

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
7 спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент:
бізнес-адміністрування
Шкьопу Георгія Анатолійовича
Керівник: к. екон. н., доц.
Шевченко-Перепьолкіна Р.І.
Рецензент: Гребинюк І. О.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри
управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від « 06 » червня 20 24 р.

Завідувач кафедри

Метель Т. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

« 26 » червня 20 24 р.

Оцінка 49 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Грибчук С. П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та особливості розробки стратегії розвитку підприємства....	8
1.2. Основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до вивчення процесів управління стратегічним розвитком підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКА ТОРГОВА КОМПАНІЯ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Одеська торгова компанія»	25
2.2. Аналіз стану управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»	33
2.3. Оцінка обґрунтування стратегії розвитку підприємства	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКА ТОРГОВА КОМПАНІЯ»	42
3.1. Розробка програми удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»	42
3.2. Організаційний план впровадження змін.....	50
3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	52
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Особливості сучасної ринкової економіки, серед яких можна виділити непостійність загальної економічної кон'юнктури, посилення конкурентної боротьби, диференціацію смаків та збільшення вимогливості споживачів, зниження життєвого циклу продукції, перетворюють стратегічне регулювання на найважливіший чинник, що встановлює умови виживання та розвитку підприємства. Як правило, ринок вимагає від виробника різноманіття товарів, робіт і послуг, тому більшість підприємств намагаються дбати про стратегічний розвиток своїх виробничих можливостей. Для цього на підприємствах створюються стратегії розвитку, які утримують та розширюють їх конкурентів переваги.

Актуальність теми дослідження пов'язана з її новизною для вітчизняних підприємств, які не мають достатнього досвіду управління власним стратегічним розвитком, що потребує теоретичного та методичного забезпечення.

Серйозний внесок у дослідження проблем стратегічного менеджменту та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища внесли роботи: Ф. Абрамса, І. Ансоффа, Дж. Куїна, Р. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хамела, К. Ендрюса. Знаковими в галузі методології стратегічного управління були свого часу прикладні розробки таких компаній-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостон Консалтинг Груп, Мак Кінзі, Артур Д. Літл.

В Україні розвитку стратегічного управління сприяли М. О. Боярська, О. М. Віноградська, С. В. Шастун та ін.

Серед економістів, що присвятили свої праці управлінню стратегічним розвитком підприємства, варто відзначити Н. М. Гуржій, А. Ю. Колтунік, І. М. Козлову, О. Ю. Велику, Н. В. Козлова, І. О. Ольхову, С. В. Сазонову, О. М. Петухову, Д. М. Демченко, В. А. Шведкий та ін.

Однак слід визнати, що, незважаючи на певний доробок, накопичений до теперішнього часу в даній галузі, необхідні подальші дослідження методів управління стратегічним розвитком підприємств, що реалізують стратегічні можливості з урахуванням сучасних вимог економічного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та особливості розробки стратегії розвитку підприємства;
- розглянути основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо вивчення процесів управління стратегічним розвитком підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати стан управління стратегічним розвитком підприємства;
- оцінити обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- розробити програму удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства;
- розробити організаційний план впровадження змін;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти, методичні та практичні положення щодо управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія».

У роботі застосовувалися **методи дослідження**: теоретичні – вивчення літературних джерел та нормативних документів, опис, узагальнення; практичні – збір даних, аналіз документації підприємства, методи обробки інформації – якісний та кількісний аналіз.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні та прикладні розробки зарубіжних та українських вчених з різних аспектів стратегічного розвитку підприємств, науково-теоретичні дослідження в галузі стратегічного менеджменту, корпоративної культури, життєвого циклу підприємства; монографії, дисертації та автореферати дисертацій українських дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, публікації в періодичній пресі та мережі Інтернет. В якості джерел вторинної інформації використовувалися матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Одеська торгова компанія», а також корпоративні інформаційні портали та сайти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована для підприємства стратегічна карта може бути використана як шаблон на інших підприємствах різних форм власності, а запропоновані основні цілі розвитку підприємства можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія» для складання довгострокового стратегічного плану розвитку.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 9 рисунків. Перелік посилань включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості розробки стратегії розвитку підприємства

Дослідження процесів розвитку української економіки, її реального сектора в сучасних умовах свідчить про багатогранність і складність як самих економічних процесів, так і різноманітних об'єктів господарювання, які беруть у них участь, що обумовлює необхідність комплексного та системного їх вивчення.

У сучасних умовах українські підприємства функціонують за умов жорсткої конкуренції. Ринкова кон'юнктура, що змінюється, підвищені вимоги споживачів до виробленої продукції, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі людського капіталу, свідчать про необхідність перегляду стратегій управління підприємствами з метою забезпечення їхнього розвитку. Зі збільшенням масштабів ринкових відносин в країні, все більша увага приділяється розробці та реалізації стратегії розвитку підприємств, заснованої на сукупності підходів до оцінки та прогнозування ефективності прийнятих управлінських рішень.

Відповідно змінюються і основні цілі та завдання стратегічного управління залежно від масштабу та галузевої приналежності підприємств. Зокрема, змінюється оцінка діяльності підприємств, які значно впливають на економічну та соціальну сфери, а також на внутрішнє та зовнішнє середовище. З цього випливає, що підприємства повинні вміти за короткий проміжок часу пристосовуватися до змін у ринковій економіці та, відповідно, уточнювати та вдосконалити цілі та завдання стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, можна сказати, що своєчасне та якісне

передбачення тенденцій зміни ринку, реалізація сформованих стратегій того чи іншого підприємства дозволять ринку максимально та успішно функціонувати.

Вважається, що розробка концептуальних підходів до управління стратегічним розвитком підприємств, які зазнають у сучасних умовах впливу чинників як позитивної, так і негативної динаміки зміни ринкового середовища повинна включати декілька напрямків, що стосуються формування наукових поглядів на проблему стратегії розвитку, а також її реалізації на практиці.

Відповідно до концепції управління стратегічним розвитком підприємства, слід уточнити поняття «стратегія розвитку» та розглянути його модифікації, які найбільш повно відповідають сучасним умовам.

Термін «стратегія» походить від грецького стратегія (1680-1690 pp.), що означає «діяльність генералів» – «generalship». Таким чином, історія появи терміна «стратегія» має військове коріння і визначає його, як «науку планування і спрямованість великомасштабних військових операцій, маневрування силами для досягнення ними найбільш вигідних позицій до вступу в сутичку з ворогом» [47]. Стратегія в загальному розумінні – це «план, метод або послідовність маневрів для досягнення конкретної мети або результату» [60, с. 108].

Результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення стратегії розвитку підприємства викладено у табл. 1.1.

Таким чином, сучасні дослідники виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності даного поняття:

- 1) стратегія розвитку як план;
- 2) стратегія розвитку як набір рішень, завдань, цілей;
- 3) стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;
- 4) стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;

5) стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства[54].

Таблиця 1.1

Поняття «стратегія розвитку підприємства» в працях сучасних українських дослідників

Автор	Визначення	Джерело
А. В. Золотаревський	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	[21]
М. О. Боярська	Формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.	[3]
О. В. Тур	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	[48]
С. В. Шастун	Комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом яких є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу піднятися підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку.	[53]
О. І. Гудзь	Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.	[10]
С. М. Василюга	Метастратегія суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища.	[6]
О. В. Овдій, А. В. Гарастовська, В. В. Федорук	Оптимальний напрям діяльності підприємства з ефективним використанням ресурсів, враховуючи факторивпливу.	[37]
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська	План діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.	[4]

Джерело: складено на основі [3, 4, 6, 10, 21, 37, 48, 53].

Стратегія – це довгостроковий напрямок розвитку підприємства, що стосується його сфери діяльності, який надалі призводить до досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів. Мета стратегії – досягнення конкурентних переваг, які дозволять досягти високої рентабельності підприємства.

Узагальнено стратегію розвитку можна представити як спрямований вектор розвитку підприємства на певну стратегічну перспективу, представлений у вигляді поетапної програми управлінських рішень та конкретних дій, які приведуть підприємство до наміченої мети та забезпечать необхідні конкурентні переваги.

Без стратегії немає розвитку підприємства, воно може вести лише «постійне поліпшення» окремих аспектів, ефект від якого найчастіше перебуває на рівні інфляції, а то й нижче за неї. У той же час такі несистемні «покращення» призводять до побічних ефектів, накопичення протиріч, що згодом виливається в проблеми та кризи. Ефективний розвиток підприємства може забезпечуватися не стратегією «постійного поліпшення», а стратегією розвитку підприємства – стратегією проведення системних змін основних аспектів діяльності підприємства. Стратегією комплексної зміни соціально-трудових відносин, формальної організації, неформальної організації підприємства. Стратегією реалізації довгострокового рішення, спрямованого на розвиток підприємства. Однак це дуже складне завдання, яке ще не має методології його проведення. Є лише окремі приватні положення та рекомендації.

Для складання ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно проаналізувати і оцінити міжфункціональну координацію всіх відділів підприємства, особливо маркетингу, безпосередньо процесу виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і фінансове становище підприємства. Стратегія розвитку підприємства має бути поділена на дрібніші пункти та деталізована у розрізі функціональних стратегій.

Для реалізації стратегії розвитку необхідні додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, більш повне використання державної підтримки, використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень у техніці, технології, організації управління та маркетингу[31].

