження стратегії, оцінка та контроль виконання стратегії. Детально ці етапи зображені на рисунку 1.1 [2,3].

Результативність стратегічного менеджменту забезпечується дотриманням процесу його здійснення, котрий включає кілька взаємопов'язаних між собою етапів, а саме:

- Розробка місії підприємства,
- Постановка цілей підприємства,
- Оцінка та аналіз зовнішнього середовища,
- Визначення сильних та слабких сторін підприємства,
- Аналіз стратегічних можливостей підприємства та альтернатив його розвитку,
- Вибір стратегії підприємства,
- Реалізація стратегії підприємства,
- Оцінка виконання стратегії підприємства [3].

Для ефективної розробки стратегії підприємству необхідно мати сформоване бачення свого виду діяльності на сьогоднішній день та продуману концепцію свого розвитку у майбутньому. Саме на стратегічному баченні базується місія підприємства, її формують так, щоб вона визначала те, що підприємство збирається робити та яким бажає стати. Після цього на основі місії підприємства відбувається постановка його стратегічних цілей та завдань.

Наступним етапом реалізується розробка стратегії підприємства для досягнення його цілей та завдань, котрі поставлені для кожної області діяльності підприємства окремо. Вибір стратегії має відповідати умовам внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективність вибору стратегії суттєво залежить від

правильного оцінювання кожної альтернативної стратегії. Розроблена стратегія повинна бути перетворена на конкретні кроки для її реалізації, а згодом на результати після її виконання.

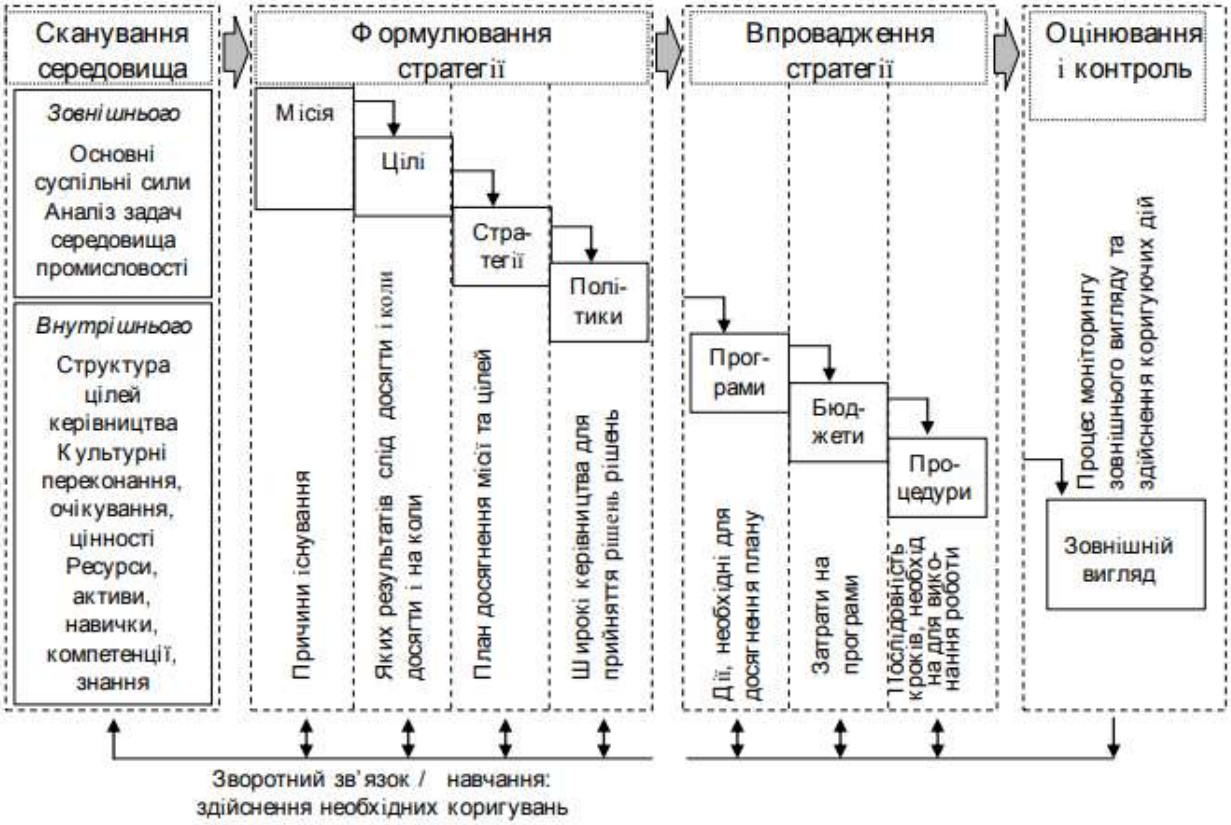

Рис. 1.1. Базова модель стратегічного менеджменту підприємства

У процесі оцінки результатів діяльності підприємства можна виділити наступні етапи:

- Визначення системи показників результативності,
- Порівняння фактичних результатів з бажаними,
- Прийняття необхідних дій для коригування показників.

Таким чином, завдання процесу стратегічного менеджменту – це пошук шляхів для покращення діючої стратегії, а також спостереження та контроль за її реалізацією. Обов'язком кожного менеджера є своєчасне визначення моменту коли потрібно ввести зміни до існуючої стратегії підприємства та скоригувати методи її реалізації.

1.2 Види сучасних стратегій підприємства та стратегічного управління

В процесі реалізації стратегічного менеджменту на підприємстві необхідно вибрати та реалізувати оптимальну стратегію для забезпечення ефективної діяльності підприємства, щоб вибрати найоптимальніший варіант стратегії потрібно зрозуміти, які саме типи ти види стратегій застосовуються у різних ситуаціях та обставинах.

Стратегія підприємства визначає, що повинне роботи підприємство для досягнення своїх цілей та виконання місії. Звичайно кожна стратегія створює обмеження, які відображають особливості та напрямки діяльності підприємства.

Кожне підприємство, котре веде конкуренту боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Ця стратегія може розроблятись через процес планування керівними ланками підприємства чи відбуватись стихійно, через діяльність різних підрозділів підприємства без попередньо узгодженого плану дій.

Стратегії підприємства діляться на типи (в залежності від об’єкту для якого розробляється стратегія) та види (залежно від характеру поведінки в межах встановленого типу стратегії).

Виходячи з об’єктів, для яких потрібна розробка стратегій в межах підприємства розрізняють такі типи стратегій:

1.Загальні стратегії (корпоративні).

2.Конкурентні стратегії (ділові)

3.Функціональні стратегії.

У загальній (корпоративній) стратегії об’єктом виступає все підприємство. Основною метою такої стратегії є вироблення єдиної лінії поведінки на підприємстві, котра забезпечує ефективність діяльності на період дії стратегії.

Корпоративна стратегія передбачає певний алгоритм дій:

- визначення ключового виду діяльності підприємства (визначення профільного виду діяльності),

- розробка основних напрямів діяльності, які підприємство буде реалізовувати в період дії стратегії,
- визначення організаційної структури підприємства,
- визначення регіональних особливостей діяльності підприємства,
- формування компонентів корпоративної стратегії.

Згідно з циклом розвитку підприємства потрібно вибрати одну з наступних видів корпоративних стратегій:

- стратегію зростання, котра виражає намір підприємства збільшувати обсяги продажу товарів чи надання послуг, примноження прибутку, внесення більших капіталовкладень. Ця стратегія має свої підвиди: стратегія вертикальної інтеграції, стратегія горизонтальної інтеграції та стратегія диверсифікації.
- стратегію стабілізації застосовують в період відчутної нестабільності обсягів продажу та зниження прибутку підприємства. Ця стратегія спрямована на закріплення існуючого потенціалу підприємства, без його значного розвитку.
- стратегію спаду(згортання), котра застосовується лише в разі глибокої кризи на підприємстві. Вона спрямована на формування поведінки, яка забезпечить фокус діяльності на реальному потенціалі підприємства, з скороченням організаційних підрозділів, які мають низьку ефективність. Стратегія спаду має підвиди: стратегія відділення, стратегія розвороту, стратегія ліквідації.

У рамках відповідної корпоративної стратегії можна вибрати один з кількох запасних напрямів дій – стратегічну альтернативу, до якої буде легко звернутись в разі провалу виконання вибраної основної стратегії.

Для формування конкурентних (ділових) стратегій вибирають окремий вид чи окремий регіон діяльності підприємства. Метою створення конкурентних стратегій є забезпечення конкурентних переваг[2].

В процесі конкурентної стратегії виконують наступний алгоритм дій:

- виконання конкурентного аналізу,
- визначення способів ведення конкурентної боротьби,
- визначення компонентів реалізації конкурентної стратегії.

Забезпечення конкурентних переваг може бути досягнуте характерними особливостями поведінки підприємства, при цьому акценти можуть зміщуватись на:

-низьку вартість продукту, що реалізовується підприємством чи низьку вартість послуг, які підприємство надає в порівнянні з його конкурентами, а також на зниженні витрат на реалізацію продукції чи надання послуг,

- високу якість реалізованого товару чи наданих послуг, а також на його виняткові властивості,

- заохочення споживача придбати товар чи послугу в конкретному підприємстві, завдяки системі маркетингу чи сформованому іміджі підприємства.

Залежно від характеру лінії поведінки підприємства при визначенні конкурентних переваг, конкурентні стратегії діляться на три види:

- стратегії вартісного лідерства, передбачають при виборі напряму чи регіону діяльності, для забезпечення конкурентних переваг шляхом контролю та зміни вартісних характеристик продукції чи послуги.
- стратегії диференціації, передбачають забезпечення конкурентними перевагами шляхом наголосу на якісні чи технологічні переваги реалізованої продукції чи наданої підприємством послуги.
- стратегії концентрації, передбачають забезпечення конкурентних переваг шляхом виділення цільових груп споживачів та задоволення їх потреб та запитів.

У функціональних типах стратегій об’єктами виступають функції підприємства, вони передбачають забезпечення формування, збереження та розвитку функцій.

Розрізняють наступні функціональні стратегії:

- стратегії управління підприємством,
- стратегії управління ресурсами підприємства,
- стратегії виробництва,
- стратегії маркетингу,

- стратегії інновацій,
- стратегії ціноутворення,
- стратегії управління витратами,
- стратегії збуту,
- стратегії інвестування,
- стратегії посередницької діяльності,
- стратегії емісійної діяльності,
- стратегії фінансів,
- брокерські стратегії та ін.

Функціональні стратегії можуть ділитись на підвиди у випадку, якщо відповідна функція є складною. Складна функція має декілька функціональних ліній поведінки, котрі забезпечують реалізацію стратегії.

