

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
АКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»
(на прикладі КП «Бессарабський ринок»)**

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 02-20
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Кукуріка Андрія Богдановича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Афанасьєв К. М.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1.Сутність і значення стратегічного управління в діяльності підприємства.....	6
1.2.Роль зовнішнього середовища в стратегічному управлінні.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КП «Бессарабський ринок».....	19
2.1.Загальна організаційно-економічна характеристика КП «Бессарабський ринок».....	19
2.2.Дослідження чинників впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління в КП «Бессарабський ринок».....	26
2.3.Визначення ефективності стратегічного управління в КП «Бессарабський ринок».....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КП «Бессарабський ринок».....	38
3.1.Напрями удосконалення стратегічного управління в умовах активного впливу зовнішнього середовища на підприємстві.....	38
3.2.Заходи щодо поліпшення стратегічного управління в КП «Бессарабський ринок» та їх оцінка.....	43
ВИСНОВКИ	47
РЕЗЮМЕ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Тема стратегічного управління набуває особливої ваги у контексті сучасної економіки, де кожне підприємство опиняється в центрі уваги різноманітних ринкових гравців, зацікавлених у його успіхах. Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності підприємства, дозволяючи знижувати ризики та підвищувати інвестиційну привабливість через встановлення чітких цілей та стратегій. Цей підхід не лише сприяє формуванню цілісної системи цілей, але й об'єднує зусилля колективу для їх досягнення. Врахування зовнішніх факторів стає вирішальним у динамічному зовнішньому середовищі, де економічний аналіз та оцінка зовнішніх умов є важливими інструментами для об'єктивної оцінки стану підприємства, його фінансового здоров'я, ефективності, прибутковості, перспектив розвитку та конкурентного оточення. Відповідно до цього, можна стверджувати, що питання стратегічного управління з урахуванням зовнішніх впливів є нагальним і саме цій проблемі присвячено дане дослідження.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних основ аналізу та оцінки стратегічного управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища. На прикладі КП «Бессарабський ринок» розглядаються основні шляхи оптимізації системи стратегічного управління. Врахування зовнішніх факторів та аналіз їх впливу на діяльність підприємства є ключовими аспектами у досягненні успіху та стійкості організації.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання: вивчити основи та новітні моделі стратегічного управління в організаціях; з'ясувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне керівництво; описати організаційно-економічну діяльність КП «Бессарабський ринок»; аналізувати впливи зовнішнього середовища на це комунальне підприємство; оцінити стратегічне управління в компанії,

враховуючи ці впливи; і розробити рекомендації для поліпшення стратегічного управління на «Бессарабському ринку».

Об'єктом дослідження роботи є процес стратегічного управління організацією.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні засади стратегічного управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища.

Емпірична база – первинні документи, бухгалтерська і статистична звітність КП «Бессарабський ринок».

Методи дослідження. В процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, статистичний, розрахунково-аналітичний.

Метод спостереження було застосовано для аналізу практичної роботи, зокрема, для дослідження системи стратегічного управління в організації. Фінансово-економічний стан було оцінено на підставі комплексного аналізу всіх обчислених фінансових показників, а загальні висновки були сформовані через метод узагальнення.

Для аналізу системи стратегічного управління було застосовано методику аналізу та синтезу. У процесі вивчення теоретичних засад стратегічного управління, а також при аналізі фінансових показників використовувався метод порівняння. Для оцінки фінансових та економічних показників діяльності КП «Бессарабський ринок» застосовувався розрахунково-аналітичний метод.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності КП «Бессарабський ринок» в частині пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених у сфері стратегічного управління організацією, теоретичного та практичного дослідження сучасних моделей стратегічного управління в умовах активного впливу зовнішнього середовища; статистично-звітна документація бази дослідження – КП «Бессарабський ринок»; статут КП «Бессарабський ринок», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи стратегічного управління організацією.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність і значення стратегічного управління в діяльності підприємства

В сучасних умовах діяльності компаній, звичайні методи управління вже не забезпечують необхідних результатів. Необхідність адаптації до швидких змін на глобальному ринку, інтеграційних процесів та глобалізації вимагає від підприємств розробки стратегічних напрямків для довгострокового розвитку та зростання економіки. Це спонукає до виникнення інноваційних методик, систем і управлінських практик.

Поняття "стратегія" було введено в теорію стратегічного менеджменту в 1950-х роках, коли питання швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі набувало все більшого значення. Спочатку термін "стратегія" використовувався виключно у військовій сфері і визначався як "мистецтво розгортання військ у бою".

Дослідження природи стратегічного управління завжди в центрі уваги науковців. Серед науковців не існує усталеного універсального підходу до визначення системи стратегічного управління організацією. Оскільки кожен бізнес унікальний, неможливо реалізувати єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління для всіх суб'єктів господарювання. Саме тому процес стратегічного розвитку кожного є унікальним, формується в залежності від ринкової ситуації, розвитку потенційних можливостей, характеристик продукту чи послуги, поведінки конкурентів, економічної ситуації, культури, традицій тощо. У той же час є ключові моменти, за якими можна стверджувати, що існують загальні принципи розвитку стратегічної поведінки, незалежно від сфери діяльності компанії.

Уперше поняття «стратегічне управління» було введено в 60-70-х роках ХХ століття для позначення різниці між поточним управлінням на виробничому рівні та управлінням, яке здійснюється на високому рівні з метою прогнозування [12]. Причина – зміни умов ведення бізнесу, а потім і

державного управління. Керівна ідея відображає природу переходу від управління операціями до стратегічного управління, ідею необхідності перемістити фокус уваги з вищого керівництва на середовище, щоб відобразити швидке реагування на зміни, що там відбуваються.

Актуальність стратегічного менеджменту пояснюється раціональністю та глобальною інтеграцією. В першу чергу це пов'язано зі зміною способу мислення і необхідністю встановити лінію поведінки.

Вчені по-різному визначають термін «стратегічне управління». *Стратегічне управління* - це багатогранний формальний і поведінковий процес управління, який розробляє та реалізує ефективні стратегії, які збалансовують відносини між організацією та її зовнішнім середовищем, а також визначають її цілі. *Стратегічне управління* – це процес постійного впливу на об'єкт управління, здійснюваний на основі об'єктивної оцінки його стану з урахуванням змін зовнішнього середовища та прогнозування його динаміки, їх наступної мети реалізації розвитку.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробили вчені: Д. Аакер, Х. Віссіема, В. Кінг, Д. Клеланд, Х. Мінцберг, А. Дж. Стрікленд. Вони виявили та сформулювали важливі характеристики стратегічного управління бізнесом. Поняття стратегічного менеджменту з'явилося на початку 70-х років 20 століття. Вперше він був розроблений провідною американською консалтинговою організацією «McKinsey» і впроваджений (з 1972 року) в компаніях «General Electric», «IBM», «Texas Instruments», «Coca-Cola» та інших великих американських компаніях. На початку 1980-х років ним користувалися 45% найбільших компаній. Як сказав тоді президент IBM, концепція «націлена на ринок завтрашнього дня». Це не тільки результат наукових розробок і застосування американських вчених, але й справжня управлінська інновація, яка широко поширена і перевірена в сучасній світовій практиці управління.

Сьогодні стратегічне управління розглядається не тільки як комплекс управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток організації,

а й як конкретні дії, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що можуть вимагати стратегічної діяльності, перегляду цілей і вибору нові напрямки розвитку.

Сутність і зміст концепції стратегічного управління постійно вдосконалюється, що зумовлює гнучкість її трактування, яка представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різноманітність трактувань стратегічного управління

Автор	Визначення стратегічного управління
Дж. Штайнер, Дж. Майнер	Довгострокові цілі та завдання організації включають визначення напрямку розвитку на тривалий період. Це означає прийняття стратегічних рішень, розподіл ресурсів та визначення курсу дій, необхідних для досягнення цих цілей.
А. Чандлер	визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Д. Шендел, К. Хаттен	Процес створення взаємодії між організацією та її середовищем включає в себе визначення стратегічних цілей та здійснення дій для їх досягнення. Це включає в себе розподіл ресурсів для ефективної роботи та прагнення до створення бажаних відносин з зовнішнім світом.
П. Друкер	Стратегічне планування — це постійний процес прийняття рішень, пов'язаних з високим ризиком, на систематичній основі з максимальним розумінням їх майбутнього впливу. Це також процес організації зусиль, необхідних для втілення довгострокових рішень у життя. Оцінка результатів цих рішень порівнюється з початковими очікуваннями за допомогою систематичного зворотного зв'язку.
Дж. Коул	постійний процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей та завдань організації. Цей процес також включає прийняття рішень, які дозволяють досягти визначених цілей або виконати завдання протягом передбаченого періоду. Водночас, стратегічне планування забезпечує швидкі реакції на зміни умов протягом цього періоду.
М.Ю. Портер	Сценарії - один із найважливіших інструментів планування, запозичений зі "стратегічного арсеналу". В його основі лежить таке припущення: нехай ми не здатні передбачати майбутнє, але уможлимовий розгляд різних варіантів розвитку подій означає, що ми відкриваємо розум усього новому - можливо, його відвідає правильне рішення...