У розумінні О. М. Дем'яненко[14], процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певнимипослідовними етапами (рис. 1.1)

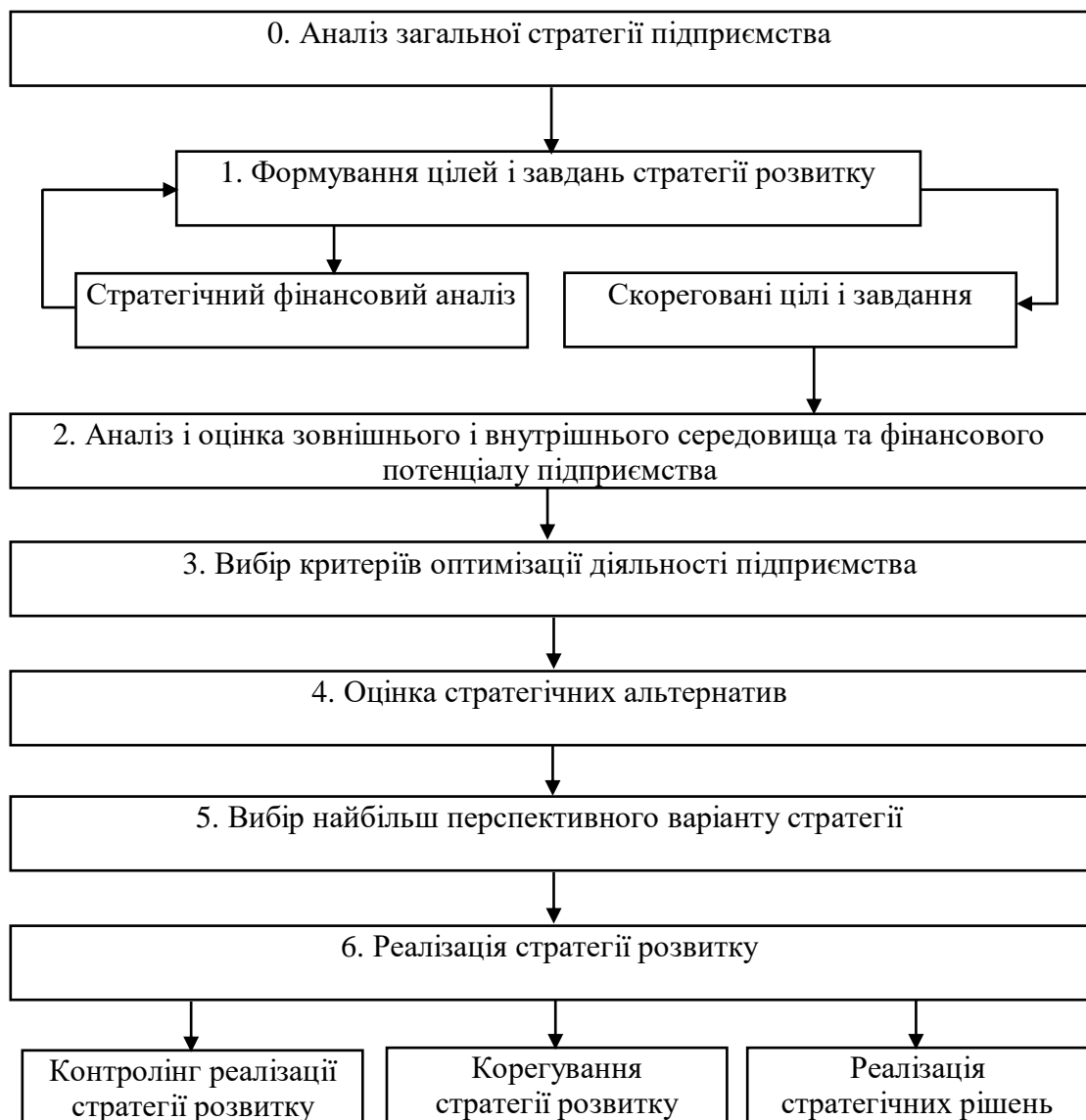


Рис. 1.1. Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: [14].

На думку К. І. Маліношевської, «на практиці розроблення стратегії розвитку підприємства утворилася методика, яка здійснює стратегічне планування за рахунок інструментів управління. У майбутньому компанія повинна передбачити своє стратегічне становище, урахувати всі чинники, які впливають на забезпечення конкурентних переваг. Деякі методи є універсальними, низка з них потребує конкретної специфіки виробництва. Також підприємству необхідно звернути увагу на основні орієнтири діяльності, адже встановлюються вид стратегії, її форма та здійснюється остаточний вибір для реалізації стратегії розвитку» [33].

Таким чином, в умовах, що склалися, сучасні підприємства зазнають численних труднощів у сфері економічного розвитку. Для вирішення економічних проблем, що виникають, підприємства повинні розробляти стратегію свого розвитку. При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, його потенціал та вплив зовнішнього середовища.

Існує безліч різних стратегій, серед яких підприємство вибирає найбільш прийнятну для себе стратегію або поєднує декілька. Найважливіше, щоб обрана стратегія розвитку була спрямована на досягнення поставлених підприємством довгострокових цілей. Вибір стратегії розвитку – складне завдання, тому керівництво підприємства вирішує: самостійно воно визначатиме і обиратиме шлях розвитку організації або правильніше буде звернутися до консалтингових агенцій та надати право вибору стратегії розвитку професіоналам. У підсумку досягненню цілей стратегічного розвитку підприємств багато в чому сприятимуть інструменти реалізації обраної стратегії.

1.2. Основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства

У центрі уваги сучасного підприємства має бути розвиток для збереження життєздатності та досягнення нових результатів. Створення єдиної методичної бази управління стратегічним розвитком підприємства є обов'язковою умовою розв'язання задач реалізації траєкторії руху соціально-економічних систем.

Аналіз наукових джерел вказує на подібність підходів до визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства», основні з яких подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «стратегічний розвиток підприємства» у наукових джерелах

Визначення	Автор, джерело
Безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей.	Н. М. Гуржій, А. Ю. Колтунік [12]
Сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.	І. О. Ольхова, С. В. Сазонова [38]
Стратегічний розвиток бізнес-організації – це зміна якісного стану організації, результатом якого є формування стійких конкурентних переваг як у поточній ринковій ситуації, так і у віддаленій перспективі.	В. А. Шведкий [56]

Джерело: складено на основі [12, 38, 56].

На думку О. М. Петухової, Д. М. Демченко, «управління стратегічним розвитком підприємства втілюється у процесі, за допомогою якого

менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються. Управління стратегічним розвитком підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванні відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [42].

Найважливіші поняття, що описують процес управління стратегічним розвитком – стан системи та траєкторія переходу від одного стану до іншого. Зміна станів виникає як результат складної, нелінійної взаємодії зовнішніх і внутрішніх змінних. Стратегічні рішення визначають траєкторії переходу від одного стану системи до іншого, обмеження впливають на час і діапазон цих переходів.

Еволюція змісту логіки визначення управління стратегічним розвитком підприємства представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Еволюція змісту визначення управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: побудовано на основі [26, 42, 43, 45, 56].

Сутність методології управління стратегічним розвитком полягає у виживанні та розвитку підприємства в умовах турбулентного та невизначеного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах більшість дослідників наголошують на реактивному характері дій підприємств: тепер уже недостатньо підлаштовуватися під зміни зовнішнього світу, виграє той, хто намагається змінити своє оточення. Успіх супроводжує ті підприємства, які націлені на активне використання внутрішнього потенціалу задля зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування щодо нього.

Створення та реалізація можливостей потребує постійної орієнтації на майбутнє. Підприємство повинно бути готовим зрозуміти, як і чому це майбутнє може виникнути, а для цього йому необхідно постійно розвиватися шляхом нарощування своєї компетентності.

Основними в управлінні стратегічним розвитком є принципи адаптивності та проактивності. Під адаптивністю розуміють:

- процес пристосування до умов, що змінюються;
- здатність швидко здійснювати зміни та швидко реагувати на запити споживачів;
- процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури та властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються;
- процес пристосування та розвитку, спрямований на досягнення максимальної стійкості системи за рахунок утворення додаткових зв'язків усередині та поза системою;
- здатність центрів влади змінювати становище, що склалося.

Адаптивним може вважатися підприємство, яке вміло проводить зміни, а адаптивність можна визначати, як високу здатність до змін. Поняття адаптивності тісно пов'язано з поняттям гнучкості. Однак поняття адаптації

ширше за гнучкість, оскільки воно характеризує мету перетворення системи, тоді як гнучкість виступає лише як засіб її досягнення.

У процесі формування системи управління стратегічним розвитком підприємства задля досягнення мети і сукупності завдань, які забезпечують цей процес, серед різноманіття функцій у системі менеджменту виділено шість, а саме: цілепокладання, планування, організація, мотивація, координація, контроль. Реалізація саме цих функцій дозволить вирішити проблемні питання функціонування та розвитку підприємств у ринкових умовах господарювання на основі узгодження перебігу управлінських та господарських процесів у системі управління стратегічним розвитком.

Концепція управління стратегічним розвитком підприємства виражається в таких рисах її застосування (рис. 1.3).

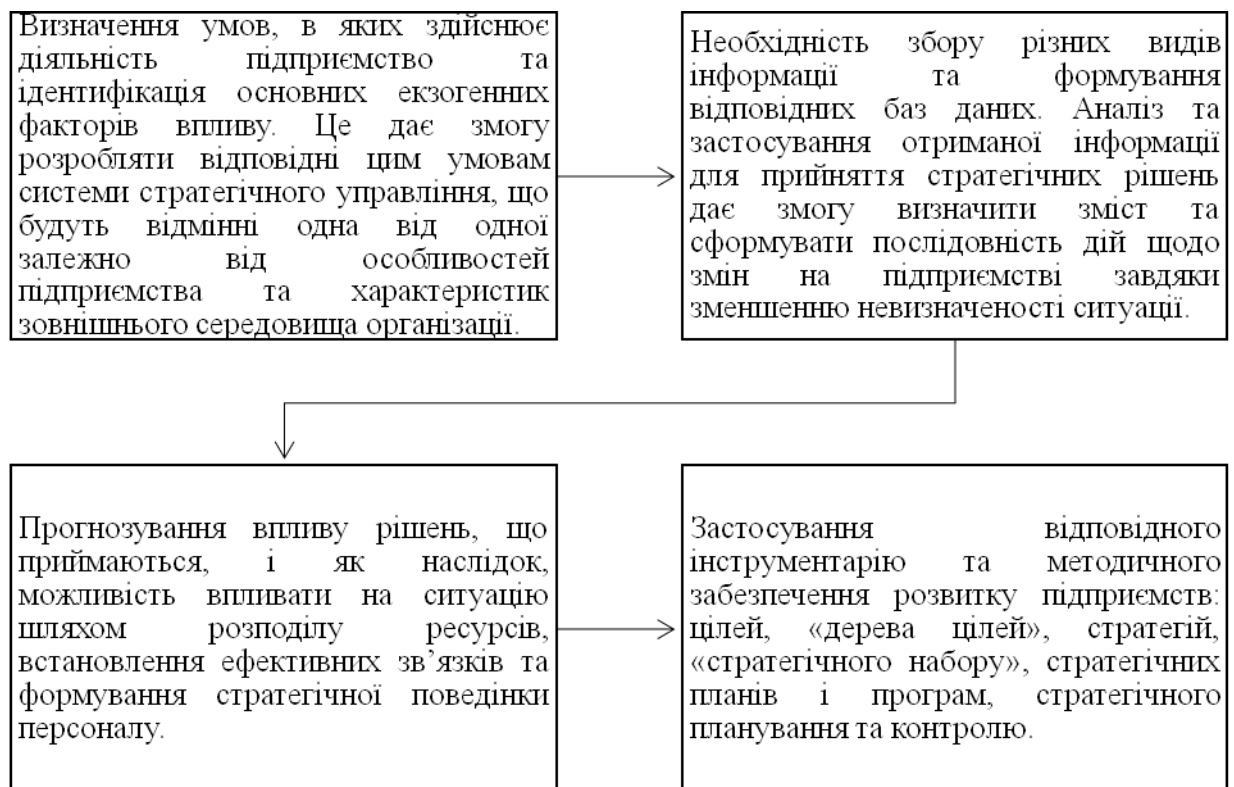


Рис. 1.3. Риси застосування концепції управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: побудовано на основі [42].