Три рівні стратегій утворюють їх ієрархічну структуру: корпоративна стратегія складається з ряду ділових та функціональних стратегій.

Різні науковці досліджували види стратегій та групували їх за певними ознаками, однин із поширених варіантів класифікації стратегій підприємства наведений у таблиці 1.3[12].

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій підприємства

Критерій	Стратегії
За ієрархією в системі управління	- корпоративна стратегія, - ділова стратегія - функціональна стратегія, - операційна стратегія.
За функціональним критерієм	- маркетингова, - виробнича, - фінансова, - організаційні, - соціальна.
За стадією життєвого циклу підприємства	- стратегія зростання; - стратегія стабілізації; - стратегія скорочення

Продовж. табл.1.3

За конкурентною позицією на ринку	- стратегія лідера, - стратегія претендента, - стратегія послідовника, - стратегія новачка.
За способом досягнення конкурентних переваг	- стратегія мінімальних витрат, - стратегія диференціації, - стратегія зосередження.
За рівнем глобалізації бізнесу	- стратегія вузької спеціалізації, - стратегія диверсифікації.

На основі вибраної стратегії підприємства менеджер формує систему стратегічного управління підприємством. Протягом останніх років, значно змінився підхід по стратегічного управління , через зміни у світовій економіці та у підходах до ведення господарської діяльності.

На даному етапі, стратегічне управління – це управління підприємством., котре базується на людському потенціалі, спрямовує діяльність підприємства на задоволення запитів споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, котрі відповідають змінам в середовищі підприємства та дають змогу будувати конкурентні переваги, що в результаті забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства, шляхом реалізації його цілей та виконання завдань у довгостроковій перспективі [25].

На сьогоднішній день більшість науковців поділяють стратегічне управління на такі види:

- управління шляхом вибору стратегічних позицій,
- управління шляхом ранжування стратегічних завдань,
- опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках,
- управління за слабкими сигналами про можливі проблеми.

Управління шляхом вибору стратегічних позицій застосовується, тоді коли нові стратегії підприємства при використанні його наявного потенціалу обмежують можливості застосування стратегічних дій менеджерами

підприємства і це спонукає застосовувати накопичений до цього моменту досвід управління підприємством. Модель управління шляхом вибору стратегічних позицій наведена на рисунку 1.2 [22].

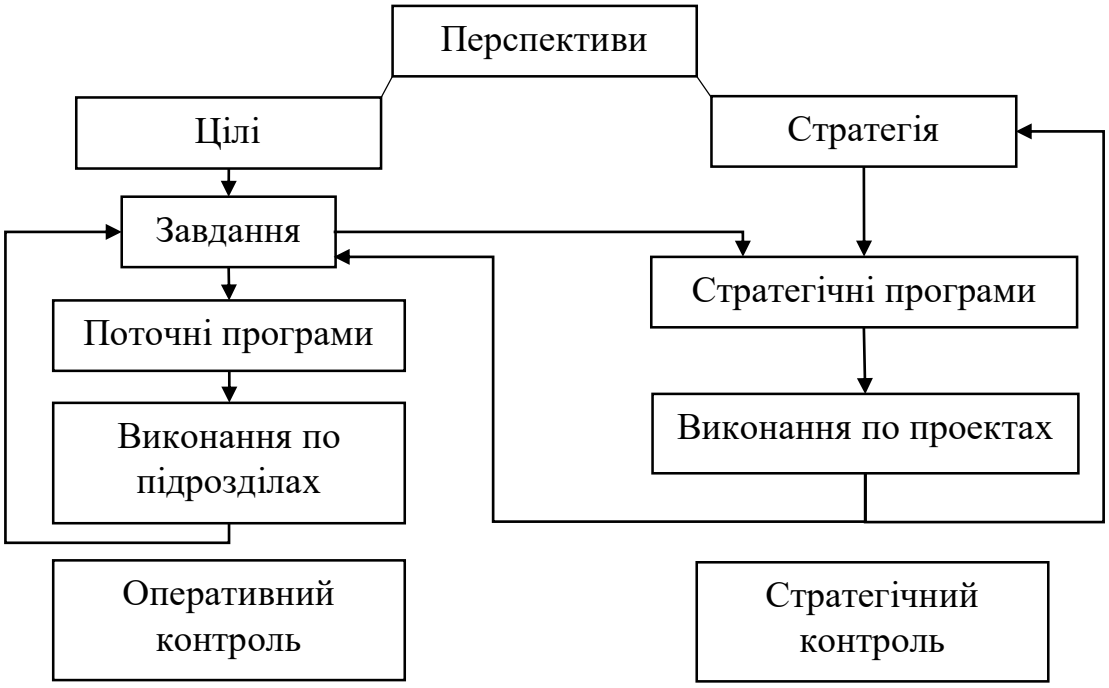

Рис. 1.2. Управління шляхом вибору стратегічних позицій

В управлінні шляхом вибору стратегічних позицій є суттєві відмінності від простого стратегічного планування, котре часто використовували керівні ланки підприємств до впровадження на них системи стратегічного управління, а саме:

- такий вид стратегічного управління передбачає не просто планування ключових позицій діяльності підприємства, а є основним засобом планування оптимального використання доступного потенціалу підприємства та його ресурсів, шляхом плануванням його стратегії,
- цей вид стратегічного управління дозволяє чинити систематичний опір змінам з боку мінливих умов середовища підприємства в процесі реалізації запланованої стратегії підприємства чи планового розширення його діяльності.

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань застосовується для вирішень швидкоплинних проблем, котрі обумовлені поведінкою конкурентів чи технічними процесами. Модель управління шляхом стратегічних завдань наведена на рисунку 1.3 [23].

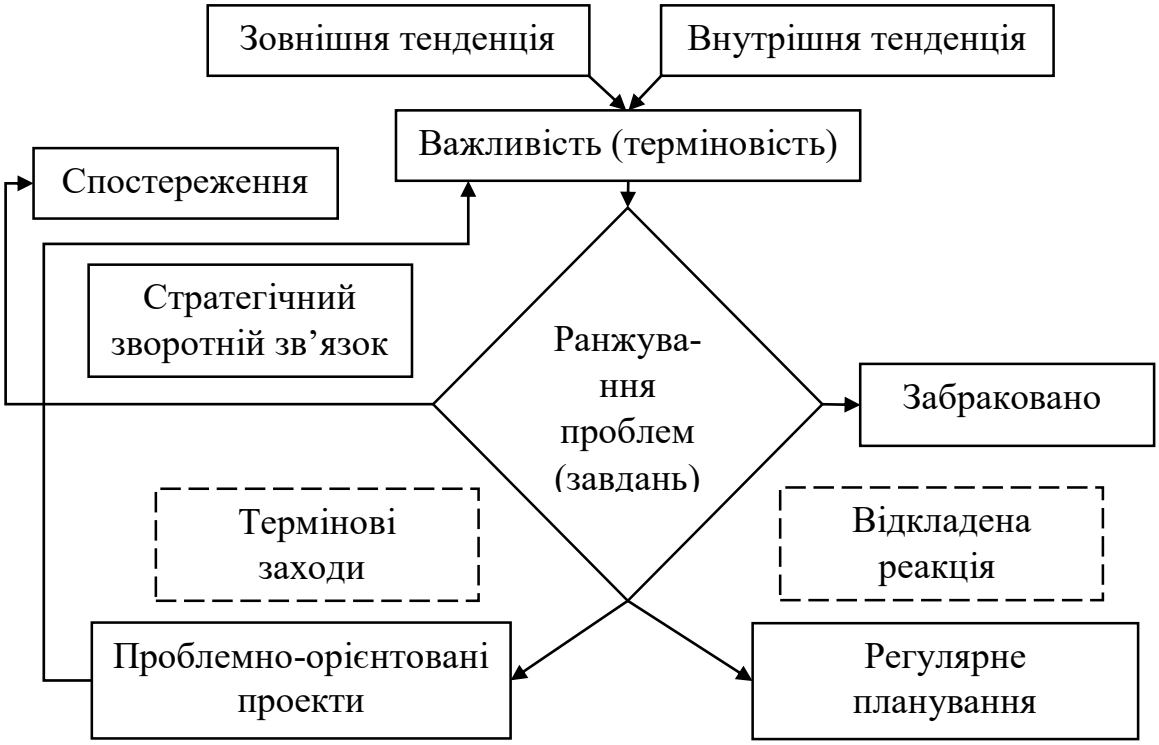

Рис.1.3. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Розглянемо етапи процесу управління ранжування стратегічних завдань:

- встановлення постійного спостереження та аналізу за всіма тенденціями в зовнішньому середовищі: ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними,
- за результатами аналізу тенденцій зовнішнього середовища, проводиться оцінка терміновості рішень та доповідається вищому керівництву,
- керівництво підприємства разом із службою маркетингу розподіляє всі задачі на категорії: термінові та найважливіші завдання , що вимагають негайного розгляду, важливі завдання середньої терміновості, котрі можуть бути вирішені в межах наступного циклу роботи, важливі, але нетермінові завдання, що вимагають постійного контролю та завдання які не варті подальшого розгляду, зручним методом для такого розподілу є матриця Ейзенхауера,
- термінові завдання передаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам підприємства,

- прийняття рішень контролюється керівництвом та розглядаються можливі стратегічні та тактичні наслідки від прийняття цих рішень.
- вище керівництво постійно переглядає та поновлює список проблем та їх пріоритетність.

Алгоритм оцінки стратегічних несподіванок та застосування відповідно до них надзвичайних заходів залежить від умов виникнення та прояву стратегічних несподіванок. Умовами стратегічних несподіванок можуть бути:

- проблеми виникають несподівано та всупереч очікуванням,
- виникають ситуації, які виявляють нові проблеми, що не відповідають минулому досвіду підприємства,
- нездатність вжити контрзаходів призводить до недоотримання прибутку чи навіть до повної його втрати,
- існуюча технологія прийняття рішень на підприємстві не дозволяє терміново вживати необхідних заходів.

Від цих умов залежить алгоритм надзвичайного стратегічного управління, система надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках:

- при виникненні стратегічних несподіванок починає працювати комунікаційні мережа зав’язків для надзвичайних ситуацій,
- на період надзвичайного стану перерозподіляються обов’язки вищого керівництва: контроль за збереженням морального клімату, робота з мінімальним рівнем зривів, вжиття надзвичайних заходів,
- введення мережі оперативних груп,
- проведення завчасних випробувань зв’язків між групами,
- проведення тренінгу взаємодії груп.