Джерело: розроблено автором за даними [6,2,3,4,12]

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, можна дійти висновку, що стратегічне управління є обширним поняттям, яке полягає у досягненні визначеної мети.

За словами Пітера Друкера, стратегічне планування – це безперервний процес прийняття рішень, які передбачають високий рівень ризику, на систематичній основі з максимальним розумінням ймовірного майбутнього бізнесу; це систематичний процес організації зусиль, необхідних для довгострокової реалізації прийнятих рішень; це оцінка результатів цих рішень проти початкових очікувань через організований систематичний зворотний зв'язок [3].

На думку І. Адізеса, більшість проблем сучасних організацій зумовлені не зовнішніми причинами, а внутрішнім розпадом [13]. Тільки ті організації, які справді зможуть інтегрувати всі свої підсистеми та елементи, матимуть шанс подолати кризу (рис. 1.1).



Рис.1.1 Система стратегічного планування в організації

Джерело:[13,3]

Стратегічний підхід до управління підтримується відомими концепціями менеджменту (Management by Objective) і більш сучасними концепціями (Performance Management, Balance Score Card), які дозволяють організації задумати та реалізувати представлену життєздатну концепцію стратегічного розвитку (рис.1.2).

Процес стратегічного управління, який включає систематичне проведення управлінських сесій та застосування специфічних інструментів, дозволить компаніям ефективно планувати майбутнє, раціонально використовувати наявні ресурси та швидко адаптуватися до змін. Використання цієї методики забезпечить не лише розробку, а й точне втілення стратегії з мінімізацією можливих відхилень.

На закінчення відзначимо, що стратегічне управління включає цілеспрямовані дії організації для досягнення заявленої місії та цілей з урахуванням моніторингу та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; На цій основі - розробка та реалізація коригувальних дій, що впливають із змін. Стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію стратегії в масштабі реального часу. Вона спрямована на вирішення завдань, пов'язаних з виходом підприємства з кризової ситуації, формування конкурентної переваги та досягнення лідируючої позиції на ринку, створення умов для розвитку організації в довгостроковій перспективі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх фактори.

Отже, основною метою стратегічного управління є формування конкурентних переваг та розробка стратегії, яка забезпечить стійкість бізнесу в умовах постійних змін.

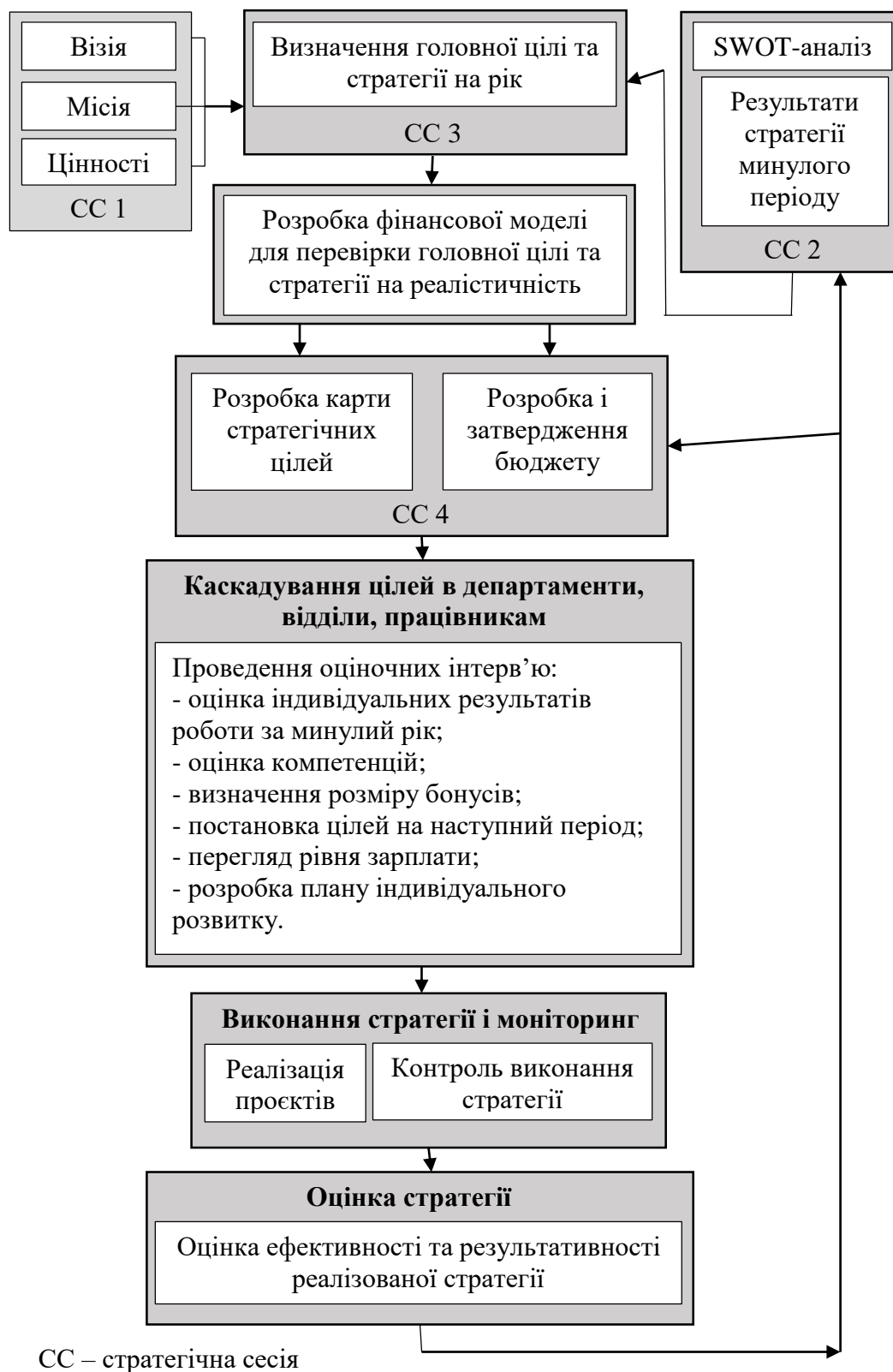


Рис.1.2. Процес стратегічного управління організацією з елементами концепцій управління за цілями, управління виконанням, збалансованої системи показників

Джерело:[13,3,4]

1.2 Роль зовнішнього середовища в стратегічному управлінні

У процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем відбувається трансформація підприємства як економічної системи, відбуваються зміни у внутрішній структурі підприємства. У більшості випадків керівництво компанії пояснює прийняття управлінських рішень наведенням фактичних даних виробничої діяльності компанії, тобто на основі аналізу внутрішнього середовища. У більшості випадків не враховуються такі чинники, як вплив зовнішнього середовища на бізнес-операції, стратегії розвитку ринку, місія та операційні цілі компанії. У таких умовах керівництво підприємства має постійно проводити якісні та кількісні оцінки зовнішнього середовища.

Від ефективності розвитку підприємництва безпосередньо залежить розвиток ринкових відносин в Україні. Протягом цього часу між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства виникає багато конфліктів, які також спричиняють ускладнення виробничої діяльності та уповільнюють господарську діяльність підприємства. Сучасні тенденції економічного розвитку дозволяють компаніям розробляти стратегії зростання, які роблять їх конкурентоспроможними на ринку.

Існують певні труднощі, пов'язані з розумінням і розробкою стратегії розвитку компанії, управлінням і контролем цього процесу, що підкреслює актуальність цих питань для компаній у водній сфері.

Складність самого процесу стратегічного управління демонструє наявність ряду проблем, пов'язаних з єдиним розумінням елементів стратегічного управління, стратегій, методів навчання. Стратегія діагностує та аналізує діяльність компанії та, як складова, аналізує вплив зовнішнього середовища на саму компанію.

Аналіз бізнес-середовища полягає у виявленні ключових аспектів внутрішньої та зовнішньої обстановки, що мають вплив на реалізацію цілей компанії. Цей аналіз відіграє суттєву роль у процесах управління, оскільки

допомагає визначити стратегічні напрямки та прийняти обґрунтовані рішення:

- з точки зору стратегічного планування покращує ідентифікацію найважливіших факторів, що впливають на економіку ділової кар'єри та її майбутнє;

- з точки зору політики компанії, допомагає йому створити найкраще враження про себе;

- з точки зору поточних операцій надає інформацію, необхідну для кращого виконання виробничих функцій.

Для визначення стратегії поведінки підприємства та його реалізації керівництво повинно мати глибоке розуміння як внутрішнього середовища підприємства, його потенціалу та тенденцій розвитку, так і зовнішнього ринку, тенденцій розвитку та позиції компанії.

При цьому внутрішнє середовище вивчається для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а зовнішнє середовище вивчається для виявлення загроз і можливостей, які компанія повинна враховувати при визначенні своїх цілей і досягнень. Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство, розподіляється на такі складові, які відображені на рис. 1.3:

1. Внутрішнє середовище — це сукупність факторів усередині компанії, які є результатом управлінських рішень.

2. Зовнішнє середовище – фактори поза компанією. У зовнішньому середовищі ми розрізняємо макросередовище та мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті суб'єкти, з якими вона регулярно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок праці. Мікросередовище впливає на компоненти внутрішнього середовища компанії, але при цьому існує і зворотний зв'язок: компанія може впливати на елементи проміжного середовища.