С. А. Федюнін, Н. О. Плевако, М. Ю. Філоненко визначили концептуальний контуру управління стратегічним розвитком підприємства [49]:

- взаємозв'язок тріади підходів: системного, ситуаційного та цільового;
- ідентифікація основних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на функціонування та розвиток підприємства;
- ресурсне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства;
- необхідність інформаційно-комунікаційної підтримки управління стратегічним розвитком підприємства;
- прогнозування наслідків управлінських рішень та заходів;
- встановлення ефективних взаємодій та формування конкурентної поведінки підприємства;
- відповідне науково-методичне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства: стратегічний набір, портфель стратегій розвитку, моделювання, проектування, контролінг тощо.

Управління стратегічним розвитком підприємств може включати одну або декілька узгоджених між собою стратегій, спрямованих, перш за все, на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 1.4).

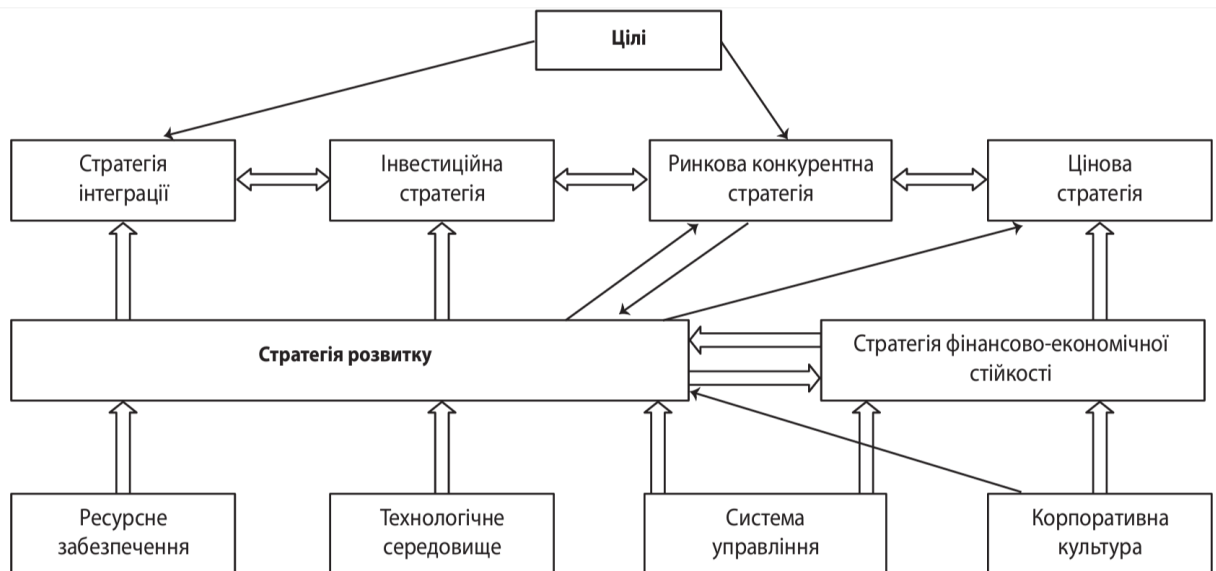


Рис. 1.4. Складові управління стратегічним розвитком підприємства
Джерело: [24].

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом і здійснюється на всіх рівнях ієрархії[7, с. 14].

Отже, побудова ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства має сприяти реалізації запобіжних заходів як через прогнозування, аналіз, регулювання положення всередині відкритої господарської системи, якою є підприємство, так і за допомогою моніторингу змін у зовнішньому оточенні з метою збереження балансу між доходами та витратами, потребами та можливостями у будь-які проміжки часу за певним перебігом подій у світі, країні, галузі.

1.3. Методичні

підходи до вивчення процесів управління стратегічним розвитком підприємства

В умовах воєнного стану сфера підприємництва в Україні опинилася в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми з логістикою та ланцюжками постачання, фінансову нестабільність, зростання

ризикових ситуацій тощо. Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану створює неабиякі виклики через обмеження на пересування, комунікацію та ресурси[23].

Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану вимагає ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати ефективні канали комунікації в умовах невизначеності[34].

У дослідженні [23] І. М.Козлова, О. Ю.Велика, Н. В.Козлов запропонували основні інструменти управління стратегічним розвитком підприємств (рис. 1.5).

В умовах економічного спаду, скорочення продажів абовтрати платоспроможності управління стратегічним розвитком підприємства стає особливо актуальним. Головна причина полягає в тому, що бізнес-модель, що принесла успіх у минулому, перестала відповідати зовнішнім умовам, що змінилися, і основним можливостям підприємства. Ось тільки часу на розробку стратегії розвитку приділяється дуже мало.

1. Стратегічне планування

- Чіткий стратегічний план може допомогти керувати підприємством у непевні часи, водночас забезпечуючи гнучкість для адаптації до мінливих обставин. План має визначати ключові пріоритети та цілі, а також стратегії їх досягнення.

2. Запровадження інновацій

- В умовах обмежених ресурсів інновації можуть бути ключовим фактором зростання та конкурентоспроможності. Підприємства можуть зосередитися на розробці нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, які допоможуть їм відрізнитися від конкурентів і створити нові можливості.

3. Розвиток і посилення партнерських відносин

- Міцні партнерські відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами можуть допомогти підприємствам подолати невизначеність і зменшити ризики. Партнерські відносини також можуть створити нові можливості для зростання та інновацій.

4. Комплаєнс

- Посилення регулювання в умовах воєнного стану може створити додаткові виклики для підприємств у сфері комплаєнсу. Однак комплаєнс також може бути можливістю продемонструвати корпоративну відповідальність і побудувати довіру із зацікавленими сторонами. Підприємства можуть співпрацювати з юридичними та комплаєнс-експертами для розробки стратегій виконання регуляторних вимог, мінімізуючи при цьому ризики та витрати.

5. Налагодження ефективних комунікацій

- Ефективна комунікація має вирішальне значення в часи невизначеності та воєнного стану. Підприємства повинні регулярно спілкуватися із зацікавленими сторонами, включно з працівниками, клієнтами, постачальниками та регуляторними органами, щоб тримати їх в курсі подій і будувати довіру.

6. Запровадження моніторингових та адаптивних заходів

- Підприємствам слід відстежувати ключові показники ефективності та за потреби адаптувати свої стратегії відповідно до обставин, що змінюються. Регулярний моніторинг та оцінка можуть допомогти підприємствам виявити нові можливості та ризики і відповідно скоригувати свої стратегії.

Рис. 1.5. Характеристика основних інструментів управління стратегічним розвитком підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: побудовано на основі [23].

Якщо підприємство відчуває глибоку кризу, якщо стосовно нього вже порушено справу про банкрутство, то керівники можуть не встигнути підготувати та здійснити дієву стратегію. Слід зазначити, що керівники вітчизняних підприємств часто роблять помилку, переслідуючи антикризову стратегію скорочення витрат: звільнення провідних фахівців з високим

рівнем оплати праці тільки посилює кризову ситуацію, в якій потрібні нетривіальні рішення. Тому в умовах кризи при розробці стратегії розвитку слід спиратися на такі положення та рекомендації.

1) Необхідно створити команду керівників та спеціалістів, які займуться аналізом ситуації та підготовкою нестандартних рішень. Потрібна особлива атмосфера вільної творчості та співробітництва, але без вільнодумства. Збереження авторитарного стилю управління, одного з джерел кризи, не сприятиме появі оригінальних ідей та прийняттю проривних рішень.

2) Незважаючи на обмежений часовий та фінансовий ресурс в умовах спаду або навіть втрати платоспроможності слід провести повноцінний стратегічний аналіз. Слід виявити і вивчити чинники, що викликали кризовий стан підприємства, які, безсумнівно, сформувалися давно, але проявилися тільки зараз, під впливом зовнішніх обставин. Потрібно зрозуміти, у чому саме бізнес-модель та основні можливості підприємства не відповідають зовнішнім умовам. Керівникам слід бути гранично об'єктивними в аналізі причин кризи та оцінки їх наслідків.

3) Від керівників при подоланні чинників кризи буде потрібен винятковий прагматизм. Керівникам доведеться відмовлятися від усталених методів ведення бізнесу, навіть якщо вони були ефективними в минулому. Проте досвід та інтуїція, результати проведеного аналізу повинні підказати керівникам тікільки напрямів, у яких підприємство здатне досягти успіху. Нехай проєктів буде небагато, але вони дадуть чудові результати, коли макроекономічна кон'юнктура покращає, а підприємство почне вихід на новий етап розвитку.

4) Слід чітко розуміти, що криза – це не просто погіршення фінансових показників, що неминуче в умовах завершення економічного циклу, а глибока, фундаментальна невідповідність концепції та напрямків розвитку бізнесу. Тому стратегія розвитку в умовах наступаючої кризи або втрати платоспроможності має бути орієнтованою на нові сфери діяльності, нові

ринки, товари, технології. Керівники повинні працювати над створенням нової бізнес-моделі, що відповідає зовнішнім умовам та тенденціям ринкової кон'юнктури.

5) При реалізації стратегії розвитку в умовах макроекономічного спаду слід враховувати, що головним джерелом стратегічного успіху в майбутньому виступає створення нової стратегічної позиції, вибудовування нових основних можливостей, зміна підходів та методів ведення бізнесу. Велику користь можуть принести фахівці та керівники з новими поглядами на бізнес, з досвідом роботи в інших сферах господарської діяльності. Потрібно залучати зовнішніх консультантів, але не перекладати на них відповідальність за подолання негативних чинників, а ставити задачі аналізу та прогнозування ринкової кон'юнктури, планування сценаріїв, оцінки наслідків прийнятих рішень.

Висновки до розділу 1

В умовах, що склалися, сучасні підприємства зазнають численних труднощів у сфері економічного розвитку. Для вирішення економічних проблем, що виникають, підприємства повинні розробляти стратегію свого розвитку.

Стратегія розвитку – це спрямований вектор розвитку підприємства на певну стратегічну перспективу, представлений у вигляді поетапної програми управлінських рішень та конкретних дій, які приведуть підприємство до наміченої мети та забезпечать необхідні конкурентні переваги.