Сильні сигнали- очевидні та конкретні проблеми, котрі були виявлені в результаті спостережень. Слабкі сигнали – це всі інші проблеми, які стають відомі за ранніми та неперевіреними ознаками. Коли в середовищі підприємства панує високий рівень нестабільності, керівництву компанії доводиться приймати рішення відразу після надходження перших слабких сигналів про зміни умов в цьому середовищі.

Таким чином, формування стратегії підприємства, це реалізація концепції, в котрій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними потенціалами підприємства та на основі цього розробляти та реалізувати системи стратегій.

1.3.Стратегічні рішення на підприємстві та фактори впливу на їх прийняття

Для ефективної реалізації будь-якої стратегії підприємства необхідно виділити фактори впливу на стратегічні рішення керівних ланок на підприємстві, оскільки саме від прийнятих стратегічних рішень керівників та менеджерів буде залежати дієвість обраної стратегії підприємства.

Результатом невчасного та не об’єктивного аналізу та визначення факторів впливу на прийняття стратегічних рішень може стати відхилення реалізації стратегії від плану та її неефективність через нездатність адаптуватись до нових умов в середовищі діяльності підприємства.

Наведемо перелік стратегічних рішень на основі котрих підприємство повинне здійснити вибір стратегії :

- збереження досягнутих позицій на ринку збуту продукції, за умови зміни ринкових умов,
- збільшення обсягів продажу продукції при збереженні її структури та номенклатури, а також збереженні вже зайнятих ринків,
- збільшення обсягів продажу продукції за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні вже зайнятих ринків,
- збільшення обсягів продажу продукції за рахунок освоєння нових видів продукції та виходу на нові ринки збуту,
- зменшення обсягів продажу продукції за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції,

- збільшення частки обсягу продажів продукції на ринку без зниження ціни на продукцію чи послуги, котрі надає підприємство.

Можна узагальнити, що даний перелік стратегічних рішень відповідно до теорії М. Портера [18,26] передбачає , що підприємство може досягти переваг в конкуренції з іншими компаніями шляхом:

- підтримання низьких витрат (стратегія лідерства на основі витрат), котра спрямована на створення стійких конкурентних переваг шляхом зниження витрат на виробництво продукції чи надання послуг, до рівня нижчого, ніж у конкурентів, з метою залучення ширшого кола покупців.
- пропозиції продукції, котра є кращою за продукцію конкурентів (стратегія диференціації продукції) – виробництво унікальної продукції, яка за своїми характеристиками відрізняється від продукції конкурентів та має для споживачів більшу цінність, ніж просто нижча вартість продукції,
- концентрація діяльності на специфічному сегменті ринку, передбачає лідерство у вузькій сфері діяльності, таку стратегію називають стратегією фокусування чи стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, яка будується на основі виробництва продукції для окремої групи споживачів за специфічними та особливими характеристиками.

На прийняття певних стратегічних рішень підприємства впливають різноманітні фактори, їх можна розділити на три групи: фактори макроекономічного середовища, мікроекономічні фактори та фактори внутрішнього середовища підприємства, їх наведено на рисунку 1.4.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, котрі переважно не є прямо пов’язані з конкретним підприємством, проте створюють певне середовище для його господарської діяльності, котре може бути як сприятливим для підприємства, так і може нести певні загрози.

При прийнятті стратегічних рішень необхідно враховувати наступні фактори макросередовища:

- стан економіки країни,
- політико-правовий стан,

- державне регулювання економіки,
- рівень науково-технічного прогресу,
- рівень соціального розвитку,
- стан культури та ціннісних орієнтирів в суспільстві,
- дієвість громадських організацій та профспілок,
- демографічні умови,
- екологія та природні умови,
- міжнародне становище,
- надзвичайні обставини, на котрі не мають впливу керівники підприємства та не можуть запобігти їх прояву (форм-мажорні обставини).

Мікросередовище підприємства має безпосередній вплив на саме підприємство, тобто в мікросередовище входять учасники ринку, котрі контактують з підприємством.

Фактори впливу мікросередовища на прийняття стратегічних рішень підприємства:

- конкуренти,
- покупці,
- постачальники,
- партнери,
- місцеві органи профспілок та громадські організації,
- місцеві органи влади,
- страхові компанії,
- банківські установи.

До внутрішнього середовища підприємства можна віднести ті елементи та фактори впливу, котрі визначають внутрішній стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також впливають на ефективність господарської діяльності підприємства.

Підприємство є єдиною системою, що складається з підсистем: виробництва, збуту, фінансової та маркетингової складової та інших. Під діагностикою внутрішнього середовища слід розуміти оцінку стану елементів та

підсистем цього середовища, їх взаємодію та системний вплив на рівень виробництва продукції, його ефективність та конкурентоспроможність [15].

Рис.1.4. Фактори впливу на стратегічні рішення підприємства.

До факторів внутрішнього середовища, котрі впливають на прийняття стратегічних рішень можна віднести:

- виробничий потенціал підприємства,
- управлінський потенціал,
- конкурентоспроможність продукції чи послуги підприємства,

- організація маркетингу та збуту,
- фінансовий стан підприємства,
- ефективність виробництва,
- стратегія, місія та цілі підприємства,
- організаційні структура та культура підприємства,
- організація виробництва та праці,
- мотиваційні чинники впливу на працівників підприємства,
- екологічна відповідальність підприємства,
- соціальна відповідальність підприємства,
- репутація підприємства.

Спираючись на фактори впливу на діяльність підприємства загалом можна розглянути специфіку процесів стратегічного менеджменту через які проявляються наступні умови прийняття стратегічних рішень[13]:

1. Управлінські рішення, що приймаються менеджерами, мають важливе значення для діяльності підприємства, на менеджерів покладається велика відповідальність щодо забезпечення ефективної та прибуткової діяльності підприємства.

2. Управлінські рішення приймаються на основі припущень про майбутні можливості підприємства, котрі можуть настати при відповідних змінах у зовнішньому середовищі підприємства.

3. Управлінські рішення мають особливу складність у процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності підприємства, що є наслідком невизначеності умов в котрих перебуватиме підприємство та неможливість розрахунку доступних ресурсів для підприємства під час прийняття рішень.

4. Управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик, у зв’язку з цим їх обґрунтування та реалізація потребують значних затрат часу , трудових та грошових ресурсів.

Фактори, котрі можуть спонукати керівні ланки до застосування на підприємстві стратегічних рішень в рамках системи стратегічного менеджменту[11,17]:

1. Значне зниження ефективності роботи підприємства в цілому чи конкретного відділу може спокутати керівників переглянути відповідність прийнятої стратегії.

2. Неочікувані дії з боку основних конкурентів можуть спонукати керівників до перегляду прийнятих ними в минулому стратегічних рішень.

3. Конфліктні ситуації в котрі залучені топ-менеджери підприємства, працівники чи клієнти можуть привести до перегляду положення підприємства та організації його основної діяльності.

4. Новий член команди керівної ланки підприємства може спонукати інших керівників до оцінки ефективності та перегляду прийнятих стратегічних рішень та може стати основним каталізатором змін у стратегії підприємства.

5. Необхідність у залученні додаткового капіталу може вимагати підготовки бізнес-плану для демонстрації інвесторам наявності ефективної стратегії підприємства на майбутнє.

Основним фактором більш активного використання методів стратегічного менеджменту в даний час є їх внесок у підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління передбачає реалістичні результати діяльності підприємства та дозволяє адаптувати стратегії в процесі досягнення цілей підприємством, шляхом прийняття оптимальних стратегічних рішень керівними ланками підприємства.

Не доцільно сприймати стратегічний менеджмент як те, що можна використовувати для всіх підприємств за одним алгоритмом за будь-яких умов чи в будь-який час. Насправді керівники повинні розуміти, що на використання стратегічного управління накладаються ряд обмежень, котрі наведені на рисунку 1.5 [9,10].

Стратегічний менеджмент не надає точного та детального передбачення, а формує тільки якісні характеристики стану в котрому має перебувати підприємство в майбутньому та яку позицію підприємству потрібно займати на ринку [16].

Стратегічний менеджмент не можна зводити лише до реалізації щоденних процедур та схем, при такому виді управління відсутній фіксований алгоритм для менеджера, котрий би передбачав, що і як йому робити для вирішення проблем у конкретній ситуації. Хоча існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем та виробу стратегії та її реалізації. Проте можна вважати, що розроблення стратегії – це поєднання інтуїції та професіоналізму керівних ланок та зацікавленості всіх працівників у досягнені цілей підприємства.

Рис.1.5. Обмеження використання стратегічного менеджменту на підприємстві

Стратегічний менеджмент вимагає значних затрат часу, фінансових та трудових ресурсів під час формування прогнозу щодо діяльності підприємства та його реалізації та передбачає створення відповідних служб для відстеження змін у зовнішньому середовищі.

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки під час прийняття стратегічних рішень можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції на ринку, наміри та плани конкурентів, появою технологічних інновацій. Особливо небезпечним є допущення помилки при

реалізації альтернативного шляху функціонування підприємства чи при реалізації стратегії, котра не піддається суттєвому коригуванню.

Найважливішою складовою стратегічного менеджменту повинна бути саме реалізація стратегічного плану, а не процес його розробки. Для ефективної реалізації стратегічного плану необхідно створити:

1. Організаційну культуру, котра дозволяє реалізувати стратегію.
2. Дієву систему мотивування та організації праці.
3. Адаптивну та гнучку систему управління підприємством.

Таким чином , підприємство в принципі не зможе перейти до стратегічного менеджменту, якщо в ньому не створена ефективна підсистема стратегічного планування та немає передумов чи можливостей для виконання стратегії.

Тривала прибуткова діяльність підприємства автоматично означає, що воно досить успішно справляється з своїми завданнями та успішно задовольняє тих, хто входить у сферу ділової взаємодії, тобто покупців, співробітників та власників підприємства. Тобто підприємство повинно виробляти продукт, котрий стабільно буде знаходити покупців.

Висновки до першого розділу

В першому розділі нами досліджено сутність поняття стратегії підприємства як стратегічно орієнтованої діяльності, спрямованої на забезпечення конкурентоздатності підприємства за умови оптимального використання усіх видів ресурсів підприємства.

Виокремлено, що стратегія підприємства складається з добре продуманих дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та з реакції керівних ланок на неочікувані зміни в середовищі підприємства.

Планування стратегії підприємства є тим видом управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль та затрат часу. Важливим моментом планування стратегії є залучення до цього процесу якомога більшої кількості працівників, а не лише керівних ланок підприємства.

Було досліджено різні підходи до формування класифікацій типів та видів стратегій підприємства, хоча в реальних умовах підприємству доводиться поєднувати кілька стратегій одночасно для ефективного досягнення своїх цілей.