Макросередовище компанії складається з факторів, які опосередковано впливають на внутрішнє середовище, але мають значний вплив на діяльність

компанії. Фактори макросередовища часто включають економічні, політичні, технологічні, соціальні, торгові та міжнародні фактори.

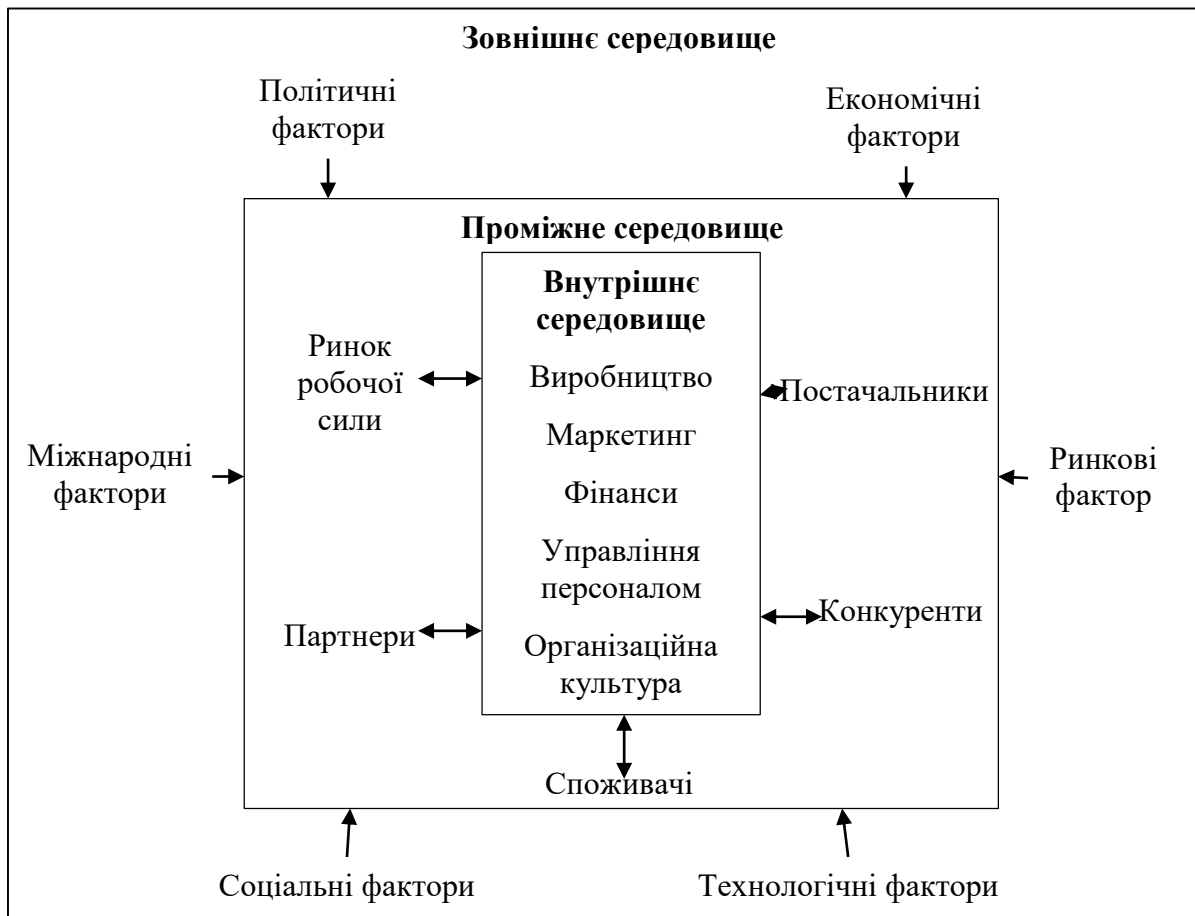


Рис.1.3. Складові середовища підприємства та їх фактори

Джерело: розроблено автором за даними [13,3,4,12]

Таким чином, процес дослідження навколишнього середовища включає вивчення трьох компонентів: зовнішнього середовища (макросередовище), проміжного середовища (мікросередовище) та внутрішнього середовища компанії.

Зовнішнє середовище служить резервуаром ресурсів для підприємств, які використовують їх для забезпечення свого внутрішнього потенціалу. Підприємства постійно взаємодіють із цим середовищем, що є ключем до їхнього існування. Проте, ресурси, які вони використовують, обмежені. Існує ризик, що компанія може зіткнутися з нестачею необхідних ресурсів через

конкуренцію з іншими компаніями, що може підірвати її потенціал та спричинити негативні наслідки.

Завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити таку взаємодію підприємства з навколишнім середовищем, яка дозволить підприємству підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей і тим самим створювати можливості для довгострокового виживання.

Сканування зовнішнього середовища — це процес, у якому розробники стратегії відстежують зовнішні по відношенню до бізнесу фактори, щоб передбачити потенційні загрози та можливості.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє компанії оперативного прогнозувати появу загроз і можливостей, розробляти плани дій на випадок непередбачених обставин, розробляти стратегії, які дозволять компанії досягти мети і перетворити потенційні загрози на прибуток. шанси. Для вивчення зовнішнього середовища компанії виділяють шість груп факторів: економіка, політика, ринок, технології, міжнародна ситуація та соціальна поведінка.

Аналіз економічної складової макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Вивчення економіки включає аналіз низки показників: динаміки розвитку ринку та його насиченості, рівня інфляції, рівня зайнятості населення в цілому та в промисловості, рівня доходів населення, доходів населення, кредитного відсотка, сальдо платежі, інвестиційна політика, податки та ін.

Для стратегічного менеджменту при вивченні перерахованих показників і факторів цікавить не значення показників, а бізнес-можливості, які вони приносять.

Аналіз економічних факторів має бути спрямований на загальну оцінку їх стану.

Перш за все, це встановлення рівня ризику, рівня конкуренції та привабливості компаній.

Політичні фактори – фактори, які впливають на політичні погляди, поділяють людей на окремі політичні групи та проявляються в діяльності та прийнятті рішень урядами та місцевими органами влади.

При аналізі політичних чинників необхідно відслідковувати:

- тарифні та торговельні угоди між країнами;
- нормативні документи органів місцевого та центрального самоврядування;
- рівень правового розвитку економіки;
- ставлення держави до антимонопольного законодавства;
- кредитна політика місцевих органів влади;
- кредитні обмеження.

Фактори ринку включають багато характеристик, які безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. Їх аналіз дозволяє керівництву компанії уточнити стратегію і зміцнити позиції на ринку. При аналізі ринкових факторів вивчатимуться зміни демографічних умов; рівень доходів населення та їх розподіл; життєві цикли різних товарів і послуг; рівень конкуренції в галузі; частка ринку, яку займає компанія; державний захист ринку.

Що стосується впливу технологічних факторів, ми виявили, що науково-технічні досягнення серйозно змінюють середовище функціонування бізнесу. Науково-технічні інновації з'являються в дизайні, створенні моделей, дистрибуції, продажах і маркетингу, тим самим впливаючи на загальну стратегію компанії. Нові технології та нові продукти явно посилюють конкуренцію.

Аналіз зовнішнього технологічного середовища повинен враховувати зміни в технології виробництва, конструкційних матеріалах, використанні комп'ютерних технологій для проектування нових товарів і послуг, а також у технології збору й обробки й передачі інформації.

До соціальних факторів зовнішнього середовища належать потреби і запити суспільства, що визначають життєдіяльність працівників даного підприємства; питання, пов'язані з соціальним життям в регіоні, де

знаходиться головний офіс компанії. До соціальних чинників, що впливають на діяльність компанії, належать:

- демографічна ситуація в регіоні;
- вікова структура населення;
- середній рівень доходів і прожитковий мінімум;
- культурне середовище та морально-релігійні цінності;
- освітній рівень.

У нестабільних економічних умовах виникає багато проблем у соціальному середовищі, які створюють великі ризики для бізнесу. Для ефективного вирішення цих проблем бізнес як соціальна система має змінюватися та адаптуватися до зовнішнього середовища. Аналіз міжнародних факторів особливо важливий для компаній, які працюють або мають намір працювати на міжнародних ринках. Керівництво має стежити за ситуацією на міжнародних ринках.

Існує потреба відстежувати політику інших урядів, у тому числі пов'язану із зусиллями щодо захисту чи розширення національних ринків загалом чи окремих галузей. За допомогою аналізу зовнішнього середовища компанія може скласти повний список загроз і можливостей, з якими компанія стикається в цьому середовищі.

Підсумовуючи, зазначимо, стратегічний аналіз є однією з функцій стратегічного менеджменту. Його суть полягає в тому, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі можна передбачити наступні кроки, які потрібно зробити, що потрібно змінити, як використовувати можливості, переваги, певні навички.