При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, його потенціал та вплив зовнішнього середовища.

Управління стратегічним розвитком підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто складові управління стратегічним розвитком підприємства, основні риси застосування концепції управління стратегічним розвитком, а також охарактеризовані основні інструменти управління стратегічним розвитком підприємств в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКА ТОРГОВА КОМПАНІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Одеська торгова компанія»

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Одеська торгова компанія». Скорочена назва ТОВ «Одеська торгова компанія». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма – недержавна власність.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеська торгова компанія» створено відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних законодавчих актів України.

ТОВ «Одеська торгова компанія» є юридичною особою, має своє фірмове найменування, юридичну адресу, печатку із найменуванням організації, самостійний баланс, розрахунковий рахунок банку та інші реквізити.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем у суді. Воно має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті, передбаченій статутом ТОВ «Одеська торгова компанія».

Основним видом діяльності підприємства «Одеська торгова компанія» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (КВЕД: 46.33).

Інші види діяльності:

- 52.24 транспортне оброблення вантажів;
- 52.10 складське господарство;
- 49.41 вантажний автомобільний транспорт;
- 46.90 неспеціалізована оптова торгівля;
- 46.11 діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 46.21 оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.19 діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 52.29 інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Код ЄДРПОУ: 42854854.

Дата реєстрації: 01.03.2019.

Розмір статутного капіталу – 20 тис. грн.

Засновник і керівник – Гребинюк Іван Олександрович.

Юридична та фактична адреса ТОВ «Одеська торгова компанія»: 65003, м. Одеса, вул. Церковна, 19.

Місія підприємства «Одеська торгова компанія» – бути серед найкращих на ринку оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами в місті Одеса, постійно вдосконалюючи систему менеджменту, розвиваючи технології, сервіс і персонал компанії.

Відносно господарської діяльності безпосередньо ТОВ «Одеська торгова компанія» є комерційною організацією, діяльність якої полягає у виконанні великого комплексу взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

Ефективність комерційної діяльності торгового підприємства, рівень його конкурентоспроможності та вартість його активів значною мірою визначаються дієвістю здійснюваних на його базі процесів.

Торгово-технологічні процеси – це сукупність торгових і технологічних процесів, послідовно взаємопов'язаних, з метою доведення товару високої якості та в широкому асортименті до споживачів із найменшими витратами праці та часу.

Для наочності функції торгових і технологічних процесів ТОВ «Одеська торгова компанія» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Функції торгових і технологічних процесів у
ТОВ «Одеська торгова компанія»**

Торгові (комерційні) процеси	Технологічні (виробничі) процеси
1. Вивчення та прогнозування купівельного попиту	1.Транспортування товару
2.Формування торгового асортименту	2.Зберігання
3.Управління товарними запасами	3.Упаковка
4.Рекламно-інформаційна діяльність зі збуту товарів	4.Фасовка
–	5.Підсортування

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Головною метою ТОВ «Одеська торгова компанія» є отримання прибутку від своєї діяльності, і щоб ця діяльність була ефективною, підприємство має виявити та усунути всі недоліки торгово-технологічних процесів. А також постійно вдосконалювати ці процеси, що зрештою призведе до мінімізації витрат та максимізації прибутку.

До комерційних (торговельних) процесів відносять всі операції та процеси, що забезпечують результативне здійснення акту купівлі-продажу товарів у сфері торгівлі. Сюди можна віднести такі процеси, реалізовані торговим підприємством: дослідження споживчого попиту, формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками, дистриб'юторами і покупцями товарів, процеси стимулювання збуту, побудова комунікацій та ін.

Операції торгового процесу забезпечують зміну форм вартості. Специфіка цього процесу у тому, що предметом праці в цих операціях є як товари, так і споживачі. Співробітники торгового підприємства здійснюють продаж товарів та обслуговування споживачів, які у свою чергу беруть безпосередню участь у торговому процесі.

У вітчизняній та зарубіжній літературі досліджується взаємозв'язок торговельного та технологічного процесів як елементів внутрішньої ефективності торговельного підприємства, тоді як сучасний розвиток галузі супроводжується посиленням конкурентної боротьби, спрямованої на процес побудови довгострокових, взаємовигідних відносин із ключовими партнерами організації (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, персоналом), прискорення реакції торговельного підприємства на вплив конкурентів.

Параметричні характеристики та кількісні показники технологічного процесу залежать від виду торговельного підприємства, фізико-хімічних властивостей товарів, умов зберігання, обсягу вантажообігу та інших чинників. Загальна тривалість руху товару від місця виготовлення до споживачів залежить від рівня організації технологічних процесів. З іншого боку, швидкість технологічних процесів взаємозалежна з функціями, виконуваними складом, умовами постачання, ефективністю маркетингової діяльності.

Основне завдання технологічного процесу вбачається у забезпеченні обробки товарних потоків, починаючи з надходження товарів і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу, що виробляються на основі принципів системності, послідовності, безперервності та ефективності. Здійснення технологічного процесу забезпечує реалізацію наступних операцій: приймання товарів за кількістю та якістю, зберігання, фасування та упаковка товарів, їх фізичний розподіл та викладення у торговому просторі підприємства.

На характер та зміст кожної операції, а також на витрати праці та часу на їхнє виконання впливає: вид торговельного обладнання; метод продажу; асортимент товарів, що продаються; використовувані засоби механізації; утримання підсобних приміщень; організація праці; розмір торгової площі підприємства.

ТОВ «Одеська торгова компанія» проводить постійне впровадження інноваційних методів, що дає позитивні результати. Своєчасність та високу якість виконання робіт гарантують висококваліфіковані фахівці компанії.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює одноосібний виконавчий орган в особі директора. На підприємстві ТОВ «Одеська торгова компанія» застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Одеська торгова компанія»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Сутність даної структури управління полягає в тому, що лінійний персонал підприємства має в своєму підпорядкуванні ряд функціональних органів, кожен з яких за своєю функцією розробляє проєкт відповідного рішення на основі збору і обробки інформації, який після затвердження лінійним керівником є обов'язковим для відповідного виконавця. Таким чином, функціональні органи не віддають команд управління.

Діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними інструкціями, в яких викладені функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділів - кожного виконавця.

Розглянувши організаційну структуру ТОВ «Одеська торгова компанія» можна зробити висновок, що цей тип структури підходить даному підприємству. Воно нормально функціонує та розвивається.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія» наведено в табл. 2.2.

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність ТОВ «Одеська торгова компанія»: Ф-1 «Звіт про фінансовий стан» та Ф-2 «Звіт про прибутки і збитки» [57].

Власний капітал ТОВ «Одеська торгова компанія» збільшився на 82% за період 2021-2023 рр., що свідчить про покращення майнового стану підприємства.

Одночасно, у пасиві балансу спостерігається зменшення кредиторської заборгованості (на 92994 тис. грн, або на 12,5% менше у 2023 р порівняно з даними 2021 р). Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до зниження залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Також варто відзначити, що значення показника власних оборотних коштів ТОВ «Одеська торгова компанія» додатне. Це означає, що в компанії достатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	4821	7034	8764	2213	1730	46	25
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	1106569	1718378	753621	611809	-964757	55	-56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1100103	1693031	595787	592928	-1097244	54	-65
Валовий прибуток, тис. грн.	6466	25347	157834	18881	132487	292	523
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2059	2213	1730	154	-483	7	-22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	44	59	14	15	47	34
Фонд оплати праці, тис. грн.	4072	6851	9259	2779	2408	68	35
Фондовіддача, грн	0	0	1825	0	1825	0	+100
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	11311	12975	13078	1664	102	15	1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	0	0	413	0	413	0	+100
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	4821	7034	8351	2213	1317	46	19
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	36886	39054	12773	2168	-26281	6	-67
Рентабельність власного капіталу, %	42,7	31,5	19,7	-11,2	-11,7	-26	-37
Рентабельність продукції, %	0,19	0,13	0,29	-0,06	0,16	-30	122
Рентабельність підприємства, %	0,19	0,13	0,23	-0,06	0,10	-31	78
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	367176	503088	657614	135912	154526	37	31
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	742603	580657	649609	-161946	68952	-22	12

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

У ТОВ «Одеська торгова компанія» спостерігається загальне збільшення дебіторської заборгованості, що є негативною тенденцією (на 79% у 2023 р порівняно з даними 2021 р).

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Одеська торгова компанія» збільшилась на 29 працівників та у 2023 році становила 59 осіб. Показник продуктивності праці зменшився за 2021-2023 рр. на 65%.

У 2023 році було реалізовано товарів та послуг на суму 1825 грн на кожну використовувану гривню основних засобів.

Річна виручка ТОВ «Одеська торгова компанія» протягом аналізованого періоду зменшилась (на 32%) і становить 753621 тис. грн за даними 2023 року.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Одеська торгова компанія» також показала зменшення за аналізований період, у 2023 р до 2021 р на 46%.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році становив 1730 тис. грн.

Показники рентабельності ТОВ «Одеська торгова компанія» за 2021-2023 рр. мають позитивні значення як наслідок прибуткової діяльності підприємства за аналізований період.

Коефіцієнт рентабельності продукції відображає здатність підприємства отримувати прибуток за поточного режиму діяльності та організації бізнес-процесів. Він широко використовується у фінансовому моделюванні та оцінці компаній. Коефіцієнт 0,29% за даними 2023 року означає низьку рентабельність, над збільшенням якої ТОВ «Одеська торгова компанія» треба працювати.

Поява нових конкурентів та зростання вартості сировини та витратних матеріалів є основною загрозою для підприємства.

Під час економічної кризи, яка негативно впливає на діяльність ТОВ «Одеська торгова компанія», необхідно вжити заходів щодо виходу

підприємства з кризи. Найбільш раціональним варіантом виведення підприємства з кризи є розширення асортименту продукції та послуг і зниження собівартості продукції.

2.2. Аналіз стану управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»

Стратегічні рішення у ТОВ «Одеська торгова компанія» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів.

Керівники лінійного та функціонального відділів мають право на спільне прийняття рішень для відповідного відділу підприємства. За кінцевий результат підприємства в цілому відповідає його керівник, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію та прийняття рішень щодо продукції та ринків.

Основні стратегічні завдання ТОВ «Одеська торгова компанія»:

- збільшення обсягу продажів;
- подальше вдосконалення якості корпоративного управління;
- уважне ставлення до інновацій;
- розширення партнерських зв'язків.

Стратегіями ТОВ «Одеська торгова компанія» є стратегії стабілізації.