Зазначимо, що завдання процесу стратегічного менеджменту – це пошук шляхів для покращення діючої стратегії, с також спостереження та контроль за тим, як вона реалізовується. Тому важливим є аналіз факторів впливу на прийняття стратегічних рішень підприємства. В першому розділі нами було систематизовано різновиди факторів впливу на прийняття стратегічних рішень.

Прийняття стратегічних рішень залежно від факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формує основу стратегічного управління, котре забезпечує формування та реалізацію стратегії підприємства, котра буде відповідати цілям підприємства, його потенціалу та можливостям досягати конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВЕКТОР 2011»

2.1. Особливості ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічне управління

Для вибору оптимальної стратегії підприємства в системі стратегічного управління підприємством необхідно врахувати особливості його діяльності в ніші котру воно займає на ринку. ТОВ «Вектор 2011» з моменту свого заснування, тобто вже одинадцять років, займається транспортно-експедиційними послугами в галузі ринку перевезень автомобільним транспортом України.

На даний момент доставка сировини та продукції в заданий час та у відповідній якості здійснюється завдяки транспортно-експедиційним перевезенням. ТОВ «Вектор 2011» як транспортно-експедиційне підприємство займає місце проміжної ланки між споживачем товару та товаровиробником.

Слід зазначити, що підприємства транспортно-експедиторських послуг здійснюють діяльність, котра безпосередньо пов’язана з організацією та перевезенням вантажу та відповідними договорами.

Оскільки задоволеність клієнтів під час їх обслуговування стала основою, на котрій підприємства стимулюють зростання бізнесу та прибутковість, використання найкращої транспортної системи сприяє компромісу між продуктивністю та скороченням витрат на доставку та забезпечує своєчасне транспортування товарів.

Всі ці процеси є невід’ємними частинами надійної системи управління логістикою, підкреслюючи важливість складування та транспортування для найкращого обслуговування клієнтів для доставки товарів кінцевому споживачу.

Перелік основних послуг ТОВ «Вектор 2011», котрі надаються підприємством наведено на рисунку 2.1.

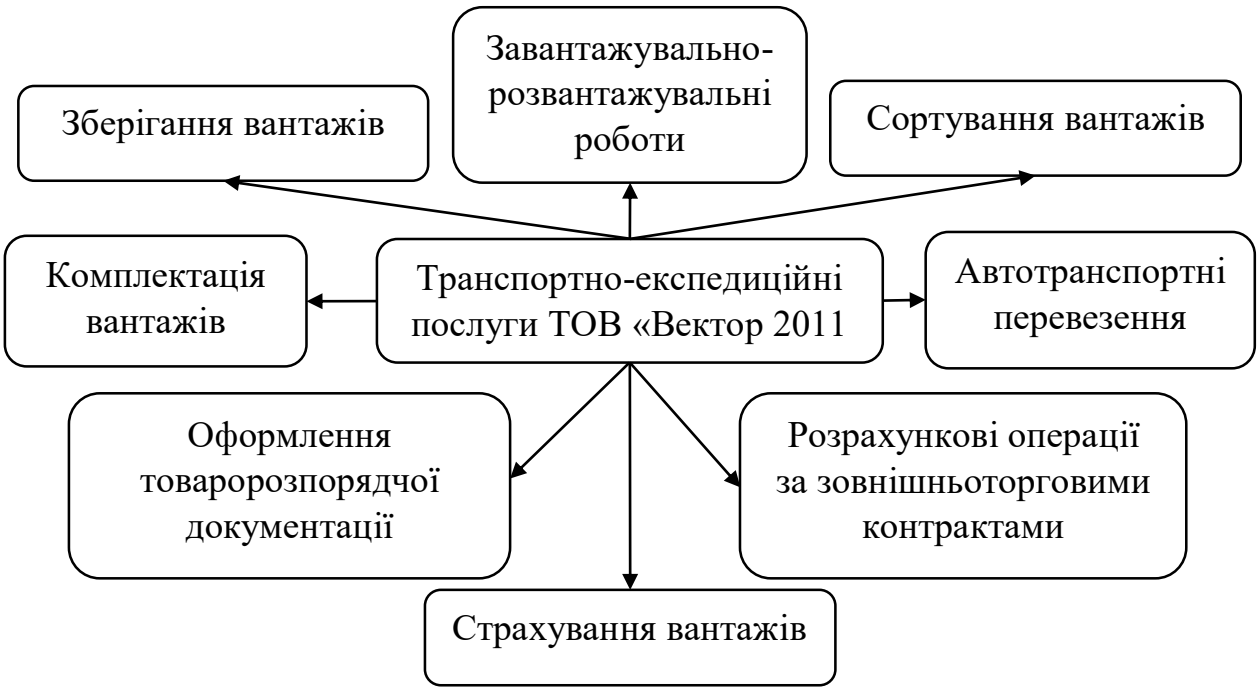

Рис. 2.1. Комплекс послуг ТОВ «Вектор 2011»

Місія ТОВ «Вектор 2011»: гарантуємо безпечну та швидку доставку вантажів та надаємо комплексні транспортно-експедиційні послуги на всій території України.

Транспортно-експедиційне підприємство є визнаним надійним партнером на ринку транспортних перевезень, завдяки дружній команді спеціалістів. Фахівці підприємства, логісти та водії з досвідом роботи більше десяти років, забезпечують якісну та швидку доставку вантажів клієнтам.

Команда «Вектор 2011» спрямована на результат, шляхом надання максимально якісних послуг з перевезень вантажів та оперативне реагування на непередбачувані обставини.

Зазначимо основні цінності та принципи роботи ТОВ «Вектор 2011» [40]:

1. Якість та своєчасність:

- надавати максимально якісні послуги у оптимальні терміни,
- швидке закриття маршрутів у заданих клієнтом умовах,
- своєчасні виплати по підписаних з партнерами договорах та оперативне виконання операцій з документами.

2. Підтримка та довіра:

- цінність партнерських зав’язків та якісна комунікація між працівниками,
- взаємопідтримка – ключ сильної командної роботи підприємства та зростання його результативності.

3. Досвід та розвиток:

- цінність експертів з досвідом роботи більше десяти років, котрі і забезпечують ефективну діяльність підприємства,
- саморозвиток є важливим постійним елементом корпоративної культури підприємства.

ТОВ «Вектор 2011» як і будь-який інший суб’єкт господарської діяльності може вільно обирати напрямок свої діяльності та самостійно будувати свої відносини з іншими суб’єктами господарської діяльності на ринку, а також має право приймати будь-які стратегічні рішення та здійснювати дії, пов’язані з його діяльністю, якщо вони не суперечать діючому законодавству та стратегії підприємства.

Важливу роль у ефективному стратегічному управлінні будь-якого підприємства займає його організаційна структура . Керівництво вищої ланки більшості підприємств майже завжди перебуває в пошуку оптимальної організаційної структури, котра б дозволила найефективніше використовувати ресурси доступні підприємству та досягти поставлених ним цілей. При цьому організаційна структура підприємства, маючи загальні ознаки послідовності та постійної адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною для кожного підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Вектор 2011» визначає спосіб внутрішнього підпорядкування елементів підприємства та їхні зв’язки між собою, які дозволяють безперешкодно виконувати управлінські функції. Саме упорядковане розташування управлінських елементів та форму їх взаємозв’язку, перетворюючи діючу організаційну структуру на систему стратегічного управління підприємством. Керувати організаційною структурою та стежити за

тим, щоб вона була оптимальною до стратегії підприємства є дуже складним завданням

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням підприємства, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу на прийняття стратегічних рішень підприємства.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Вектор 2011» зображену на рисунку 2.2.

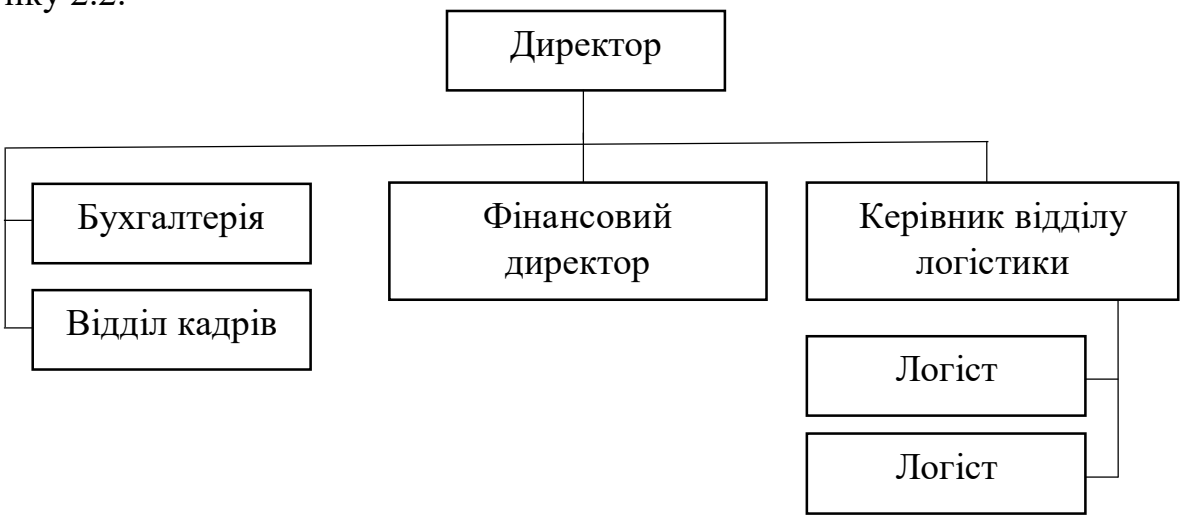

Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Вектор 2011»

На ТОВ «Вектор 2011» є такі структурні підрозділи:

- Відділ бухгалтерії,
- Відділ кадрів
- Відділ логістики,
- Фінансового директора.

Переваги організаційної структури ТОВ «Вектор 2011»:

- чіткість на простота взаємодії,
- надійний контроль за виконанням обов’язків та дисципліною,
- можливість миттєво приймати та виконувати управлінські рішення,
- економічність за умов незначних розмірів підприємства.

Недоліки організаційної структури ТОВ «Вектор 2011»:

- потреба у відділі моніторингу за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства,
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів,
- потреба у керівниках універсальної кваліфікації,
- необґрунтоване збільшення управлінського апарату.

Для формування остаточних висновків щодо стану ТОВ «Вектор 2011» та подальших перспектив його розвитку проведемо SWOT-аналіз. Даний аналіз дозволить визначити слабкі та сильні сторони підприємств даної сфери, а також виявити можливості та загрози, які існують для їх функціонування в зовнішньому середовищі [14]. У табл. 2.1 наведемо SWOT-аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг.