Аналіз середовища важливий для розробки стратегії компанії, процес, який вимагає вивчення дій, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення їх зв'язку з сильними і слабкими сторонами компанії, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Без розуміння середовища бізнес не зможе вижити. Бізнес може адаптуватися до мінливих умов або протистояти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Отже, своєчасний та глибокий аналіз зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням впливу факторів дозволить керівникам та менеджерам приймати рішення, які сприяють зростанню та процвітанню бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КП «Бессарабський ринок»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика КП «Бессарабський ринок»

Комунальне підприємство «Бессарабський ринок», скорочена назва якого є КП «Бессарабський ринок» - засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва та входить до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Засновником та власником Підприємства є територіальна громада міста Києва, від імені якої виступають Київська міська рада та уповноважені нею органи. Підприємство за своєю організаційною формою є комунальним підприємством діяльність якого координує Департамент промисловості та розвитку підприємництва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Основна інформація про КП «Бессарабський ринок» зазначена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про КП «Бессарабський ринок»

Показник	Інформація
Повна назва	Комунальне підприємство «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»
Адреса	Україна, 01004, місто Київ, Бессарабська площа, будинок 2
Дата створення	211.09.1992
Телефони	(044) 234-92-07, E-mail bessarabskiy-rynok@kyivcity.gov.ua
Директор	Ковальчук Микола Олександрович
ЄДРПОУ	05587984
Розмір статутного капіталу:	1 939 814 грн
Організаційна форма	Комунальне Підприємство
Вид діяльності:	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

Джерело: сформовано автором на основі [11,9,10]

Комунальне підприємство «Бессарабський ринок» було засновано у Києві у 1975 році. Ринок отримав свою назву на честь бессарабського регіону, де він розташований. З початку своєї діяльності "Бессарабський ринок" став важливим торговим об'єктом для місцевих мешканців та туристів. Ринок надав можливість придбати різноманітні продукти, сувеніри, одяг, та інші товари. Протягом років функціонування ринку, були різні організаційні зміни. У 1990-х роках, після отримання Україною незалежності, ринок був перетворений на комунальне підприємство, яке здійснювало управління та розвиток ринку від імені місцевої влади. У 2000-х роках "Бессарабський ринок" пережив значні зміни в організаційній структурі та розширив свою присутність в інтернеті, створивши власний веб-сайт та активно використовуючи соціальні мережі для просування своїх послуг і товарів. Підприємство перейменовано на підставі розпорядження Київської міської державної адміністрації від 07 березня 2001 року № 406 «Про перейменування державних комунальних підприємств «Житній ринок», «Центральний ринок», «Володимирський ринок», «Бессарабський ринок» у комунальні підприємства «Житній ринок», «Центральний ринок», «Володимирський ринок», «Бессарабський ринок». Підприємство є правонаступником державного комунального підприємства «Бессарабський ринок» [9].

Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом створення ефективного ринкового механізму взаємовідносин виробників, продавців та споживачів, надання необхідних послуг на ринку сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів та послуг.

Основними напрямками діяльності підприємства є [9]:

1. Організація торгівлі на підприємстві;
2. Забезпечення контролю за торговельним процесом, в частині правил торгівлі, санітарно-ветеринарних правил та правил протипожежної безпеки;

3. Забезпечення, через державні лабораторії ветеринарно-санітарної експертизи, контролю за якістю сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів, які реалізуються на підприємстві;
4. Надання платних послуг з організації торгового процесу, транспортування, зберігання та переробки продукції;
5. Надання сільгоспвиробникам, підприємствам, які здійснюють переробку та приватним продавцям, торговельних місць для здійснення торгівлі;
6. Організація роботи власного торговельно-закупівельного підприємства з метою створення конкурентного середовища на ринку, впливу на ціноутворення на основні продовольчі товари, в тому числі сільськогосподарську продукцію рослинного та тваринного походження;
7. Укладання з населенням, фермерськими та іншими сільськогосподарськими підприємствами договорів на реалізацію сільськогосподарської продукції;
8. Організація доставки на підприємство сільськогосподарської та іншої продукції;
9. Проведення на підприємстві ярмарків із продажу сільськогосподарської продукції та інших товарів за участю приватних виробників сільгосппродукції, а також підприємств торгівлі та громадського харчування;
10. Відкриття постійно діючих та сезонних закупівельних пунктів на ринках та в населених пунктах сільської місцевості;
11. Укладання договорів на постачання свіжої та переробленої продукції заготівельниками, переробниками, підприємствами споживчої кооперації та іншими підприємствами;
12. Переробка сільгосппродукції (копчення, соління, варення), її подальша реалізація, фасування власної продукції та надання такого виду послуг;

13. Відкриття стаціонарних і сезонних оптових, оптово-роздрібних та роздрібних структурних одиниць без права юридичної особи на ринках, територіях міст, інших населених пунктів та підприємств;

14. Оптова та роздрібна торгівля сільгосппродукцією, продовольчими товарами, алкогольними та тютюновими виробами, побутовою хімією;

15. Здійснення усіх видів торговельно-посередницької діяльності;

16. Інші види діяльності, які передбачені законодавством України.

Сучасний бізнес, опинившись в умовах постійних змін та високого рівня конкуренції, зазнає тиск від різноманітних факторів, що вимагають від керівництва ефективного стратегічного управління та оперативного прийняття обґрунтованих рішень. Одним із ключових інструментів, які дозволяють оцінити стан та перспективи підприємства, є аналіз та оцінка фінансового стану.

Аналіз підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансового стану та ефективності управління. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити проблемні сфери та розробити стратегії для подолання фінансових труднощів.

Фінансовий аналіз стає необхідним етапом стратегічного управління, надаючи можливість детально проаналізувати різноманітні аспекти фінансового стану підприємства. Відповідно до визначеного завдання, дана робота спрямована на дослідження ключових аспектів фінансово-господарської діяльності, зокрема ліквідності, рентабельності, структури капіталу та оборотності, з метою отримання комплексної картини фінансового здоров'я підприємства.

В сучасному економічному середовищі, де невизначеність та швидкі трансформації стали нормою, аналіз фінансово-господарської діяльності набуває особливої ваги. Від правильно проведеного аналізу залежить можливість ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та визначати стратегічні

напрямки розвитку. Результати даного аналізу мають на меті стати підґрунтям для розробки рекомендацій з покращення фінансового стану підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасного економічного середовища. Розглянемо у таблиці 2.2 основні техніко-економічні показники діяльності підприємства та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансово-економічних показників
КП «Бессарабський ринок»**

Найменування	Од. вим.	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021	2022
Доходи всього, в тому числі:	тис. грн.	26382,0	29517,0	33891,4	3135	4374,4
• Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	15272,0	16179,00	586,30	907	-15592
• Інші операційні доходи	тис. грн.	7381,0	9609,0	8654,3	2228	-954,7
• Інші фінансові доходи	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
• Інші доходи, в тому числі:	тис. грн.	3729,0	3729,0	3729,3	0,0	0,0
➤ дохід від безоплатно одержаних активів	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Витрати всього, в тому числі:	тис. грн.	22902,0	29126,0	32189,1	6224	3063,1
• Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	15378,0	19874,0	20816,2	4496	942,2
• Адміністративні витрати	тис. грн.	2943,0	3450,0	3887,3	507	473,3
• Інші операційні витрати	тис. грн.	3786,0	5699,0	7098,8	1913	1399,8
• Інші витрати	тис. грн.	0,0	0,0	13,2	0,0	13,2
• Податок на прибуток	тис. грн.	795,0	103,0	373,6	-692	270,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3408,0	391,0	4702,3	-3017	4311,3
Капітальні інвестиції	тис. грн.	217,8	278,3	681,0	60,5	402,7
Бюджетні кошти, в тому числі:	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
• В структурі доходу	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
• Капітальні інвестиції	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: сформовано автором за даними бази дослідження.

З даної таблиці можемо зробити висновок в збільшенні доходу, загалом, після 2020 року (26382,0 тис. грн.) порівняно з 2021 (29517,0 тис. грн.) і 2022 (33891,4 тис. грн) роками. Слід детально вивчити фактори, що сприяли такому значущому зростанню.

Спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції від 15378,0 тис. грн. у 2020 році до 19874,0 тис. грн. у 2021 році та до 20816,2 тис. грн. у 2022 році, відповідно. Можливо, до цього призвели збільшення вартості праці, енергії або інших виробничих ресурсів. Наприклад, підвищення зарплат, подорожчання енергії чи інфраструктурних послуг може вплинути на загальні витрати підприємства.

Прибуток до оподаткування зріс від 26,60 тис. грн. у 2020 році до 45,20 тис. грн. у 2022 році. Це може бути результатом підвищення ефективності виробництва або управлінських рішень.

Чистий прибуток також зріс з 3408,0 тис. грн. у 2020 році до 4702,3 тис. грн. у 2022 році. Це може бути позитивним сигналом для інвесторів і акціонерів.

Загалом, підприємство показує позитивну динаміку у збільшенні обсягу реалізованої продукції та прибутковості.

Відповідно до сфер діяльності підприємства та послуг, що ним надаються господарська діяльність підприємства спрямована на обслуговування будівлі та території ринку та створення комфортних умов, як для вже існуючих користувачів ринку так і для залучення нових.

На основі показників оцінимо динаміку очікуваних показників підприємства (табл 2.3).