Серед них можна зазначити наступні:

- стратегія захисту частки ринку (підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);
- стратегія підтримки торгово-технологічного потенціалу (посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів);

– стратегія модифікації продукції (постійне удосконалення продукції, робіт, послуг, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача рекламною підтримкою та іншими заходами).

Для моделювання системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» необхідно виділити бізнес-процеси управління та забезпечуючі процеси. У табл. 2.3 представлено декомпозицію бізнес-процесів управління верхнього рівня.

Таблиця 2.3

**Декомпозиція бізнес-процесів управління стратегічним розвитком
ТОВ «Одеська торгова компанія»**

Процеси верхнього рівня	Процеси нижнього рівня
1. Стратегічне управління	<ul style="list-style-type: none"> – ставка на якість продукції, робіт та послуг, активний маркетинг та PR, «м'яке захоплення» споживачів; – горизонтальне зростання – оптове з можливістю відкриття роздрібних магазинів; – вертикальне зростання – продаж додаткових послуг; – безмежна диверсифікація – продаж продукції та послуг іншим компаніям.
2. Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення фінансування утримання майна; – забезпечення бухгалтерського обліку та звітності; – управління доходами та витратами; – залучення додаткових фінансових ресурсів; – фінансове забезпечення майбутніх робіт; – вкладення вільних фінансових коштів з метою запобігання інфляційним втратам та отримання додаткових доходів.
3. Управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> – контроль якості та обсягу споживаних продукції, робіт та послуг; – організація внутрішнього фінансового контролю та зовнішнього аудиту.
4. Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування потреби в персоналі; – підбір кандидатур, найм та звільнення персоналу; – затвердження трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання працівників; – розробка службових інструкцій/посадових обов'язків; – організація інструктажу працівників на робочих місцях та забезпечення безпечних умов праці; – видача та контроль виконання завдань.
5. Управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> – ведення оновлюваних списків споживачів, постачальників; – забезпечення споживачів необхідною інформацією про продукцію; – прийом заявок, пропозицій, скарг та робота з ними; – звітність перед споживачами; – взаємодія з органами державної влади та управління, органами самоврядування громадян, державними інспекціями, фінансовими організаціями.

Джерело: складено на основі даних підприємства.

При декомпозиції кількість підпроцесів може збільшуватися доти, доки поліпшуватиметься ефективність моделі управління стратегічним розвитком підприємства. У табл. 2.4 за аналогією представлена проведена декомпозиція забезпечуючих бізнес-процесів ТОВ «Одеська торгова компанія».

Таблиця 2.4

**Забезпечуючі процеси верхнього та нижнього рівнів
ТОВ «Одеська торгова компанія»**

Процеси верхнього рівня	Процеси нижнього рівня
1. Адміністративно-господарське забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – організація зручної процедури оплати продукції, робіт та послуг. – регулювання відносин між споживачами.
2. ІТ забезпечення та зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> – розподіл плати за продукцію, роботи та послуги між споживачами; – облік споживачів.
3. Забезпечення безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – організація протипожежних заходів; – здійснення заходів щодо збереження майна та запобігання доступу сторонніх осіб, антивандальних заходів; – розробка порядку дій за надзвичайних ситуацій; – підготовка інструкцій з користування інженерним обладнанням, оснащення запобіжними написами та табличками; – контроль за дотриманням норм і правил користування приміщеннями; – дотримання правил перепланування та переобладнання приміщень.
4. Юридичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – укладання договорів на надання торгово-технологічних послуг; – укладання договорів із постачальниками; – забезпечення відповідності оплати фактичної кількості та якості продукції, робіт та послуг.

Джерело: складено на основі даних підприємства.

У підсумку варто зазначити, що стратегія закладається в основу всієї господарської діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія», пов'язана з використанням усіх видів ресурсів та орієнтована на реалізацію основної стратегічної мети підприємства – найбільш повне задоволення потреб

населення у товарах та послугах та досягнення високої рентабельності господарської діяльності.

2.3. Оцінка обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Аналіз та оцінку обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» найдоцільніше проводити за допомогою SWOT-аналізу. Даний метод дасть підприємству робочі результати, які воно зможе застосувати у своїй торговельній діяльності.

Даний метод дозволить виявити загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз – це аббревіатура англійських понять (strengths – сила, weaknesses – слабкість, opportunities – можливості та threats – загрози). Він представляє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей та потенційних загроз.

Сильні сторони – це внутрішні чинники, що сприяють ефективній роботі підприємства (кваліфікований персонал, якісна продукція).

Слабкі сторони – це внутрішні чинники, що перешкоджають ефективній роботі підприємства (консерватизм, застаріле обладнання).

Можливості – це зовнішні чинники, використання яких дасть підприємству перевагу перед конкурентами (підвищений попит, збільшення частки ринку).

Загрози – це зовнішні чинники, які можуть погіршити становище підприємства на ринку (повільне зростання ринку, вимоги законодавства).

Ідея SWOT-аналізу полягає в тому, щоб перетворити слабкі сторони у сильні, а загрози у можливості.

В сучасних умовах особливо актуальним стає визначення (або розробка) стратегічних переваг підприємства з урахуванням існуючих умов динамічного зовнішнього середовища. Нині немає універсального набору показників, здатних відбивати ефективність діяльності підприємства загалом

і його стратегії розвитку зокрема. Таким чином, визначення їхнього змісту є одним із завдань у процесі оцінки обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу стратегії розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» для визначення сильних та слабких сторін підприємства можна використовувати такі індикатори:

- портфель продукції, робіт та послуг, що надаються, їх характеристики;
- ціна та якість продукції, робіт та послуг;
- зміна структури витрат і темпи зростання прибутку компанії;
- темпи зростання продажів (виручки), кількості замовників, а також ступеня їхньої лояльності;
- ступінь використання підприємством інноваційних технологій;
- репутація бренду та його сприйняття зовнішнім середовищем, включаючи замовників та конкурентів на ринку.

Показниками, що визначають загрози та можливості ТОВ «Одеська торгова компанія», можуть бути такі:

- розмір і темп зростання ринку в розрізі за його сегментами;
- прибутковість цільового сегмента ринку та частка, яку займають компанії-конкуренти;
- циклічність (сезонність) ринку (ступінь коливання рівня продажів протягом року);
- частка ринку, яку займають великі компанії;
- показники продажів серед різних компаній ринку;
- стратегічні та нестратегічні бар'єри для входу на ринок.

Для успішного аналізу перелічених чинників діяльності підприємства необхідно оцінити їх з точки впливу та важливості на стратегію розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія». Систематизуючи інформацію, складено SWOT-аналіз для визначення основних пріоритетів, проблем та

можливостей, що виходять із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.5).

Аналізуючи дані SWOT-аналізу, можна зробити такі висновки:

- ТОВ «Одеська торгова компанія» має достатню кількість сильних сторін, які можуть дати йому конкурентну перевагу;
- зовнішнє середовище підприємства надає досить можливостей;
- слабкі сторони підприємства мають важливий характер і вимагають усунення;
- загрози зовнішнього середовища також досить вагомі і мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз стратегії розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Висококваліфіковані працівники • Висока якість продукції • Якісне та новітнє обладнання • Швидкість виконання торгово-технологічних операцій • Наявність лояльних споживачів • Додатковий сервіс • Періодичні акції • Інформаційна підтримка споживачів • Висока надійність, імідж підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція на ринку • Залежність від попиту на ринку • Невисока прибутковість через високий рівень витрат • Слабке стимулювання збуту • Відсутність офіційного сайту • Замінність продукції на аналоги різних виробників • Низький ступінь відомості, популярності підприємства • Залежність від постачальників • Нестача компетентного персоналу, який знається на питаннях стратегічного планування
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Хороші перспективи введення інновацій в галузь • Відкриття роздрібних магазинів • Ринкові потреби, можливість виходу на ринки інших країн • Нові технології, які можна впровадити на підприємстві, і яких немає у конкурентів • Підвищення освітнього і професійного рівня персоналу • Зміцнення конкурентних позицій 	<ul style="list-style-type: none"> • В країні війна • Зменшення кількості споживачів • Погіршення демографічної ситуації • Зниження доходів та платоспроможності населення • Активність конкурентів • Зниження темпів економічного розвитку галузі

Джерело: складено автором.

Слід зазначити, що під SWOT-аналізом у цій роботі передбачається не лише описова характеристика вищевказаних елементів, а й складена з їхньої основи матриця SWOT-аналізу (табл. 2.6), метою якої є відповіді такі питання.

1) Як можна скористатися можливостями зовнішнього середовища, використовуючи ідентифіковані сильні сторони підприємства?

2) Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити використанню можливостей;

3) За рахунок яких сильних сторін можна мінімізувати наслідки загроз?

4) Які загрози, посилені слабкими сторонами, є найнебезпечнішими для підприємства?

Відповіді ці питання можуть бути початковим етапом розробки подальших стратегічних рекомендацій для розвитку підприємства. На підставі виявлених сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз для підприємства у зовнішньому середовищі, складено таку матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Одеська торгова компанія» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT-аналізу можливих напрямів стратегії
розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія»**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> Висока якість продукції сприяє підвищенню попиту на ринку. Тривала робота, досвід та репутація сприяє утриманню існуючих та залученню нових замовників. 	<ul style="list-style-type: none"> Велика частка позикових коштів у структурі капіталу може бути негативним чинником під час вибору підприємства замовниками.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> За рахунок налагоджених зв'язків з постійними замовниками на ринку підприємство має можливість конкурувати з іншими підприємствами. 	<ul style="list-style-type: none"> Дефіцит висококваліфікованих кадрів негативно впливає на здатність проведення підприємством програм з технічного переозброєння. Стагнація ринку може призвести до ще більшого зниження виручки у наступних періодах.

Джерело: складено автором.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна реалізувати стратегічні дії ТОВ «Одеська торгова компанія» на ринку та розробити альтернативні шляхи підвищення ефективності його діяльності.

Висновки до розділу 2

Базою проведення дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Одеська торгова компанія», основним видом діяльності якого згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (КВЕД: 46.33). Код ЄДРПОУ: 42854854. Дата реєстрації: 01.03.2019. Адреса: 65003, м. Одеса, вул. Церковна, 19.

Місія підприємства «Одеська торгова компанія» – бути серед найкращих на ринку оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами в місті Одеса, постійно вдосконалюючи систему менеджменту, розвиваючи технології, сервіс і персонал компанії.

Головною метою ТОВ «Одеська торгова компанія» є отримання прибутку від своєї діяльності, і щоб ця діяльність була ефективною, підприємство має виявити та усунути всі недоліки торгово-технологічних процесів. А також постійно вдосконалювати ці процеси, що зрештою призведе до мінімізації витрат та максимізації прибутку.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює одноосібний виконавчий орган в особі директора. На підприємстві ТОВ «Одеська торгова компанія» застосовується лінійно-функціональна структура управління.