В ході аналізу системи стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» було виявлено, що корпоративною стратегією підприємства на даний час є стратегія стабілізації, оскільки у умовах військового стану в країні важливим для ТОВ «Вектор 2011» стала підтримка та збереження вже існуючих клієнтів та надання їм якісних послуг на максимально високому рівні.

Конкурентною стратегією ТОВ «Вектор» на сьогодні є стратегія концентрації (фокусування), котра спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, а саме на перевезення вантажів двадцятитонними причепами між містами України, керівні ланки прийняли рішення, що на сьогодні розширення транспортних послуг з перевезення вантажів менших тоннажів в межах окремих міст не є прибутковою та конкурентоспроможною альтернативою для ТОВ «Вектор 2011».

Щодо функціональних стратегій ТОВ «Вектор 2011» чітко можна виділити стратегію посередницької діяльності, котра відображає сутність послуг, котрі надає підприємство в межах своєї основної транспортно-експедиторської діяльності в Україні.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Вектор 2011» транспортно-експедиторських послуг

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Подальший розвиток сфери транспортно-експедиторських послуг. 2. Покращення стану доріг в Україні. 3. Впровадження підприємствами сучасних автоматизованих систем управління логістикою. 4. Обслуговування додаткових груп споживачів.	1. Погіршення політико-економічної ситуації в країні. 2. Подальше зростання цін на паливно-мастильні матеріали. 3. Девальвація національної валюти. 4. Зростання рівня корупції у провладних структурах. 5. Зростання податкового навантаження на бізнес. 6. Зменшення платоспроможності ключових споживачів та партнерів.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільний попит на послуги. 2. Широкий послуг пропонованих послуг підприємствами. 3. Активне залучення інновацій у свою діяльність. 4. Висока якість надаваних транспортно-експедиторських послуг. 5. Помірна ціна на транспортно-експедиторські послуги. 6. Великий досвід роботи на ринках більшості підприємств. 7. Достатньо швидка доставка в межах України.	1. Застарілий автопарк на більшості підприємствах. 2. Висока залежність підприємств від великих клієнтів. 3. Слабкий рівень управління логістикою на підприємствах. 4. Відсутність на підприємствах інноваційних автоматизованих систем управління логістичною діяльністю. 5. Значні логістичні витрати на більшості вітчизняних підприємств.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Вектор 2011» використовує такий вид стратегічного управління, котрий називають управлінням шляхом ранжування стратегічних завдань, котре дозволяє своєчасно приймати рішення та демонструє необхідність визначення цілей та завдань підприємства як вихідного етапу управління підприємством.

2.2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011»

Для визначення ефективності функціонування системи стратегічного управління підприємством необхідно провести аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Вектор 2011». Без аналізу господарської діяльності підприємства неможливо приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення прибутковості та ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також на виявлення та усунення причин збитковості чи низької рентабельності його діяльності, забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

Завдання аналізу господарської діяльності підприємства полягають у тому, щоб обґрунтувати реальність досягнення плану, складеного на основі господарських договорів, визначити та оцінити реалізацію плану на кожному етапі його виконання, порівняти результати роботи з витратами, виявити причини та фактори, котрі призвели до відхилень від планових показників, розробити заходи щодо усунення виявлених недоліків та використання внутрішніх можливостей для покращення якості наданих послуг.

Важливим етапом аналізу господарської діяльності є аналіз структури активу балансу підприємства, таких як основний капітал та оборотні активи, до яких входять готівка, матеріально-виробничі запаси, короткострокова та довгострокова дебіторська заборгованість. Проведений аналіз структури активів ТОВ «Вектор 2011» оформлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура активів ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
І. Необоротні активи						
Основні засоби	161,9	100,00	231,1	100,00	239,2	100,00
РАЗОМ Необоротні активи	161,9	21,50	231,1	29,48	239,2	29,80
ІІ. Оборотні активи						
Запаси	27	4,57	24,8	4,49	25	4,44
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	383,1	64,82	385,4	69,73	389,8	69,16
Інша поточна дебіторська заборгованість	18,8	3,18	12	2,17	13	2,31
Гроші та їх еквіваленти	162,1	27,43	130,5	23,61	135,8	24,10
РАЗОМ Оборотні активи	591	78,50	552,7	70,52	563,6	70,20
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00				
БАЛАНС	752,9	100,00	783,8	100,00	802,8	100,00

З досліджень бачимо, що необоротні активи, а саме основні засоби у 2021р. склали 239,2тис.грн, що на 77,3тис.грн. більше порівняно з 2019 р., і на 8,1тис.грн у 2020р. Оборотні активи у 2021 р. порівняно з 2019-2020 р. зменшилися у 2019р. на -27,4 тис.грн., а у 2020р. на 10,9 тис.грн.

У відсотковому співвідношенні часка необоротних активів підприємства у 2021р. зросла на 8,30 % відносно 2019р. та на 6,70 % відносно 2020р. А частка оборотних активів у 2021р. зменшилась на 8,30% відносно 2019р. та на 0,32 % зменшилась відносно 2020р.

Для оцінки стану та ефективності використання основних засобів на ТОВ «Вектор 2011» використовують ряд показників, розрахунок який подано у таблиці 2.3..

Таблиця 2.3

Показники оцінки стану та ефективності використання основних засобів у ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхи-лення 2021/2019
Фондомі-сткість ОЗ	Первісна вартість основних засобів Чистий дохід від реалізації	Зменшення	0,404	0,596	0,666	0,262
Фондоо-зброєність ОЗ	Первісна вартість основних засобів Середньооблікова чисельність працюючих	Збільшення	12,880	18,569	18,028	5,148
Коефіцієнт зносу ОЗ	Знос основних засобів Первісна вартість основних засобів	Зменшення	0,162	0,{2	0,262	0,100
Коефіцієнт придатно-сті ОЗ	Залишкова вартість основних засобів Первісна вартість основних засобів	Збільшення	0,838	0,778	0,737	-0,101
Фондові-ддача ОЗ	Чистий дохід від реалізації Первісна вартість основних засобів	Збільшення	2,477	1,679	1,501	-0,976
Рентабе-льність ОЗ	Чистий прибуток Первісна вартість основних засобів * 100	Збільшення	21,066	21,744	13,621	-7,445

Фондомісткість основних засобів, котра характеризує рівень забезпеченості підприємства основними засобами, вона визначається як

співвідношення балансової вартості основних засобів до чистого доходу (виручки) від реалізації [19,34].

Фондоозброєність основних засобів показує скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства та визначається відношенням балансової вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працюючих [33].

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів та визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів [27,35].

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яка частина основних засобів є приданою для експлуатації та визначається як відношення залишкової вартості основних засобів до балансової вартості основних засобів [29].

Фондовіддача основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів та відображає суму чистого доходу (виручки) від реалізації на одну гривню основних засобів [4,11]

Рентабельність основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів та відображає суму валового прибутку на одну гривню основних засобів [30,31].

Аналізуючи табл. 2.3 спостерігаємо тенденцію до збільшення фондомісткості основних засобів у 2021 році порівняно з 2019 роком на 0,262. Показник фондоозброєності основних засобів у 2021 році становить 18,028 і збільшився за 2019 рік на 5,148. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства у 2021 році зріс на 0,082 порівняно з 2019 роком.

Ефективність використання оборотних активів визначається за допомогою сукупності показників, проаналізованих та оформлених у таблиці 2.4,таких як:

Робочий капітал показує, яка величина оборотного капіталу сформована за рахунок власних коштів підприємства та визначається як різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов’язаннями.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів підприємства, тобто частку матеріальних виробничих активів у власних обігових коштах, обмежує свободу маневру власними коштами[37].

Таблиця 2.4

Показники аналізу ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показники	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхиле-ння 2021/2019
Робочий капітал	Зростання	64,1	142,9	80,8	16,7
Маневреність робочого капіталу	незначне збільшення	0,421	0,174	0,309	-0,112
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Збільшення	0,810	0,902	0,864	0,055
Час обороту оборотних кошів (дні)	Зменшення	444,547	398,981	416,453	-28,093
Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	14,541	15,593	15,912	1,371
Час обороту запасів (дні)	Зменшення	24,758	23,088	22,624	-2,134
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	1,255	1,255	1,210	-0,045
Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	Зменшення	286,874	286,874	297,635	10,762

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів показує скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Час обороту оборотних коштів характеризує період одного обороту оборотних активів в днях, показує ефективність управління оборотними активами підприємства[39].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини дебіторської заборгованості та показує швидкість обертання дебіторської заборгованості комерційного кредиту, що надається підприємством.

Час обороту дебіторської заборгованості показує середнє число днів, необхідне для стягнення заборгованості, розраховується як відношення середньорічної суми дебіторської заборгованості до величини щоденної виручки

З табл. 2.4 видно, робочий капітал має тенденцію до збільшення і відповідає нормативним значенням . У 2021 році робочий капітал збільшився порівняно з 2019 роком на 16,7. Маневреність робочого капіталу зменшилась у 2021 році на 0,112 порівняно з 2019 роком і не відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів мав тенденцію до збільшення у 2020р. порівняно з 2019р. , проте у 2021р. він знову зменшився. Час обороту оборотних коштів має тенденцію до зменшення і відповідає нормативним значенням. У 2021 році становив 416,45 і зменшився порівняно з 2019 ром на 28,093. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився у 2021 році порівняно з 2019 роком на 1,371, а час обороту за даний період зменшився на 2,134. У 2021 році зменшився коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 0,045 порівняно з 2019 роком, час обороту дебіторської заборгованості збільшився на 10,762.