**Очікувані фінансові показники діяльності на
КП «Бессарабський ринок» на 2024 – 2025 роки**

Найменування	Од. вим.	Роки		
		2023	2024	2025
Доходи всього, в тому числі:	тис. грн.	34279,6	34673,3	35072,8
• Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	21722,9	21940,1	22159,5
• Інші операційні доходи	тис. грн.	8827,4	9003,9	9184,0
• Інші фінансові доходи	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
• Інші доходи, в тому числі:	тис. грн.	3729,0	3729,0	3729,3
➤ дохід від безоплатно одержаних активів	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
Витрати всього, в тому числі:	тис. грн.	32519,8	32854,1	33192,0
• Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	21024,4	21234,6	21447,2
• Адміністративні витрати	тис. грн.	3926,2	3965,4	4005,1
• Інші операційні витрати	тис. грн.	7169,8	7241,5	7313,9
• Інші витрати	тис. грн.	13,2	13,2	13,2
• Податок на прибуток	тис. грн.	386,3	399,4	412,9
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1759,7	1819,2	1880,8
Капітальні інвестиції	тис. грн.	681,0	681,0	681,0
Бюджетні кошти, в тому числі:	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
• В структурі доходу	тис. грн.	0,0	0,0	0,0
• Капітальні інвестиції	тис. грн.	0,0	0,0	0,0

Джерело: сформовано автором на основі [9,10,11]

Відповідно до аналізу фінансово-господарської діяльності КП «Бессарабський ринок» основну частину доходів підприємства до 75% складають послуги ринку. Всі інші доходи є допоміжними.

Основну частину витрат складає собівартість товарів, робіт та послуг - понад 65%. Адміністративні витрати та витрати на збут складають лише близько 20% та до 5% відповідно.

В структурі витрат значну частину (понад 25%) складають матеріальні затрати, витрати на оплату праці на соціальні заходи складають до 40%, витрати на господарські потреби та обслуговування ринку до 20%.

За результатами реалізації цілей та завдань викладених у цьому розділі передбачається, що розвиток КП «Бессарабський ринок» буде проявлятися не лише у зростанні показників фінансово-господарської діяльності, а й у вигляді якісних показників.

2.2 Дослідження чинників впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління в КП «Бессарабський ринок»

Аналіз впливу зовнішніх факторів є ключовим інструментом для стратегів, який дозволяє моніторити елементи, що знаходяться за межами компанії, з метою виявлення можливих ризиків та перспектив. Це також сприяє створенню планів дій для непередбачених ситуацій та допомагає в стратегічному досягненні поставлених цілей, перетворюючи потенційні загрози на корисні можливості.

Загрози, можливості, тенденції розвитку зовнішнього середовища можна виділити в PEST-фактори: P - політичні чинники, E - економічні чинники, S - соціальні чинники, T - технологічні чинники.

Проведемо PEST – аналіз зовнішнього середовища КП «Бессарабський ринок» (табл 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз КП «Бессарабський ринок»

<i>Чинник зовнішніх загроз</i>	<i>Стан фактора загроз</i>	<i>Тенденції розвитку</i>	<i>Характер впливу на організацію</i>	<i>Можлива реакція</i>
<i>Економічний</i>				
Рівень інфляції	Високий	Можлива стабілізація, а можливо – ні	Знецінення обігових коштів	-
Динаміка курсу гривні	Нестабільний	Не зрозумілі	Підвищення цін на продукцію; Підвищення тарифів.	Зменшити собівартість продукції; Підвищити обсяги продажу.
<i>Політико-правовий</i>				
Ситуація в країні	Нестабільна (військовий стан)	Можлива стабілізація, а можливо – ні	Обмежування щодо в'їзду та виїзду; Значна втрата клієнтів.	Моніторити зміни законодавства; Можливі міжнародні зв'язки.
Зміна законодавства	Зміна законодавства; Узгодження законодавства.	Невизначені	Незрозумілість у певних законодавчих моментах	Моніторити зміни законодавства
<i>Технологічний</i>				
Розвиток технологій	Високий рівень технічного процесу	Невизначені	Збільшення конкурентів	Розширення ряду послуг; Можливе полегшення процесу оренди (якщо не конкурс)
<i>Соціальний</i>				

Продовження таблиці 2.4

Зміна структури доходів населення	Підвищення прожиткового мінімуму	Невизначені	Зменшення активності споживачів при купівлі продукції	Зменшити собівартість продукції;
--	----------------------------------	-------------	---	----------------------------------

Джерело: сформовано автором за даними бази дослідження.

Як свідчить проведений аналіз у таблиці 2.4, було виявлено політико-правові, економічні, технологічні та соціальні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз показав, що на підприємство найбільше чинить негативний вплив політичний фактор. Це свідчить про політичну та економічну нестабільність в країні у зв'язку з військовим станом.

Розглянемо конкурентне оточення комунального підприємства «Бессарабський ринок». Присутність конкурентів суттєво впливає на процес прийняття рішень та реалізацію стратегічного керівництва в організації.

Розглянемо основних конкурентів КП «Бессарабський ринок» (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Відомості про прямих конкурентів КП «Бессарабський ринок»

<i>Конкуренти та їх розташування</i>	<i>Види послуг</i>	<i>Ціна, грн./од.</i>	<i>Конкурентні переваги</i>	<i>Слабкі сторони</i>
«Житній ринок» м. Київ, вул. Верхній Вал, 16	Організація торгівлі, оптова і роздрібна торгівля, надання в оренду приміщень тд.	-	персонал з досвідом роботи та високою компетенцією; забезпеченість територією, обладнанням;	недобросовісна поведінка з боку продавців стихійної торгівлі; нестабільна фінансово-економічна ситуація в державі.

Продовження таблиці 2.5

«Володимирський ринок» м. Київ, вул. Антоновича, 115	Організація торгівлі, оптова і роздрібна торгівля, надання в оренду приміщень тд.	-	зниження рівня купівельної спроможності населення, може повернути їх увагу до товарів, що продаються на ринку, оскільки продавці на ринку мають більше можливостей для встановлення гнучких цін.	недобросовісна поведінка з боку продавців стихійної торгівлі; нестабільна фінансово-економічна ситуація в державі.
--	---	---	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [9,10]

Кожен конкурент пропонує майже ідентичні види послуг, але їхні конкурентні переваги різняться.

«Житній ринок» робить ставку на персонал з досвідом роботи.

«Володимирський ринок» розширює можливості для встановлення гнучких цін, включаючи цим самим, та привертаючи нових клієнтів.

Також розглянемо конкурентів, які розташовані навколо ринку, такі як Mimoso Brooklyn Pizza, паб «Кеди — Київ», ONE LOVE coffee, Galushka Kyiv. Фермерські ярмарки, які можуть пропонувати свіжі та місцеві продукти, стають прямими конкурентами, особливо якщо вони організовуються на території або поблизу ринку

Загалом, слабкі сторони кожного з конкурентів, мають ідентичний характер, у зв'язку з нестабільною ситуацією у державі.

Також варто зазначити, що Бессарабський ринок має потенціал стати частиною Міжнародної асоціації історичних ринків, що може залучити додаткові ресурси для розвитку та реставрації, а також підвищити його привабливість і конкурентоспроможність.

Також, ринок може використовувати інноваційні підходи, такі як організація спеціальних заходів, впровадження лояльності програм для постійних клієнтів, та розвиток онлайн-платформ для збільшення досяжності.

Важливою є також співпраця з місцевою владою для покращення інфраструктури та доступності ринку.

Отже, провівши аналіз підприємства, можна зробити висновок, що політична ситуація в державі негативно впливає на всі підприємства в цілому. Особливо, це показав PEST-аналіз зовнішнього середовища, який виявив чинники зовнішнього середовища, які негативно впливають на КП «Бессарабський ринок».

2.3 Визначення ефективності стратегічного управління в КП «Бессарабський ринок»

Формування ринкового середовища бізнесу та адекватних відносин господарювання підвищили актуальність наукової обґрунтованості управлінських рішень, глибокого дослідження і різнобічного аналізу на різних рівнях економіки. При цьому аналіз як засіб з'ясування сутності явищ повинен перетворитися з опису та інтерпретації явищ в активний важіль обґрунтування перспектив розвитку фірми, з методу оцінки - в елемент прогнозування, активного регулювання та координації господарських процесів.

Зростаюча відповідальність керівників за результати своєї діяльності та спрямованість бізнесу на постійне підвищення ефективності господарювання при умові вільного визначення організаційних форм та структур управління дозволяють керівництву господарюючих суб'єктів обирати найбільш економічні й результативні структури, гнучкі процеси та методи управління.

За цих обставин самостійним об'єктом аналізу стає управлінська діяльність в усіх її проявах, у тому числі функції та структура апарату управління, процеси управління, основні елементи системи управління. Результати аналізу ефективності системи управління стають підставою для удосконалення організації та забезпечення економічності управлінського

апарату, втілюються у рекомендації щодо підвищення дієвості впливу керуючої підсистеми на керовану.

Таким чином, провівши аналіз системи управління у КП «Бессарабський ринок» та відповідно до статуту самого підприємства [9]:

- власник реалізовує свої права з управління підприємством безпосередньо або через уповноважений ним орган.
- підприємство очолює директор, який призначається на вакантну посаду за результатами конкурсного відбору на контрактній основі та звільняється з посади Київським міським головою.