Стратегічні рішення у ТОВ «Одеська торгова компанія» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів.

Стратегіями ТОВ «Одеська торгова компанія» є стратегії стабілізації. Серед них можна зазначити такі: стратегія захисту частки ринку; стратегія підтримки торгово-технологічного потенціалу; стратегія модифікації продукції.

Для моделювання системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» в роботі виділено бізнес-процеси управління та забезпечуючі процеси на підприємстві. При декомпозиції кількість підпроцесів може збільшуватися доти, доки поліпшуватиметься ефективність моделі управління стратегічним розвитком підприємства.

Стратегія закладається в основу всієї господарської діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія» та пов'язана з використанням усіх видів ресурсів і орієнтована на реалізацію основної стратегічної мети підприємства – найбільш повне задоволення потреб населення у товарах та послугах та досягнення високої рентабельності господарської діяльності.

Для оцінки обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» в роботі проведено SWOT-аналіз та складено матрицю SWOT-аналізу, що дозволила визначити основні пріоритети, проблеми та можливості, що виходять із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСЬКА ТОРГОВА КОМПАНІЯ»

3.1. Розробка програми удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»

За результатами проведеного аналізу в другому розділі дослідження зроблено такі висновки щодо наявних стратегічних проблем у ТОВ «Одеська торгова компанія»:

- низька рентабельність діяльності підприємства;
- низька інвестиційна привабливість підприємства;
- зростання технологічної складності бізнес-процесів;
- загроза зниження займаної частини на ринку;
- застаріле обладнання, необхідність впровадження нових технологій.

В сучасних умовах доцільним є підхід до удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» на основі збалансованої системи показників.

Концепція системи збалансованих показників (ЗСП) як аналітичного інструменту стратегічного менеджменту була розроблена командою Гарвардської бізнес-школи під управлінням Роберта Каплана та директором Norlan Norton Institute Девіда Нортон для усунення недоліків класичних систем показників на початку 90-х років ХХ століття.

Д. Нортон і Р. Каплан назвали свою розробку «Balanced Scorecard», для підкреслення збалансованості («Balanced») системи, яка має бути вимірною за допомогою системи показників («Scorecard»). При проведенні своїх досліджень професори Гарвардської школи економіки дотримувалися

гіпотези: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Р. Каплан та Д. Нортонна додаток до фінансів вирішили виділити ще три точки зору на підприємство:

- клієнтська (як клієнти бачать компанію);
- внутрішня (у чому компанія повинна процвітати);
- інновації та навчання (чи можливо продовжувати вдосконалюватися та створювати вартість).

Таке формулювання складових («перспектив») є оптимальним з позиції авторів, проте вони не стверджують, що воно є єдино вірним, варіації для конкретних випадків застосування системи допустимі.

Основна ідея ЗСП полягає в тому, що компанія може стати успішною тільки тоді, коли розвивається планомірно, що в аспекті менеджменту має на увазі під собою розробку і реалізацію стратегічних планів.

Методологічно система збалансованих показників передбачає оцінку діяльності компанії, виходячи з чотирьох складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх бізнес-процесів; інновацій та навчання.

Збалансована система показників останнім часом стає ефективним і незамінним інструментом управління підприємствами різної галузевої спрямованості. Її базове призначення полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для контролю і прийняття управлінських рішень.

З одного боку, ЗСП є невід'ємною частиною управлінської діяльності сучасного підприємства, яке орієнтоване на розробку комплексу заходів, спрямованих на своєчасний моніторинг чинників зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням науково-обґрунтованого підходу, що склався, і може бути здійснено залежно від масштабу діяльності та організаційно-правової форми підприємства. Специфічні особливості здійснення діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія», безумовно,

відбиваються на економічній спроможності досліджуваного підприємства, загалом, та на його функціональні складові зокрема (рис. 3.1).

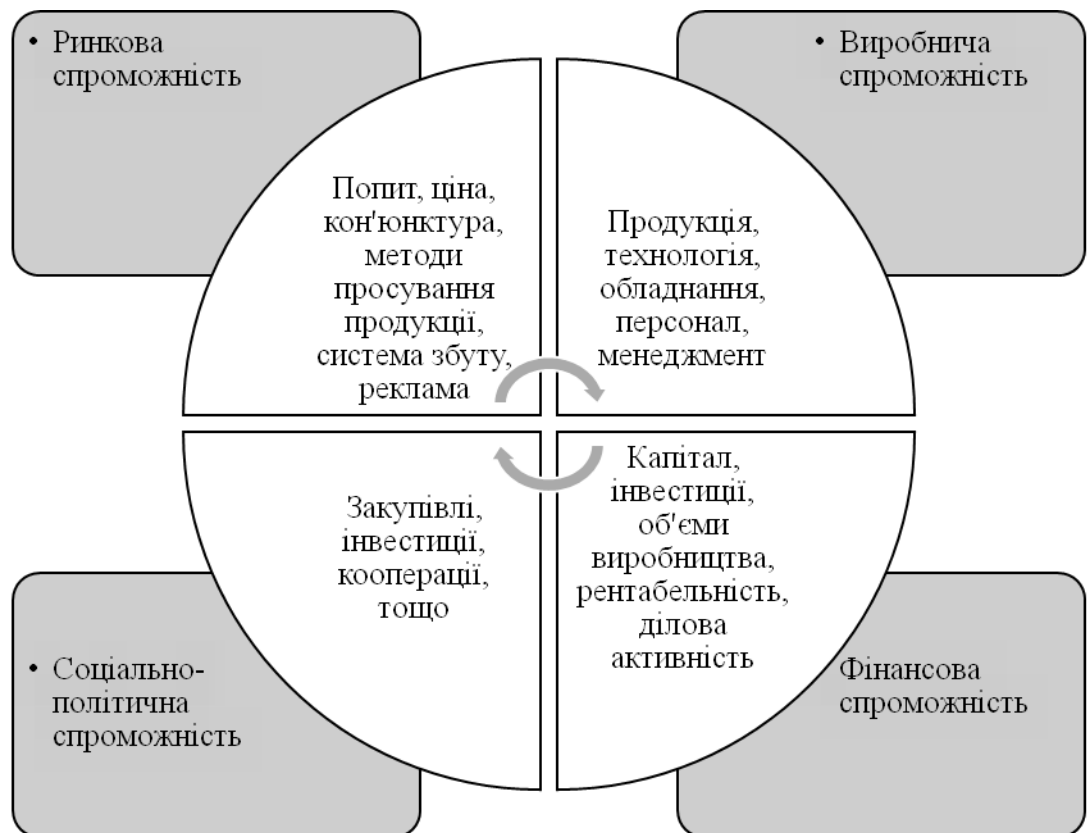


Рис. 3.1. Чинники та функціональні складові економічної спроможності ТОВ «Одеська торгова компанія»

Джерело: побудовано автором.

Практика показує, що використання сучасних управлінських технологій може бути дуже корисним для успішного розвитку підприємств різних галузей економіки, оскільки ринкова кон'юнктура постійно змінюється і передбачити заздалегідь ці зміни і як вони вплинуть на діяльність, дуже важко, але можливо. Так, на думку автора, за допомогою ЗСП здійснюється адаптація підприємства «Одеська торгова компанія» до зовнішнього середовища без значних втрат.

На підставі вищевикладеного автором запропоновано схематичне зображення стратегічної карти розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія», спрямованої на вирішення виявлених стратегічних проблем підприємства у сучасних умовах (рис. 3.2).

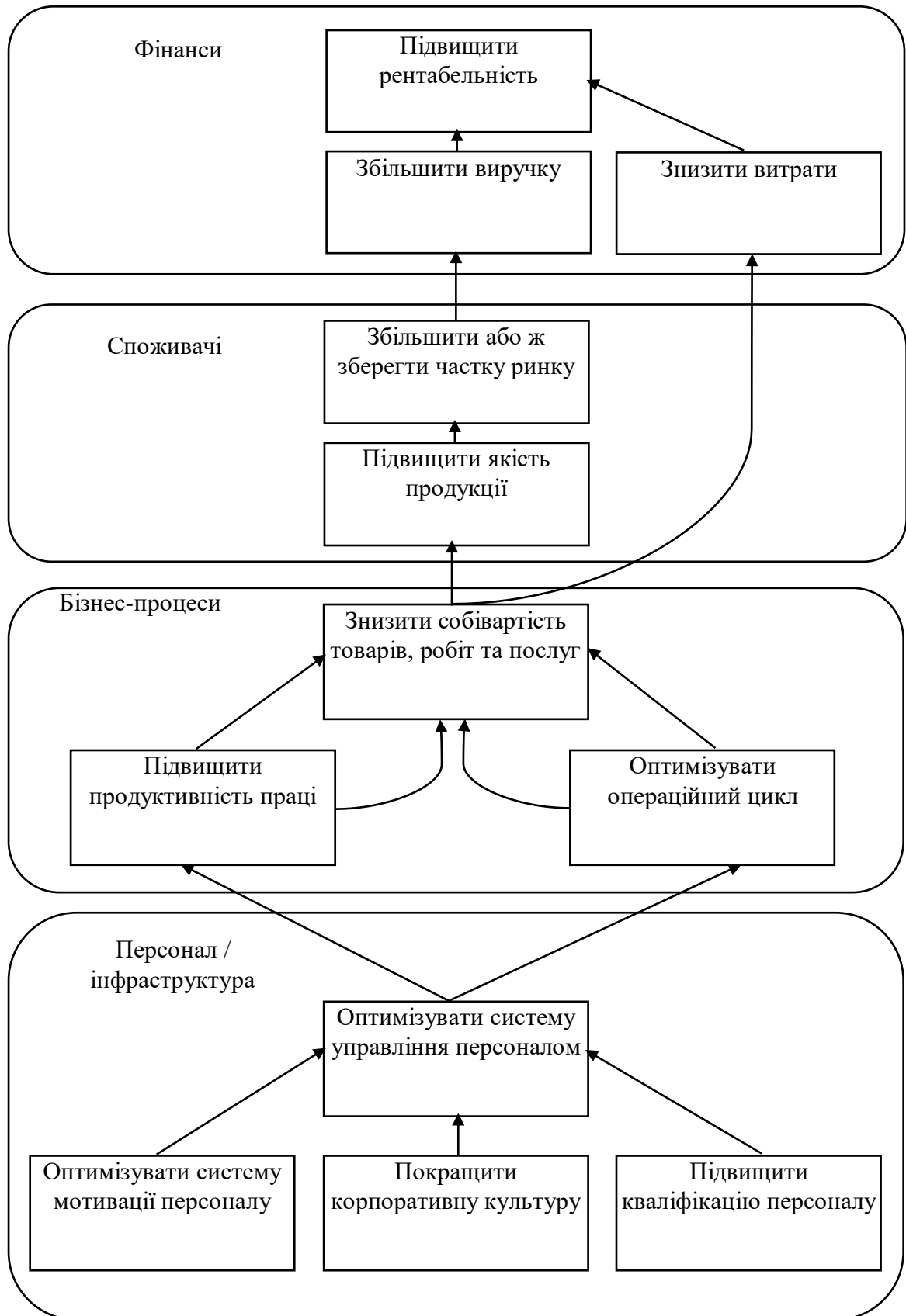


Рис. 3.2. Схематичне зображення стратегічної карти ТОВ «Одеська торгова компанія»

Джерело: побудовано автором.