Показники ефективності використання власного капіталу визначаються його здатність генерувати необхідний прибуток у процесі господарської діяльності підприємства та визначають загальну ефективність його використання. Основні показники, котрі характеризують здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність проаналізовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ефективності використання власного капіталу ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показники	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхи-лення 2021/ 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності	Збільшення	0,300	0,477	0,399	0,098
Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшення	0,700	0,523	0,601	-0,098

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт фінансової стабільності	понад 1	0,429	0,913	0,663	0,234
Коефіцієнт фінансового ризику	Зменшення	2,331	1,096	1,509	-0,823
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,118	1,333	1,523	-0,595
Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	Збільшення	18,009	17,273	19,558	1,549
Період окупності власного капіталу	Зменшення	5,553	5,789	7,240	1,687
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,636	0,636	0,607	-0,029
Фінансовий важіль	Зменшення	3,331	2,096	2,509	-0,823

Аналізуючи показники ТОВ « Вектор 2011» за таблицею 2.5 можна зробити такі висновки:

– коефіцієнт фінансової незалежності збільшився, у 2019 р. становив 0,300 у 2021р зріс до 0,399. Це свідчить про те, що частка власного капіталу у загальній сумі капіталу підприємства збільшилась на 0,098;

– коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,700 у 2019 р. до 0,601 у 2021 р., тобто частка залученого капіталу в загальній сумі капіталу зменшилась на 0,098;

– коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 р. становив 0,663 і збільшився порівняно з 2019 р. на 0,234. Показник зріс, що показує збільшення розміру суми власного капіталу над розміром залученого капіталу;

– коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 2,331 (2019р) до 1,509 (2021р). Свідчить про те, що на 0,823 зменшилась частка суми залученого капіталу, що перевищує суму власного капіталу;

– коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 2,118 у 2019 р. до 1,523 у 2021 р. Показник показує, що масштаб діяльності підприємства скоротився на 0,595, який забезпечується власним капіталом;

– рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) збільшився з 18,009% до 19,558%. Визначає що ефективність використання власних ресурсів для отримання прибутку збільшилась на 1,548%;

– період окупності власного капіталу збільшився на 1,687, з 5,553 у 2019 р. до 7,240 у 2021 р. Показує збільшення років протягом яких повність окупляться вкладення в це підприємство;

– коефіцієнт оборотності активів зменшився з 0,636 до 0,607

– фінансовий важіль (леверидж) має позитивну тенденцію. Характеризує використання підприємством позикових засобів, які впливають на величину рентабельності власного капіталу, що зменшився на 0,823.

Важливим етапом є аналіз структури витрат підприємства та їх зміни за проаналізований період. Він дає змогу визначити роль окремих елементів у загальних витратах та надає можливість виявити тенденції їх змін для забезпечення своєчасного реагування на відхилення фактичних значень від планових, а також дозволяє окерслити найважливіші напрями пошуку резервів їх зниження. Аналіз структури витрат ТОВ «Вектор 2011» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 від	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2019р. тис. грн	2020р. тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	392,6	90,92	386,7	90,90	397,8	90,20	5,2	11,1
Адміністрати-вні витрати	23,1	5,35	23,3	5,48	27,1	6,15	4	3,8
Витрати на збут	7,9	1,83	7,6	1,79	8,2	1,86	0,3	0,6
Інші операційні витрати	8,2	1,90	7,8	1,83	7,9	1,79	-0,3	0,1
Всього витрат	431,8	100,00	425,4	100,00	441	100,00	9,2	15,6

Проаналізувавши витрати ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр. ми спостерігаємо тенденцію до збільшення собівартості реалізованої продукції у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 5,2 тис.грн., а порівняно з 2020 р. на 11,1 тис.грн. Адміністративні витрати у 2021р. збільшились на 4,00 тис.грн. порівняно з 2019р. і на 3,8 тис.грн. порівняно з 2020р. Витрати на збут збільшились не значною мірою, а саме на 0,3 тис.грн. у 2021р. відносно 2019р. та на 0,6 тис.грн відносно 2020р. а інші операційні витрати зменшились на 0,3 тис.грн у 2021р. відносно 2019р. та на 0,1 тис.грн збільшились у 2021р. відносно 2020р. Всі операційні витрати мають тенденцію до збільшення, лише інші операційні витрати у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшились на 0,3 тис.грн.

Оскільки метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, для оцінки результатів роботи підприємства та пошуку резервів підвищення його ефективності проводять аналіз структури прибутку. Структура прибутку ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр. відображено у табл. 2.7.

Таким чином, з наведених даних видно, що за 2021 р. підприємство ТОВ «Вектор 2011» значно зменшило свій обсяг доходів ніж у 2020 р. Ми можемо охарактеризувати такі показники економічною кризою, яка склалась у зв'язку з пандемією.

Для оцінки ефективності системи стратегічного управління підприємством використовують різноманітні методи стратегічного аналізу, такі як: стратегічний аналіз макросередовища підприємства, стратегічний аналіз безпосереднього оточення підприємства, стратегічний аналіз підприємства, стратегічний аналіз продукту, стратегічний фінансовий аналіз, стратегічний інвестиційний аналіз та аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень[28].

Таблиця 2.7

Структура прибутку ТОВ «Вектор 2011» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021від	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2019 тис. грн	2020 тис. грн
Чистий дохід від реалізації	478,6	100,00	498,7	100,00	487,2	100,00	8,6	-11,5
Валовий прибуток	86	17,97	112	22,46	89,4	18,35	3,4	-22,6
Фінансові результати від операційної діяльності	54,3	11,35	80,7	16,18	55,1	11,31	0,8	-25,6
Фінансовий результат до оподаткування	54,3	11,35	80,7	16,18	55,1	11,31	0,8	-25,6
Чистий фінансовий результат	40,7	8,50	64,6	12,95	44,2	9,07	3,5	-20,4

Потрібно зауважити, що на ТОВ «Вектор 2011» частково використовуються всі напрями стратегічного аналізу підприємства, але вони застосовуються з ініціативи керівництва на інтуїтивному рівні, а не планово введені для аналізу ефективності системи стратегічного управління підприємством.

2.3. Впровадження стратегічного менеджменту та підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011»

При поширенні впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві постає питання оцінки системи стратегічного управління підприємством, а відповідно і визначення сутності поняття ефективності стратегічного менеджменту.

На сьогодні набуває поширення підхід з позиції стійкості при визначенні сутності ефективності стратегічного управління, котрий визначається здатністю підприємства досягати місії та поставлених цілей при постійному негативному впливі факторів навколишнього оточення та внутрішнього середовища, при цьому зберігаючи цілісність та потенціал до розвитку підприємства. [24].

Поняття стійкості розвитку підприємства передбачає здатність системи до повернення в стан рівноваги, одним із підходів до стійкості є здатність підприємства постійно повертатись до шляху реалізації поставленої стратегії. Якісна постановка цілей забезпечує комунікацію між стратегічною ціллю та складовими системи підприємства, що є важливим в умовах посиленої невизначеності навколишнього середовища. Поштовхом до руху та силою, котра повідомляє необхідність прискорити виконання процесів стратегічного управління є те, що поставлена мета не ще не була досягнута та виявлена невідповідність фактичного стану підприємства бажаному [26].

Ефективність стратегічного управління буде відображати стійкість перетворення вхідних компонентів в процесі реалізації стратегічної мети, що дозволяє визначити категорію ефективності як функціональний критерій стану системи стратегічного управління

Основними вхідними елементами називають характеристики діяльності підприємства в цілому та характеристики роботи окремих груп чи відділів, а також характеристики індивідуальної діяльності працівників, особливо менеджерів підприємства. Між вхідними та вихідними елементами підприємства знаходиться механізм трансформації, котрий містить компоненти, які створюють умови для впровадження ефективної стратегії та ефективного стратегічного управління. Схематично компоненти механізму трансформації наведені на рисунку 2.3.

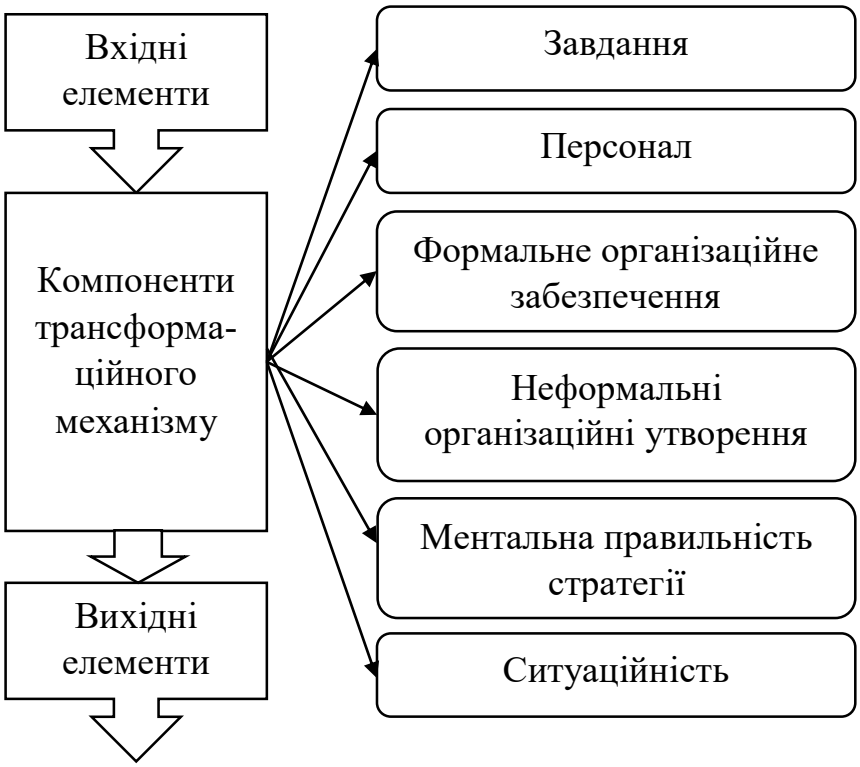

Рис.2.3. Ключові характеристики потенційно ефективної стратегії

До нього входять завдання, котрі необхідні для трансформації вхідних елементів у вихідні та їх основні характеристики; персонал, котрий буде виконувати завдання; формальне організаційне забезпечення, включаючи різні структури, процеси та системи, котрі створюють мотивацію та сприяють вирішенню покладених завдань; неформальні організаційні утвореннями, що містять стійкі моделі; владу та вплив, цінності та норми, що відображають реальні умови діяльності підприємства.

Іншим підходом до ефективності стратегічного управління вирізняється модель конгруентності організаційної поведінки, в основу якої покладена сутність конгруентності як стану цілісності організаційної групи або окремої людини та повної її щирості, коли всі системи особистості працюють разом, переслідуючи одну мету. Цей підхід передбачає збіг формального організаційного устрою з неформальною структурою міжособистісних відносин, що скорочує число непродуктивних конфліктів, підвищує мобілізацію внутрішніх ресурсів та підвищує розкриття потенціалу кожного працівника,

забезпечує включення механізмів групової самоорганізації та саморегуляції поведінки, використовує унікальну гнучкість та адаптивність команд. [32].

Ще одним підходом до оцінки ефективності стратегічного управління є ефективність стратегічного управління з позиції ділового процесу. Цей підхід схиляється до того, що поняття ефективності є інтегрованим та суб'єктивним, тому діловий процес буде ефективним, якщо він задовольняє інтереси його учасника. Серед складових, котрі визначають ефективність ділового процесу виділяють: щоденне прийняття управлінських рішень, в ході якого оцінюються альтернативи ефективності, планування здійснених ділових процесів з урахуванням забезпечення найвищої ефективності.