З керівником підприємства укладається договір (контракт), в якому визначається строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Директор підприємства:

1. Несе персональну відповідальність перед власником за діяльність підприємства та за виконання покладених на підприємство завдань.
2. Забезпечує виконання рішень та розпоряджень власника або уповноваженого ним органу.
3. Забезпечує виконання планів діяльності підприємства, відповідає за його прибутковість, дотримання державної фінансової дисципліни.
4. Зобов'язаний спрямовувати діяльність підприємства на виконання річного фінансового плану, з метою одержання запланованих сум доходів та чистого прибутку, не припускаючись при цьому витрат невиробничого характеру, не передбачених річним фінансовим планом.
5. Діє без доручення від імені підприємства, представляє його у відносинах з іншими юридичними особами і громадянами, укладає договори, видає доручення, відкриває рахунки у банківських установах.
6. Видає у межах своєї компетенції накази, організовує та перевіряє їх виконання.

7. Розпоряджається у встановленому порядку майном та коштами підприємства.
8. Забезпечує ефективне використання та збереження комунального майна, закріпленого за підприємством.
9. Організовує роботу підприємства, його структурних підрозділів.
10. Затверджує структуру і штатний розпис підприємства.
11. Призначає на посади і звільняє з посад заступників директора підприємства, керівників та спеціалістів структурних підрозділів, інших працівників Підприємства.
12. Розробляє і затверджує функціональні обов'язки працівників підприємства, положення про його структурні підрозділи.
13. Обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором.
14. Забезпечує дотримання законодавства України.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору.

Інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет підприємства. Повноваження трудового колективу підприємства реалізуються загальними зборами та їх виборним органом – профспілковим комітетом, члени якого обираються відповідно до статута профспілки на зборах або конференціях трудового колективу [9].

Профспілковий комітет:

1. Готує матеріали для розгляду на загальних зборах або конференціях;
2. Контролює виконання рішень, прийнятих на загальних зборах, конференціях.
3. Виконує інші функції, делеговані йому загальними зборами.

4. Право укладання колективного договору від імені Підприємства надається директору, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові і соціально-економічні відносини трудового колективу з адміністрацією Підприємства, питання охорони праці, соціального розвитку.

Стратегія може бути визначена як обдуманий, тривалий у часі, систематичний план дій, який ґрунтується на певних ідеологічних принципах, має послідовність у виконанні та здатність адаптуватися до змін умов. Вона передбачає постійне відстеження та оцінку прогресу протягом її впровадження. Стратегія також може еволюціонувати від загальних ідей до деталізованих планів, призначених для окремих відділів організації [14].

Основні види стратегії підприємств: еволюційна стратегія, стратегія зростання, стратегія диференціації, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення [15]. Розглянемо особливості кожної з цих стратегій (табл 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегій управління

	S	W	O	T
<i>Еволюційна стратегія</i>	Наявність могутньої ресурсної бази; наявність технологічно оновлених устаткувань і споруд	Неповне використання наявних потужностей; наявність об'єктів незавершеного будівництва; недостатньо кваліфікований персонал в регіоні	Наявність незалежної інфраструктури	Залежність від інфраструктури регіону; наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що мають досить стійке становище

Продовження таблиці 2.6

Стратегія диференціації	Наявність торгової марки; наявність сервісу; висока розгалуженість філій; наявність фінансово стабільного середовища	Висока собівартість продукції; нестача власних оборотних коштів; зміна потреб і смаків покупців	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання	Наявність об'єктів незавершеного виробництва; нестабільне правове поле держави
Стратегія зростання	Наявність торгової марки; наявність сервісу; висока розгалуженість філій	Недостатній управлінський талант і неглибоке володіння проблемами; нездатність фінансування змін у стратегії	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання	Несприятлива політика уряду; сповільнення росту ринку; збільшення продажу товарів-замінників
Стратегія контролю над витратами	Низька собівартість продукції; наявність фінансово стабільного середовища	Нестача власних оборотних коштів; сповільнення росту ринку; конкурентні недоліки	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання; повне використання виробничих потужностей	Наявність об'єктів незавершеного виробництва; несприятлива політика держави
Стратегія скорочення	Компетентність; наявність інноваційних можливостей	Застаріле обладнання; мала ліквідність підприємства; висока розгалуженість філій	Розвинута інфраструктура регіону; вихід на нові сегменти ринку	Наявність об'єктів незавершеного будівництва; нестабільне правове поле держави

Джерело: [15]

Також, для визначення стратегії управління використаємо матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка є інструментом стратегічного аналізу та планування в маркетингу (рис 2.1).

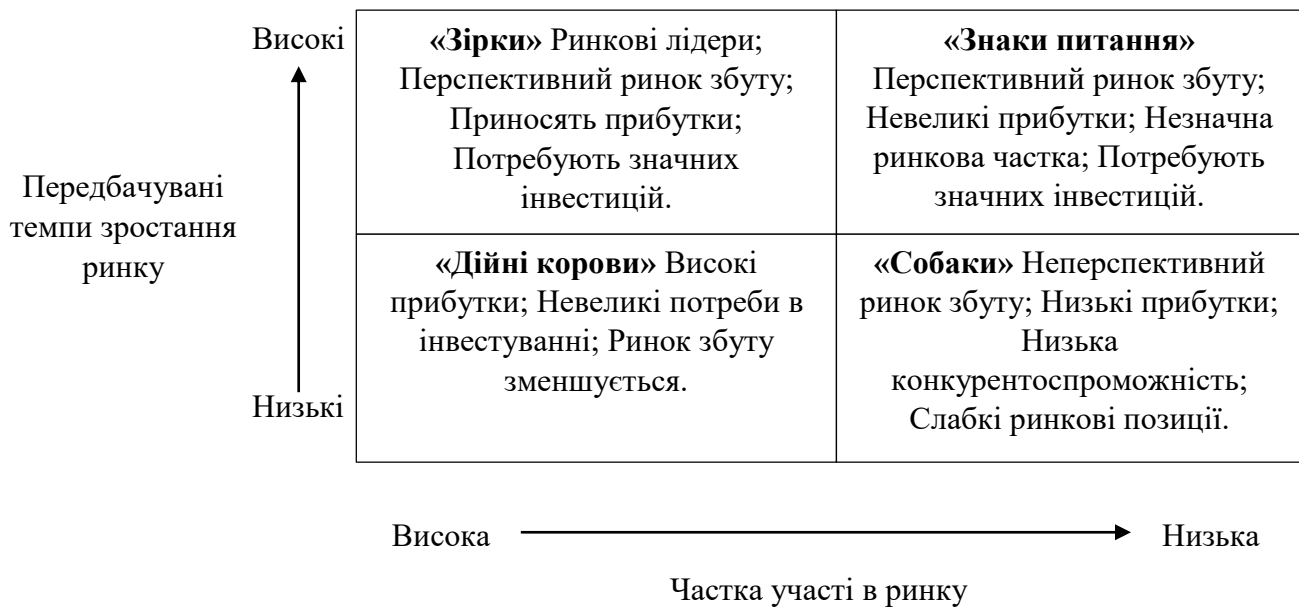


Рис. 2.1. Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи)

Джерело: [16]

Отже, виходячи з даних цієї матриці ми відносимо КП «Бессарабський ринок» до «знаків питання». Цей тип характеризується незначною ринковою часткою. А для переходу до «зірок», потрібні більші інвестиції, це буде наступний етап життєвого циклу підприємства.

Також, для визначення стратегії управління слід провести SWOT-аналіз - ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

SWOT може допомогти проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору. Це допоможе нам визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони (табл 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз КП «Бессарабський ринок»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення, модернізація, переобладнання робочих місць. • Місце розташування. • Персонал з досвідом роботи та високою компетенцією; • Забезпеченість територією, обладнанням; • Раціональне використання матеріальних ресурсів; • Широкий асортимент послуг, що надаються; • Гнучка політика щодо надання послуг ринку, спрямована на залучення нових продавців на ринок. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність стоянки для суб'єктів господарювання. • Обмежена кількість вільних під'їздів для обслуговування ринку. • Будівлі зношені та потребують ремонту; • Застаріле та зношене обладнання, потребують ремонту та модернізації; • Зношені інженерні комунікації
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення торговельних площ в торговельному залі ринка. • Підтримка органу місцевого самоврядування на шляху до розвитку у відповідності до прийнятих нормативно-правових актів місцевих органів влади. • Збільшення кількості обладнаних робочих місць. • Організація ярмаркових заходів із залученням підприємців-виробників сільськогосподарської продукції, що сприятиме продажу якісної продукції по конкурентним цінам; • Розвиток співпраці з українськими виробниками та фізичними особами, що здійснюють реалізацію власної сільськогосподарської продукції; • Створення сучасного торговельного майданчика для оптової та роздрібною реалізації різноманітної продукції; • Зниження рівня купівельної спроможності населення, може привернути їх увагу до товарів, що продаються на ринку, оскільки продавці на ринку мають більше можливостей для встановлення гнучких цін. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дестабілізація економічної ситуації за останні роки. • конкуренція з боку супермаркетів та торговельних центрів: • зниження рівня купівельної спроможності населення: ризики отримання матеріалів, робіт, послуг низької якості, у зв'язку з недосконалим законодавством щодо тендерних закупівель

Джерело: сформовано автором за даними бази дослідження.