На рис. 3.2 сукупність тез, що формують стратегію розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія», розподілено по всіх складових і об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками, сформовано стратегічну карту, яка є унікальною для досліджуваного підприємства. Графічне уявлення стратегії дозволяє роз'яснювати управлінські рішення всім зацікавленим особам, і, головне, персоналу, якому належить втілювати рішення в життя.

Місією ТОВ «Одеська торгова компанія» є постійний розвиток олійно-жирового комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників. Бачення ТОВ «Одеська торгова компанія»: забезпечення стабільного та стійкого зростання.

Важливе значення в оптимізації основних та допоміжних бізнес-процесів сучасного підприємства належить цифровізації та досягненням науково-технічного прогресу.

Основними напрямками розвитку торгово-технологічного процесу у ТОВ «Одеська торгова компанія» є автоматизація таких етапів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями розвитку торгово-технологічного процесу у ТОВ «Одеська торгова компанія»

Джерело: побудовано автором.

Сучасна компанія, включаючи ТОВ «Одеська торгова компанія», повинна мати свій сайт, але для того, щоб він конвертував потенційних клієнтів в реальних, сайт повинен бути ефективним.

Виходячи з цього для успішного розвитку з'являється необхідність розробки сайту ТОВ «Одеська торгова компанія», і для цього необхідно дотримуватися ряду вимог. По-перше, зручність навігації. Вся розміщена інформація повинна бути структурована. Сайт повинен бути максимально спрощений, кількість кліків до потрібної інформації повинна бути мінімальною. По-друге, має бути зроблено розумну кількість пунктів меню і посилань. По-третє, відсутність надлишку графіки. На сайті повинна бути графіка, але її не повинно бути занадто багато. По-четверте, проста і зрозуміла відвідувачу структура сайту. Кожна стаття повинна розташовуватися в певному розділі.

Основні напрямки впровадження інновацій, інформатизації та автоматизації процесів в діяльність підприємств торгівлі сьогодні представлено на рис. 3.4.

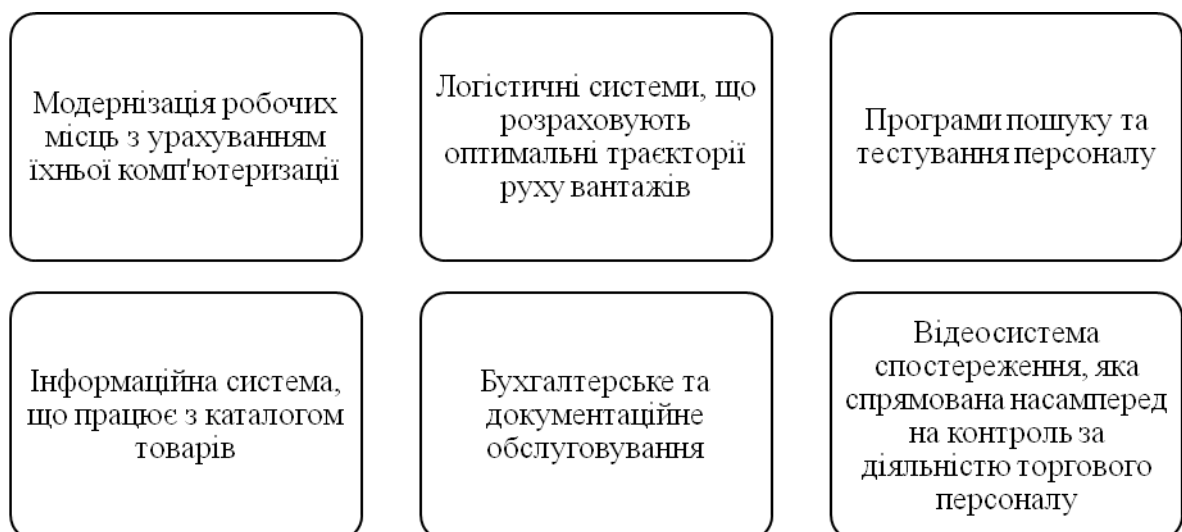


Рис. 3.4. Основні інновації у сфері інформатизації та автоматизації, які можна впровадити у діяльність ТОВ «Одеська торгова компанія»

На основі вищевикладеного, у стратегію розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» можливо включити варіанти впровадження інноваційних інформаційних технологій.

Програму цілей щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма цілей щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»

№	Назва	Опис
1	Фінансово-економічні	
1.1	Чистий дохід	Збільшення чистого доходу підприємства на 10% щороку
1.2	Собівартість	Зменшення собівартості продукції на 10% до 2025 року.
1.3	Фондовіддача	Збільшення на 5% щороку.
2	Маркетингові	
2.1	Збільшення частки ринку	Збільшення обсягу збуту продукції на 10% щорічно.
2.2	Моніторинг ринку	Побудова системи безперервного моніторингу ринку.
2.3	Бізнес-комунікації	Розвиток стратегічного партнерства.
2.4	Сайт	Створення власного веб-сайту
4	Виробничі	
4.1	Модернізація	Модернізація і ремонт техніки та обладнання.
4.2	Оптимізація запасів	Ввести у 2024 році інформаційну систему з управління та оптимізації запасів.
5	Кадрові	
5.1	Навчання	Створення умов підвищення професіоналізму співробітників шляхом участі у програмах перепідготовки та підвищення кваліфікації у 2024-2025 роках.
5.2	Мотивація	Створити систему оплати праці, засновану на принципах участі співробітників у прибутку (комерційний інтерес).

Джерело: складено автором.

Застосування методики розробки стратегічного плану розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» на основі збалансованої системи показників допоможе визначити раціональні обсяги реалізації продукції та їх

фінансування; збільшити частку ринку та зростання конкурентоспроможності; підвищити ефективність кадрового менеджменту; підвищити виробничу, соціальну та економічну ефективність діяльності підприємства.

3.2. Організаційний план впровадження змін

Організаційний план впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія»

Захід	Відповідальний	Період реалізації	Очікувані витрати	Очікувані вигоди
1. Модернізація і ремонт техніки та обладнання.	Заступник директора	01.05.2024-01.05.2025	500 тис. грн	Зниження операційних витрат, зростання швидкості основних процесів, підвищення якості.
2. Впровадження інформаційної системи з управління та оптимізації запасів.	Керівник з комерційної діяльності	01.05.2024-01.07.2024	80 тис. грн	Зниження операційних витрат, отримання конкурентної переваги.
3. Створення власного сайту	ІТ-відділ	01.05.2024-01.06.2024	25 тис. грн.	Збільшення кількості клієнтів, зростання доходу.
4. Розробка програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників	Керівник відділу кадрів / HR-менеджер	01.01.2024-допоки існуватиме дана програма	200 тис. грн.	Підвищення ефективності праці персоналу
2. Впровадження нової системи оплати праці	Керівник відділу кадрів / HR-менеджер	01.05.2024-01.06.2024	Витрати важкопрогнозовані.	У результаті реалізації заходу очікується зростання продуктивності праці, зацікавленість працівників у самореалізації

Джерело: складено автором.

Головною метою фінансово-економічної перспективи розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» є покращення фінансово-економічних показників підприємства. Формулювання цілей щодо підвищення показника рентабельності обґрунтовано тим, що саме динаміка рентабельності характеризує ефективність операційної діяльності підприємства та його становище на ринку.

Найбільш очевидним способом підвищення прибутку ТОВ «Одеська торгова компанія» є нарощування виручки з одночасним, наскільки це можливо, зниженням витрат, тобто підвищенням рентабельності діяльності.

У свою чергу за допомогою перелічених маркетингових цілей розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» досягається збільшення виручки підприємства за рахунок збільшення частки ринку.

Збільшення присутності на ринку досягається за рахунок підвищення якості продукції, робіт та послуг. Ця ціль встановлена в перспективі «Бізнес-процеси».

Для забезпечення зростання якості продукції, робіт та послуг ТОВ «Одеська торгова компанія» необхідно підвищити ефективність управління запасами, продуктивність праці, оптимізувати операційний цикл, а також здійснити технічне переозброєння підприємства. Ці цілі досягаються за допомогою оптимізації систем менеджменту персоналу та впровадження інформаційних технологій.

Ефект від впровадження запропонованих інформаційних технологій в діяльність ТОВ «Одеська торгова компанія» можна розділити на кілька основних напрямків: 1) оптимізація часу на різних ділянках торгово-технологічного процесу; 2) оптимізація трудових функцій, що може полягати як у економії витрат кваліфікованого персоналу на виконання обов'язків; зростання прибутку внаслідок скорочення витрат на різних ділянках торгово-технологічного процесу; підвищення контролю якості та зворотного зв'язку між етапами, оскільки кожен із них передбачає

відповідальну особу, результат у вигляді документа, продукції, управлінського рішення.

3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

В табл. 3.3 наведені вигоди та витрати, пов'язані із реалізацією заходів удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія».

Таблиця 3.3

Вигоди і витрати від реалізації заходів удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія», грн.

ВИГОДИ	
Зростання доходу на 10%	828983
Зменшення собівартості на 10%	536208
Валовий прибуток	292775
Чистий прибуток підприємства за рік	2000
ВИТРАТИ	
Витрати на модернізацію і ремонт техніки та обладнання	500
Витрати на впровадження інформаційної системи з управління та оптимізації запасів	80
Витрати, пов'язані створенням і підтримкою функціонування власного сайту	25
Витрати на розробку програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників	200
Разом	805

Джерело: складено автором.

Отриманий результат показує досить високий рівень ефективності застосування у ТОВ «Одеська торгова компанія» заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Очікувати вигоди внаслідок реалізації запланованих заходів значно перевищують витрати на їх

реалізацію. Враховуючи орієнтовний місячний прибуток підприємства можна зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів.