Особливим є підхід з позиції конфлікту інтересів, в основі цього підходу лежить протистояння інтересів власників підприємства та його управлінського складу. Необхідним в цьому підході є визначення ефективності управління, враховуючи суперечливі інтереси всіх учасників процесу управління підприємством. Варто зазначити, що не тільки менеджери підприємства можуть здійснювати контроль за ефективністю системи стратегічного управління, це можуть опосередковано робити зовнішні організації чи їх групи, такі як: потенційні інвестори, банки, страхові компанії, конкуренти, постачальники).

Таким чином, оцінка ефективності стратегічного управління з позиції конфлікту інтересів визначається як компроміс інтересів внутрішніх та зовнішніх учасників ділової активності підприємства на основі його постійного контролю т а моніторингу.

Ефективність стратегічного управління може бути визначеною як узгодженість результату діяльності підприємства з його метою. При цьому оцінка узгодженості враховує дві функції:

- коригуючу, котра полягає в удосконаленні дій через інформацію про вид та сферу неузгодженості отриманих до цього часу результатів із закладеними нормами,

- мотивуючу, що зводиться до змін суб'єктивної ймовірності, яку приписують в розрізі ефективності даної дії та враховують при прийнятті рішень щодо подальших дій [36]

З позиції моделі розвитку підприємства ефективність стратегічного управління можна розглядати як ефективність виробництва та комерційної діяльності підприємства.

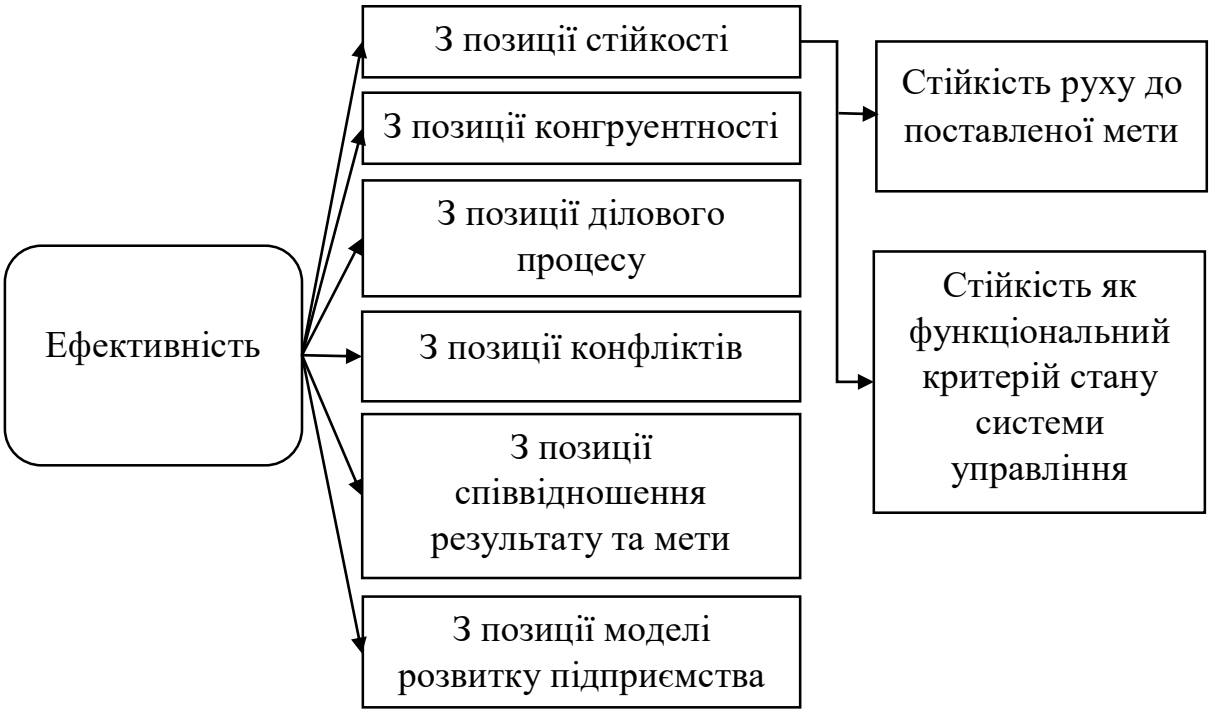

Рис.2.4. Сучасні підходи до ефективності стратегічного управління

Викладені вище підходи до сутності ефективності стратегічного управління систематизовано на рисунку 2.4.

Для забезпечення саморозвитку систем стратегічного управління необхідними виступають такі характеристики:

1. Здатність системи активно та адекватно взаємодіяти з середовищем, змінюючи його в напрямі, котрий забезпечує найбільш успішне функціонування системи.

2. Наявність гнучкості організаційної структури та адаптивного механізму реагування підприємства на непередбачувані зміни, що виробляється в процесі розвитку.

3. Непередбачуваність поведінки самоорганізованих систем [66]. Це викликає необхідність врахування такого елементу, як управління ризиком.

Складові системи стратегічного управління та фактори, що забезпечують її ефективність на ТОВ «Вектор 2011» дозволяють викласти модель у вигляді схеми зображеної на рисунку 2.5

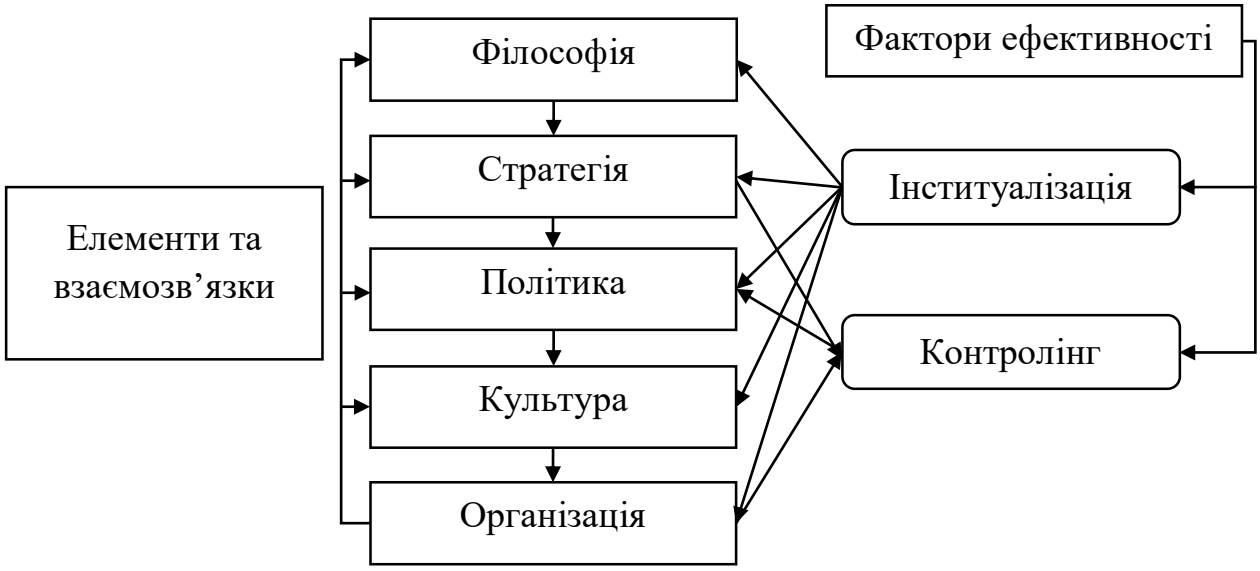

Рис.2.5. Елементи та фактори забезпечення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011»

Схематична інтерпретація моделі ефективного стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» визначає базові умови, котрі можуть змінюватися, посилюватися під впливом змін зовнішнього чи внутрішнього середовища, але їх наявність є необхідною для формування конкурентоспроможного позиціонування підприємства в межах високого ступеню невизначеності.

Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, особливо за умов впровадження інституалізації стратегічного управління, оскільки:

1. Забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень, шляхом збирання, обробки, аналізу виробничої, фінансової та управлінської інформації.

2. Надає інформацію, котра використовується для вдосконалення управління фінансовими та трудовими ресурсами.

3. Забезпечує виживання підприємства в умовах несприятливого ринкового середовища.

4. Сприяє оптимізації залежності «виручка-витрати-прибуток» [39].

Від концепції контролінгу в певній мірі залежить вся організаційна структура підприємства. Вибір організаційної системи залежить від цілої низки умов адекватності, тобто тих умов, котрі забезпечують адаптивність системи підприємства до змін, котрі відбуваються в елементах системи, чи до появи нових або ліквідації зайвих елементів системи підприємства. Умовами адекватності можна назвати такі умови, котрі внаслідок зміни елементів системи забезпечують вищий рівень ефективності її роботи в цілому. На ТОВ «Вектор 2011»можна виділити наступні умови адекватності зображені на рисунку 2.6.

Узагальнюючи практичну реалізацію впровадження контролінгу на ТОВ «Вектор 2011» варто дотримуватись ряду принципів, а саме:

1. Впровадження контролінгу повинно носити системний характер, відділ контролінгу повинен бути органічною складовою, взаємопов’язаною з усіма підрозділами підприємства.

2. Структура повинна відображати функціональний розподіл праці та обсяг повноважень працівників управління у зв’язку з появою нового підрозділу. Також необхідним буде відповідний перерозподіл функцій та повноважень, а також оптимізація кваліфікації працівників підприємства та підвищення рівня культури підприємства.