За результатами проведеного SWOT - аналізу визначаються напрями перспективного розвитку, які формують стратегічний план розвитку підприємства, що покликаний:

- забезпечити максимально-ефективне використання сильних сторін та можливостей підприємства;
- відпрацювання та ліквідацію слабких сторін;
- мінімізувати негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

Як свідчить аналіз, проведений у табл 2.6 та табл 2.7, а також беручи до уваги матрицю БКГ, можна визначити стратегію управління КП «Бессарабський ринок» - це стратегія скорочення, оскільки є певний знос існуючого обладнання. Стратегія скорочення, що була визначена, дійсно відповідає поточній стратегії управління в КП «Бессарабський ринок».

Стратегія скорочення - це підхід, який використовується організаціями, коли вони потребують оптимізації своєї діяльності. Це може включати відмову від нерентабельних видів продукції, продаж неприбуткових підрозділів або вихід з ринків.

Як висновок, можна сказати, що стратегічне управління виступає як важлива складова керівництва будь-якої компанії, представляючи собою складний інструментарій. Воно об'єднує в собі глибокий аналіз поточного стану та перспектив розвитку ключових аспектів системи управління, а також методи і послідовність їх взаємодії при створенні, затвердженні та впровадженні стратегічних ініціатив. У своїй діяльності керівництво КП «Бессарабський ринок» приділяє увагу впливу зовнішніх факторів і адаптується до їх змін, щоб виявляти і застосовувати позитивні можливості для досягнення корпоративних цілей, мінімізуючи ризики.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КП «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління в умовах активного впливу зовнішнього середовища на підприємстві

Відповідно до статуту головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом створення ефективного ринкового механізму взаємовідносин виробників, продавців та споживачів, надання необхідних послуг [9].

КП «Бессарабський ринок» з урахуванням основних сфер здійснення господарської діяльності, передбачених статутом, визначено пріоритетні напрями розвитку підприємства. Розвиток підприємства у зазначених напрямках забезпечить ефективне використання вже існуючих ресурсів підприємства та сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Основною метою реалізації цього напрямку з удосконалення стратегічного управління є залучення нових продавців та покупців, створення можливості для покупців отримувати найкращі товари в центрі міста, а також відновлення історичної цінності ринку. Визначення основних напрямів щодо удосконалення стратегічного управління можемо розподілити на три етапи (табл 3.1):

Таблиця 3.1

Визначення напрямів розвитку КП «Бессарабський ринок»

Підготовчий етап
<p>Аналіз внутрішнього середовища, який включає дослідження:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ресурсного потенціалу • господарської діяльності • трудового потенціалу • основних фінансових показників • оперативне маркетингове дослідження та статистичне опитування відвідувачів ринку • оцінка конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 3.1

Аналітичний етап
На підставі даних, отриманих за результатами дослідження підготовчого етапу сформовано SWOT-аналіз, у якому визначено сильні сторони підприємства та можливості для їх розвитку та слабкі сторони і загрози діяльності
Проектувальний етап
За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються напрями перспективного розвитку, які формують стратегічний план розвитку підприємства, що покликаний: <ul style="list-style-type: none"> • забезпечити максимально-ефективне використання сильних сторін та можливостей підприємства • відпрацювання та ліквідація слабких сторін • мінімізувати негативний вплив загроз зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором за даними бази дослідження.

Для того, щоб підприємство успішно пристосувалося до динамічних змін у зовнішньому середовищі, воно має постійно відстежувати це середовище. Це вимагає неперервного та складного процесу аналізу через велику кількість та різноманітність зовнішніх факторів. Організаціям необхідно систематично збирати, моніторити та аналізувати інформацію, яка відображає стан цих факторів. Аналіз зовнішніх факторів включає в себе не тільки визначення їх поточного стану, але й вивчення тенденцій їх змін та прогнозування майбутнього розвитку. Рішенням цієї задачі може стати створення спеціалізованої інформаційної структури, яка слугуватиме основою для інформаційної бази компанії. Така структура може бути сформована з елементів внутрішньої та зовнішньої інформаційної інфраструктури. Основним елементом зовнішньої інформаційної інфраструктури можуть бути бази даних, створені державними органами влади, такими як Антимонопольний комітет, Фонд державного майна, Державний комітет статистики, а також інформаційно-консалтинговими фірмами. Ці бази даних мають містити інформацію про рівень конкуренції на внутрішньому ринку, його структуру та перспективи виходу на міжнародний ринок. Важливо відзначити, що хоча такі бази даних і формуються зараз для

деяких галузей, існуючий рівень їх повноти, актуальності та достовірності залишається недостатнім, а доступ до них часто ускладнений [17].

У контексті стратегічного управління, яке вимагає адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі, прогнозування та аналіз ризиків є ключовими. Одним із ефективних методів може бути призначення ризик-менеджера або створення спеціалізованого відділу, який би синхронізував стратегії управління ризиками по всій організації. Важливі аспекти управління ризиками представлено в табл 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика функцій ризик-менеджменту

Прогнозування	Вплив на прийняття управлінських рішень включає розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин. Цей вплив може здійснюватися за допомогою статистичних методів (шляхом екстраполяції) або експертних методів, використовуючи досвід та інтуїцію експертів.
Організація	Процес, який включає формування та реалізацію програми дій з метою зменшення ризику. Ця програма базується на визначених правилах та процедурах, які специфічні для конкретного підприємства.
Контроль	Цей процес полягає в перевірці організації робіт з метою зменшення ступеня ризику. Для оцінювання ефективності дій аналізується результативність заходів. Головною метою є вплив на об'єкт управління так, щоб досягти стану рівноваги об'єкту у випадку відхилення від заданих параметрів.
Координація	Ця концепція забезпечує взаємодію між об'єктом та суб'єктом управління. Вона полягає в узгодженості дій всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів на підприємстві.
Мотивація	Ця концепція впливає на мотивацію суб'єктів, спонукаючи їх зацікавитися результатами своєї праці.

Джерело:[13]

Застосування системи управління ризиками на підприємствах сприяє їх стабільному прогресу, збільшує точність ухвалення рішень у ситуаціях, що містять ризики, та покращує фінансовий стан завдяки виконанню робіт у контрольованих умовах. Ефективний інструмент стратегічного управління є критично важливим для зміцнення конкурентоспроможності та вдосконалення стратегічних відповідей компанії на динамічні зміни у зовнішньому середовищі.

Для прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища та покращення системи управління організацією необхідно визначити межі середовища та виокремити наступне:

- Фактори прямого і непрямого впливу.
- Виділити сфери, в яких існує можливість виникнення нових загроз і можливостей.
- Зіставити фактори зовнішнього середовища з виділеними сферами.
- Провести аналіз значущості факторів з точки зору суттєвості можливостей і загроз, які виникають при зміні середовища [18].

Отже, при аналізі впливу зовнішніх умов на діяльність компанії, важливо оцінювати ризик значних змін, які можуть мати вплив. Варто зазначити, що ризикові фактори включають тільки ті потенційні зміни в зовнішньому середовищі, які наразі неможливо контролювати чи передбачити. Ці критерії класифікації беруться з теорії ризиків і стосуються непередбачуваних ризиків, або в нашому контексті — чинників, чий зміни є непередбачуваними. До таких змін можна віднести:

- несподівані заходи державного регулювання в галузі експорту-імпорту, ціноутворення, оподаткування;
- зміна зовнішньоекономічної ситуації;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- стихійні лиха;
- банкрутство контрагентів;
- зрив фінансування [19].

Передбачувані ризики, або ті, що можна спрогнозувати, включають такі аспекти: зміни у вимогах споживачів, зростання конкуренції, технологічні нововведення (наприклад, оновлення технологій), судові розгляди, невиконання угод тощо. Розподіл змін у середовищі на прогнозовані та непрогнозовані є умовним, оскільки важливо враховувати

специфіку ситуації: один і той же чинник може бути класифікований як прогнозований або випадковий.

Непередбачені або не враховані фактори відіграють значну роль у процесі планування, особливо коли йдеться про довгострокові плани, де невизначеність середовища призводить до збільшення кількості випадкових факторів. Така невизначеність особливо ускладнює довгострокове планування, менше впливаючи на стратегічне планування, і ще менше — на оперативне та тактичне. Стратегічне планування менш схильне до впливу випадкових чинників, оскільки воно не так тісно пов'язане з конкретними часовими рамками. Стратегія визначає основний напрямок діяльності організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей, тоді як тактичні завдання, що виконуються в рамках стратегії, більш адаптивні до змін у середовищі.

Фактори середовища поділяються на керовані та некеровані. Керовані фактори — це ті аспекти, над якими компанія має владу і може впливати, щоб зменшити негативні наслідки або підсилити позитивні. Це може бути досягнуто через управлінські рішення, внутрішні зміни, витрати, або перегляд умов контрактів.