Враховуючи зміни, які повинні відбутися у ТОВ «Одеська торгова компанія», прогнозується виникнення кризових явищ. Внаслідок зміни процесів управління персоналом підприємства, може виникнути сильний супротив цим змінам серед працівників підприємства. Необхідно забезпечити найменш травматичний та найбільш швидкий вихід компанії з цієї кризи.

Необхідно надавати повну інформацію підлеглим про заплановані зміни, пояснювати їх сенс та зміст. Покращити комунікацію на підприємстві, налагодити зворотній зв'язок для кращого інформування персоналу. Мається на увазі обговорення нових ідей, пропозицій, заходів в трудовому колективі, надання інформації про наслідки змін. Це переконає співробітників в необхідності змін до їх реалізації.

Керівництво ТОВ «Одеська торгова компанія» на основі бесід, інтерв'ю, анкетування, спостережень має намагатися з'ясувати, якою буде реакція на зміни серед персоналу, яку позицію займуть співробітники.

Необхідно концентрувати увагу на високих результатах. Працівники повинні остаточно переконатися, що зміна вигідна як для підприємства, так і їм особисто.

Вдосконалення стратегії розвитку підприємства супроводжуватиметься значним підвищенням ефективності діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія», зростанням кількості клієнтів, підвищенням прибутковості діяльності, підвищенням якості продукції, зменшенням плинності кадрів, зростанням продуктивності праці тощо. Значимість успішно складеної стратегії розвитку підприємства настільки велика, що компенсує витрати на реорганізацію підприємства досить швидко.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження виявлено наявність стратегічних проблем у діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія»: низька рентабельність діяльності підприємства; низька інвестиційна привабливість підприємства; зростання технологічної складності бізнес-процесів; загроза зниження займаної частини на ринку; застаріле обладнання, необхідність впровадження нових технологій.

В сучасних умовах доцільним є підхід до удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» на основі збалансованої системи показників. В роботі розроблено стратегічну карту підприємства, що відображає складові стратегії його розвитку, об'єднані причинно-наслідковими зв'язками.

Новою місією ТОВ «Одеська торгова компанія» визначено постійний розвиток олійно-жирового комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників. Бачення ТОВ «Одеська торгова компанія»: забезпечення стабільного та стійкого зростання.

Також в роботі представлено програму цілей щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» та відповідний цим цілям організаційний план впровадження заходів.

Отриманий результат показує досить високий рівень ефективності застосування у ТОВ «Одеська торгова компанія» заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Очікувати вигоди внаслідок реалізації запланованих заходів значно перевищують витрати на їх реалізацію.

ВИСНОВКИ

Усі отримані результати в ході виконання кваліфікаційної роботи відповідають заданій меті, вирішують усі поставлені завдання на початку проведення дослідження, мають суттєве значення теоретичного та практичного змісту. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення.

1. Розкрито сутність та особливості розробки стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку – це спрямований вектор розвитку підприємства на певну стратегічну перспективу, представлений у вигляді поетапної програми управлінських рішень та конкретних дій, які приведуть підприємство до наміченої мети та забезпечать необхідні конкурентні переваги. При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, його потенціал та вплив зовнішнього середовища.

2. Розглянуто основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства. Управління стратегічним розвитком підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

3. Узагальнено методичні підходи щодо вивчення процесів управління стратегічним розвитком підприємства. В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з численними викликами, такими як зниження виробництва, проблеми з логістикою та постачанням, фінансова нестабільність і підвищені ризики. Для ефективного стратегічного управління в цих умовах необхідні чітке планування, впровадження інновацій, розвиток партнерських відносин, дотримання регуляторних вимог, ефективна комунікація та адаптивність. Підприємствам потрібно створити

команди для аналізу ситуації та розробки нестандартних рішень, проводити стратегічний аналіз, орієнтуватися на нові ринки і технології, залучати зовнішніх консультантів. Криза вимагає створення нової бізнес-моделі, яка відповідатиме сучасним ринковим умовам і тенденціям.

4. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Місія підприємства «Одеська торгова компанія» – бути серед найкращих на ринку оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами в місті Одеса, постійно вдосконалюючи систему менеджменту, розвиваючи технології, сервіс і персонал компанії. Головною метою ТОВ «Одеська торгова компанія» є отримання прибутку від своєї діяльності, і щоб ця діяльність була ефективною, підприємство має виявити та усунути всі недоліки торгово-технологічних процесів. А також постійно вдосконалювати ці процеси, що зрештою призведе до мінімізації витрат та максимізації прибутку.

5. Проаналізовано стан управління стратегічним розвитком підприємства. Стратегічні рішення у ТОВ «Одеська торгова компанія» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів. Стратегіями ТОВ «Одеська торгова компанія» є стратегії стабілізації. Серед них можна зазначити такі: стратегія захисту частки ринку; стратегія підтримки торгово-технологічного потенціалу; стратегія модифікації продукції. Для моделювання системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» в роботі виділено бізнес-процеси управління та забезпечуючі процеси на підприємстві. При декомпозиції кількість підпроцесів може збільшуватися доти, доки поліпшуватиметься ефективність моделі управління стратегічним розвитком підприємства.

6. Здійснено оцінку обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Стратегія закладається в основу всієї господарської діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія» та пов'язана з використанням усіх видів ресурсів і

орієнтована на реалізацію основної стратегічної мети підприємства – найбільш повне задоволення потреб населення у товарах та послугах та досягнення високої рентабельності господарської діяльності. Для оцінки обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Одеська торгова компанія» в роботі проведено SWOT-аналіз та складено матрицю SWOT-аналізу, що дозволила визначити основні пріоритети, проблеми та можливості, що виходять із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В процесі дослідження виявлено наявність стратегічних проблем у діяльності ТОВ «Одеська торгова компанія»: низька рентабельність діяльності підприємства; низька інвестиційна привабливість підприємства; зростання технологічної складності бізнес-процесів; загроза зниження займаної частини на ринку; застаріле обладнання, необхідність впровадження нових технологій.

7. Розроблено програму удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. В сучасних умовах доцільним є підхід до удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» на основі збалансованої системи показників. В роботі розроблено стратегічну карту підприємства, що відображає складові стратегії його розвитку, об'єднані причинно-наслідковими зв'язками. Новою місією ТОВ «Одеська торгова компанія» визначено постійний розвиток олійно-жирового комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників. Бачення ТОВ «Одеська торгова компанія»: забезпечення стабільного та стійкого зростання. Також в роботі представлено програму цілей щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Одеська торгова компанія» та відповідний цим цілям організаційний план впровадження заходів.

8. Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Отриманий результат показує досить високий рівень ефективності застосування у ТОВ «Одеська торгова компанія» заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Очікувати вигоди

внаслідок реалізації запланованих заходів значно перевищують витрати на їх реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк К. І. Забезпечення безпеки споживання в Україні в умовах євроінтеграції. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.01 – економічна безпека держави (економічні науки). Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2020. 612 с.
2. Балук Н. Р., Бук Л. М., Дайновський Ю.А. Пандемія як фактор зміни купівельної поведінки споживачів. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 5-8.
3. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С 306-310.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
5. Бурик З.М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 10-13.
6. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
7. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харків: ХНАМГ, 2013. 116 с.
8. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.

9. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкуренстоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
11. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 60-69.
12. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 345-347.
13. Гурич В. А., Востріков В. П., Кузьмич Л. В. Основи промислових технологій і матеріалознавства : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2019. 310 с.
14. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. Київ : НУХТ, 2018. №3. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23640>.
15. Економіка підприємства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», ступінь підготовки бакалавр, для денної та заочної форм навчання / укл. : М. В. Чорна, Т. Б. Кушнір, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, С. М. Шинкар, О. В. Михайлова. Харків : ФОП Шейніна О.В., 2018. 227 с.
16. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
17. Єрмаков О. Ю., Жибак М. М., Динька П. К., Христенко Г. М., Гурська І. С. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2019. 414 с.
18. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8347>.

19. Журавель Ю. В. Інструменти стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : збірник тез доповідей XIV Науково-практичної конференції, 17-20 квітня 2018 року.* Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 111-113.

20. Замкова Н. Л., Поліщук І. І., Буга Н. Ю., Соколюк К. Ю. Поведінка споживачів: Навчальний посібник. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 200 с.

21. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 11(162). С. 107-113.

22. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=661>.

23. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес-Інформ.* 2023. №5. С. 134-140.

24. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки.* 2022. №4. С. 163-170.

25. Короткова К. О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 4. С. 29-34.

26. Кравченко О.І. Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.

27. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2020. 451 с.

28. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

29. Кужда Т. І., Мосій О. Б. Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 275 «Транспортні технології». Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.

30. Куранда Л. О. Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні. *Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Experimental and Theoretical Research in Modern Science» (March 26-28, 2021) at Kishinev, Moldova.* 2021. №47. С. 53-59.

31. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. *Інноваційна економіка.* 2017. № 11-12 (72). С. 111-119.

32. Макоєдова В. О. Аналіз принципів побудови та підходів до визначення поняття «інформаційна технологія». *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка».* 2022. №2(18). С. 138-149.

33. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2022. Випуск 41. С. 74-78.

34. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

35. Муқан О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2021. Vol. 3, № 2. С. 91-98.

36. Нескуба Т. В., Мкртчян О. М. Маркетингове планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 65 с.
37. Овдій О.В., Гарастовська А.В., Федорук В.В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020 р. № 43. С. 155-161.
38. Ольховая І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2020. №4 (34). С. 79-83.
39. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.
40. Організація виробництва: курс лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О. О. Кожемяченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с.
41. Основи підприємницької діяльності : конспект лекцій для здобувачів вищої освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 208 «Агроінженерія»/ уклад. В. С. Кушнірук. Миколаїв : МНАУ, 2021. 76 с.
42. Петухова О. М., Демченко Д. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>.
43. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.
44. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 92-102.

45. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.

46. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип.3. С. 101-105.

47. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

48. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

49. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 45-49.

50. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152-161.

51. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 225-231.

52. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

53. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 24. С. 161-165.

54. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісний Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Випуск 49. С. 36-43.

55. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. №2(14). С. 58-64.

56. Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 5 (63). С. 42-48.

57. Clarity Project: Система аналітики відкритих даних URL: https://clarity-project.info/edr/42854854/finances?current_year=2023.

58. Dresch A., Collatto D. C., Lacerda D. P. Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y competitividad*. 2020. Vol. 20, no. 2. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291361225007>.

59. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, (15:2). June, 2001. P. 147-160

60. Webster's Revised Unabridged Dictionary / Hoax Porter. NJ.: MICRA, Inc., 2016. 214 p.