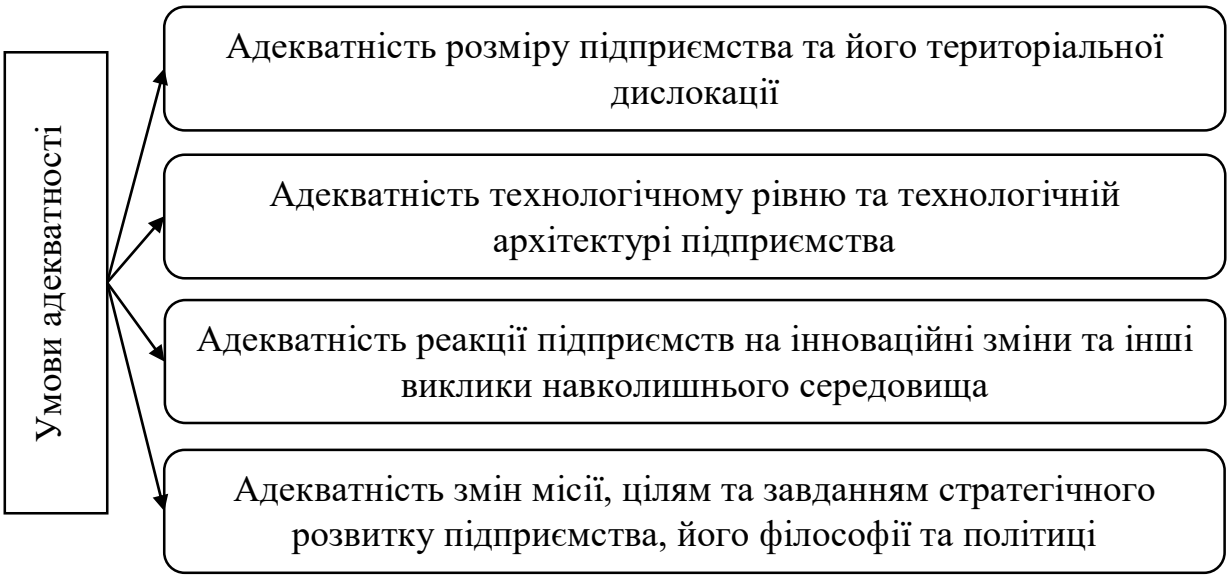

Рис.2.6. Умови адекватності провадження системи контролінгу на ТОВ «Вектор 2011»

3. Відділ контролінгу повинен забезпечувати управління якісною інформацією у такому обсязі, який дозволить приймати стратегічні управлінські рішення за слабкими сигналами та проводити проактивну стратегічну політику.

4. Структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, нормам та традиціям на підприємства.

5. Із впровадженням контролінгу структура повинна відображати цілі та завдання підприємства, тобто бути підпорядкованою виробництву та змінюватися разом із змінами, котрі в ньому відбуваються.

Реконструкція організаційної структури на засадах контролінгу забезпечує оптимальне співвідношення результатів діяльності відділу та витрат його створення та утримання.

Залежно від типу підприємства служба контролінгу може створюватись різними способами, наприклад як окремий структурний підрозділ або як постійна група у складі планово-економічного відділу чи бухгалтерії. Також служба контролінгу може сформуватись у вигляді тимчасової групи, яка створюється на період проведення запланованих досліджень підприємства.

Найважливішою умовою створення та впровадження служби контролінгу є наявність на підприємстві фінансових та людських ресурсів.

Структура управління повинна бути спрямована на пошук шляхів ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності протягом тривалого періоду.

Таким чином, удосконалення системи управління ТОВ «Вектор 2011» має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури ТОВ «Вектор 2011»,
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через покращення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності ТОВ «Вектор 2011»,
- удосконалення управління виробничими запасами та ресурсами ТОВ «Вектор 2011»,
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «Вектор 2011» та покращення якості наданих послуг та виробленої продукції підприємства.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нами було досліджено особливості діяльності ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічного управління , зроблено аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства та запропоновано методи підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011».

Досліджуване підприємство займається транспортно-експедиторськими послугами, а його діяльність безпосередньо пов’язана з організацією та перевезенням вантажу за відповідними договорами. Досліджено наявну організаційну структуру ТОВ «Вектор 2011» та виявлено її переваги та недоліки. Проаналізованого слабкі та сильні сторони ТОВ «Вектор2011», його можливості та загрози за методом SWOT-аналізу.

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Вектор 2011» та розглянуто сучасні підходи до ефективності стратегічного управління, а також елементи та фактори, що забезпечують ефективність стратегічного управління на підприємстві.

Потрібно зауважити, що на ТОВ «Вектор 2011» частково використовуються всі напрями стратегічного аналізу підприємства, але вони застосовуються з ініціативи керівництва на інтуїтивному рівні, а не планово введені для аналізу ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Запропоновано кілька напрямків підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» такі як:

1. Удосконалення організаційної структури підприємства, що насамперед означає необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також інших підрозділів підприємства згідно з реальними потребами ТОВ «Вектор 2011» з врахуванням сучасних ринкових умов.

2. Покращення системи планування та контролю за основними показниками господарської діяльності ТОВ «Вектор 2011», за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, тобто створення служби контролінгу на досліджуваному підприємстві.

3. Впровадження та застосування сучасних програмних засобів та технологій управління на ТОВ «Вектор 2011», а також сучасних інформаційних технологій. В першу чергу це стосується організації системи фінансового менеджменту, бюджетування та управління фінансовими потоками на досліджуваному підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновані напрями щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» в сучасних ринкових умовах. І вирішені наступні завдання методичного, теоретичного та практичного характеру.

З'ясовано сутність стратегії підприємства та стратегічного менеджменту.

Розглянуто сутність поняття стратегія підприємства як стратегічно орієнтованої діяльності, спрямованої на забезпечення конкурентоздатності підприємства за умови оптимального використання усіх видів ресурсів підприємства. Стратегія визначається основними факторами, а саме: внутрішнім потенціалом підприємства, станом та інтенсивністю змін навколишнього середовища підприємства та стратегічним мислення власників підприємства. Визначено, що основним завданням стратегічного менеджменту є пошук шляхів для покращення діючої стратегії та контролем за її реалізацією, а основним завданням менеджера є своєчасно виявити час, коли саме необхідно ввести зміни в стратегію підприємства та якими саме способами її реалізовувати.

Виділено основні види сучасних стратегій підприємства та стратегічного управління.

Досліджено принципи розподілу стратегій підприємства на типи, котрі виділені в залежності від об'єкту для якого розробляється стратегія та види, що формуються залежно від характеру поведінки в межах встановленого типу стратегії. Проте в реальних умовах підприємству доводиться поєднувати кілька стратегій одночасно для ефективного досягнення своїх цілей.

В роботі виділено стратегічні рішення на підприємстві та фактори впливу на їх прийняття.

Визначено, що важливим є аналіз факторів впливу на прийняття стратегічних рішень підприємства , залежно від факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це формує основу стратегічного управління, котре забезпечує формування та реалізацію стратегії підприємства,

котра буде відповідати цілям підприємства, його потенціалу та можливостям досягати конкурентних переваг на рику.

Досліджено особливості діяльності ТОВ «Вектор 2011» та його стратегічного управління.

Визначено, що ТОВ «Вектор 2011» використовує такий вид стратегічного управління, котрий називають управлінням шляхом ранжування стратегічних завдань. В ході аналізу системи стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» було виявлено, що корпоративною стратегією підприємства на даний час є стратегія стабілізації. Конкурентною стратегією ТОВ «Вектор» на сьогодні є стратегія концентрації (фокусування), котра спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства. Однією з функціональних стратегій ТОВ «Вектор 2011» чітко можна виділити стратегію посередницької діяльності, котра відображає сутність послуг, що надає підприємство в межах своєї основної транспортно-експедиторської діяльності в Україні.

Проведено аналіз характеристики господарської діяльності ТОВ «Вектор 2011» та оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Вектор 2011».

Проведено аналіз структури активів ТОВ «Вектор 2011», розраховано показники оцінки стану та ефективності використання основних засобів у ТОВ «Вектор 2011» та показники аналізу ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор 2011» , а також проведено аналіз показників ефективності використання власного капіталу ТОВ «Вектор 2011» та досліджено структура витрат та структура прибутку ТОВ «Вектор 2011» .

Потрібно зауважити, що на ТОВ «Вектор 2011» частково використовуються всі напрями стратегічного аналізу підприємства, але вони застосовуються з ініціативи керівництва на інтуїтивному рівні, а не планово введені для аналізу ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Впровадження стратегічного менеджменту та підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011».

Запропоновано кілька напрямків підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор 2011» Удосконалення організаційної структури підприємства, що насамперед означає необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також інших підрозділів підприємства згідно з реальними потребами ТОВ «Вектор 2011» з врахуванням сучасних ринкових умов. Покращення системи планування та контролю за основними показниками господарської діяльності ТОВ «Вектор 2011», за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, тобто створення служби контролінгу на досліджуваному підприємстві. Впровадження та застосування сучасних програмних засобів та технологій управління на ТОВ «Вектор 2011», а також сучасних інформаційних технологій. В першу чергу це стосується організації системи фінансового менеджменту, бюджетування та управління фінансовими потоками на досліджуваному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.
2. Блага Н.В. Управління проєктами. – підручник. – Львів: ЛьвДУВС – 2021 – 156с.
3. Бланк И. А. Управление прибылью. Киев: Ника-Центр, 2007. 698 с.
4. Брітченко І.Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства. Донецьк-Полтава: ЩЩЦЦ «Техсервіс», 2012. 540с.
5. Бутко М.П., Стратегічний менеджмент. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
6. Воронецька І. С. Стратегічний аналіз як елемент стратегічного управління підприємством, 2012. URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/6_101972.doc.htm
7. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти:монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340с.
8. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2017. 336 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2015. 360 с.
10. Євтушевський В. А., Ковальська К.В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
11. Жаворонкова Г. В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвиненої ринкової економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник. наук. праць*. Вип. 18. Київ: НАУ, 2018. С. 117-125.
12. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2014. 208 с.

13. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.

14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 366 с.

15. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Київ: Академкнига, 2017. 320 с.

16. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів: Новий Світ, 2016. 388 с.

17. Лендєл М., Товканець С. Виробничий потенціал регіону в умовах ринкових перетворень: проблеми формування і використання: монографія. Ужгород: Карпати, 2015. 232 с.

18. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: монографія. Київ: НДЕІ, 2011. 655 с.

19. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава,* 2012. Вип. 2(7). С. 125-131.

20. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

21. Марцін В. С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації. *Регіональна економіка,* 2017. № 2. С. 220 - 224.

22. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України,* 2009. Вип. 19.3 С. 231-235.

23. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2011. 544 с.

24. Мікловда В. П. Регіон : проблеми стратегічного – Ужгород : Ліра, 2016. – 196 с.

25. Мінцберг Генрі Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Стандарт, 2015. 398 с.

26. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища Ефективна економіка. Київ: Знання, 2009. № 2. С.142-152.

27. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.

28. Осипов В. І. Економіка підприємства: підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2015. 724 с.

29. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 194 с.

30. Отенко В .І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. Київ: Бізнесінформ, 2011. №8. С. 204-207.

31. П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2016. 568 с.

32. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві. Економіка України, 2010. № 11. С. 36-43.

33. Прус О. М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. Київ: Знання, 2017. 202 с.

34. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2019. 272 с.

35. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТУ, 2014. 346 с.

36. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с.

37. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

38. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житом. держ. технол. ун-ту*. Серія «Економічні науки», 2013. №2(52). Т. 2 С. 287–291.

39. Федонін О. С. Потенціал підприємства:формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ Вид. 2-ге, 2016. 316с.

40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.

ДОДАТКИ