Некеровані фактори — це зовнішні умови, які не підлягають контролю з боку компанії. Вплив на них можливий лише через стратегічне планування, яке враховує їх потенційний вплив. Ступінь контролю над фактором залежить не тільки від його природи, але й від рівня невизначеності, який йому притаманний. Фактори макросередовища, як правило, вважаються повністю некерованими, хоча в деяких випадках великі компанії можуть мати на них вплив, наприклад, через політичні рішення. Також до некерованих належать фактори з високим рівнем невизначеності, тобто ті, що є непрогнозованими.

Отже, елементи середовища можуть бути передбачуваними, але водночас вони можуть бути поза сферою впливу компанії. Більше того, деякі фактори, хоч і є частиною зовнішнього середовища, можуть бути до певної

міри контрольованими, особливо якщо вони належать до найближчого оточення компанії. Це переплетіння характеристик в одному факторі вказує на потребу детального аналізу їх класифікації [20].

Таким чином, аналіз впливу конкурентного середовища та невизначеності на функціонування компанії дозволяє зробити такий висновок. Адаптація або гнучкість у системах управління бізнесом полягає у здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах. У цьому контексті, для підвищення адаптивності управлінських систем компанії необхідно зменшити кількість непередбачуваних та некерованих чинників, зокрема, через зниження рівня невідомості, а також за допомогою підвищення обізнаності щодо поточних та майбутніх обставин, що сприятиме розвитку адаптивності та оновленню компонентів системи управління.

3.2 Заходи щодо поліпшення стратегічного управління в КП «Бессарабський ринок» та їх оцінка

З метою формування пропозицій щодо вдосконалення діяльності досліджуваної компанії було здійснено теоретичне дослідження організаційної структури управління підприємством та аналітичний аналіз КП «Бессарабський ринок».

Основну частину витрат складає собівартість товарів, робіт та послуг - понад 65%. Адміністративні витрати та витрати на збут складають лише близько 20% та до 5% відповідно.

В структурі витрат значну частину (понад 25%) складають матеріальні затрати, витрати на оплату праці на соціальні заходи складають до 40%, витрати на господарські потреби та обслуговування ринку до 20%.

За результатами реалізації цілей та завдань викладених у цьому розділі передбачається, що розвиток КП «Бессарабський ринок» буде проявлятися не лише у зростанні показників фінансово-господарської діяльності, а й у вигляді якісних показників.

Провівши SWOT- аналіз, було виокремлено основні слабкі сторони організації, а саме:

1. Відсутність стоянки для суб'єктів господарювання.
2. Обмежена кількість вільних під'їздів для обслуговування ринку.
3. Будівлі зношені та потребують ремонту;
4. Застаріле та зношене обладнання, потребують ремонту та модернізації;
5. Зношені інженерні комунікації.

За результатами проведеного SWOT - аналізу визначаються напрями перспективного розвитку, які формують стратегічний план розвитку підприємства, що покликаний:

- забезпечити максимально-ефективне використання сильних сторін та можливостей підприємства;
- відпрацювання та ліквідацію слабких сторін;
- мінімізувати негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

Глибоке вивчення організаційної структури компанії надало нам унікальний досвід у взаємодію між різними підрозділами. Це було надзвичайно корисним для розуміння внутрішньої динаміки та роботи компанії в цілому.

Один з ключових аспектів дослідження – спостереження за високою ефективністю управлінської діяльності на підприємстві. Компетентність та стратегічне мислення керівництва вражає і є фундаментом для стабільного функціонування організації.

Особливий акцент слід зробити на вивченні стратегічного управління в компанії. Визначили, що уміння стратегічно мислити впливає не лише на робочі процеси, але й на загальний рух підприємства у подальшому.

На основі отриманого дослідження і аналізу роботи підприємства, можливо внести ряд рекомендацій для подальшого вдосконалення. Це може стосуватися наступних аспектів:

1. забезпечення високої ефективності господарської діяльності – підвищення ефективності управління підприємством. Для цього слід, розширити портфоліо постачальників з метою розширення асортименту нової продукції, а також профінансувати нові проєкти (на конкурсній основі). Інвестиція в нові проєкти дасть початок роботи на нових сегментах ринку, що в свою чергу допоможе залучати нових клієнтів.

2. оптимізація використання трудових ресурсів – невід'ємною частиною оптимізації використання трудових ресурсів є професійне навчання персоналу. Основна мета проведення такого навчання спрямована на підвищення кваліфікації працівників, формування у них навичок високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивність праці й ефективне використання робочого часу. Тому підприємством активно підтримується участь працівників у різноманітних семінарах, семінарах-практикумах, тренінгах тощо.;

3. створення комфортних умов для відвідувачів – Бессарабський ринок є центральним торговим майданчиком міста Києва, його візитівкою, історичною пам'яткою.

Однак реалізація проєкту комплексної схеми організації дорожнього руху на Бессарабській площі, вул. Басейній та Крутому узвозі, у рамках якої відбулось улаштування велосипедної інфраструктури, перекриття для транзитного проїзду частини Бессарабської площі від вул. Великої Васильківської до вул. Басейної з урахуванням велопішохідної зони, упорядкування дорожнього руху та створення паркувальних зон, призвели до різкої зміни екстер'єру довкола Бессарабського ринку та з перших днів негативно вплинула на економічну ситуацію на ньому. Проблема полягає у тому, що відсутність проїзду і паркування безпосередньо біля ринку. При цьому необхідно зазначити, що наявність паркувального простору являється дуже суттєвим критерієм для більшості відвідувачів ринку, тому такі зміни

одразу призвели до відтоку покупців, та як наслідок погіршенню фінансово-економічної ситуації на ринку.

Основними пропозиціями щодо ефективності стратегічного управління у КП «Бессарабський ринок» є : оцінка та визначення обсягу завдань та робіт кожним структурним підрозділом; підвищення технічної та інноваційної оснащеності технологіями кожен відділ; підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розвиток та удосконалення методів управління; забезпечення раціонального рівня спеціалізації окремих органів управління.

ВИСНОВКИ

Отже, після проведеного аналізу можна висвітлити теоретичні основи аналізу і оцінки стратегічного управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища та визначення основних шляхів оптимізації системи стратегічного управління в умовах активного впливу зовнішнього середовища на прикладі КП «Бессарабський ринок».

Стратегічне управління відбувається у рамках місії компанії, з основною метою забезпечення зв'язку між місією та ключовими цілями організації, враховуючи динаміку економічного середовища.

Це процес керування властивостями підприємства, які визначають його поточне та майбутнє становище у конкурентному просторі, а також потенціал, необхідний для його виживання та розвитку.

Система стратегічного управління є філософією бізнесу та менеджменту, що базується на інтуїції та творчості, професіоналізмі менеджерів та активному залученні співробітників до виконання стратегії.

Воно передбачає активну взаємодію з зовнішнім середовищем та цілеспрямовані дії для досягнення місії та цілей, з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх умов, та на цій основі – розроблення та впровадження корективних заходів у відповідь на зміни. Стратегія спрямовує діяльність компанії на задоволення потреб споживачів, з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище має більший вплив на формування стратегії, тоді як внутрішнє середовище більше впливає на її виконання. Основні фактори, що вимагають перегляду цілей та корекції стратегії, включають зростання конкуренції, інвестиції, зміни у споживацьких пріоритетах, економічні зміни на ринку, законодавчі зміни, нові технології, а також створення чи реструктуризація управлінських структур. Під час розробки стратегії важливо враховувати ці фактори, оскільки вони допомагають обмежити вибір стратегічних альтернатив та вибрати найкращі для інтересів національних компаній. У швидкозмінному середовищі стратегічне управління вимагає періодичного перегляду цілей та

коригування стратегічних планів, що передбачає створення робочої групи для перегляду стратегії, збір даних, оцінку загроз, ризиків, можливостей та перспектив, а також розробку пропозицій щодо коригування стратегії та подолання опору змінам.

Отже, виходячи з даних БКГ матриці (рис. 2.1) КП «Бессарабський ринок» ми відносимо до «знаків питання». Цей тип характеризується незначною ринковою часткою. А для переходу до «зірок», потрібні вкладання побільше, це буде наступний етап життєвого циклу підприємства.

Особливий акцент слід зробити на вивченні стратегічного управління в компанії. Визначили, що вміння стратегічно мислити впливає не лише на робочі процеси, але й на загальний рух підприємства у подальшому.

На основі отриманого аналізу роботи підприємства, можливо внести ряд рекомендацій для подальшого вдосконалення. Це може стосуватися наступних аспектів:

1. забезпечення високої ефективності господарської діяльності – підвищення ефективності управління підприємством.
2. оптимізація використання трудових ресурсів – невід'ємною частиною оптимізації використання трудових ресурсів є професійне навчання персоналу.
3. створення комфортних умов для відвідувачів – Бессарабський ринок є центральним торговим майданчиком міста Києва, його візитівкою, історичною пам'яткою.

Загалом, підприємство показує позитивну динаміку у збільшенні обсягу реалізованої продукції та прибутковості.

РЕЗЮМЕ

Тема стратегічного управління набуває особливої ваги у контексті сучасної економіки, де кожне підприємство опиняється в центрі уваги різноманітних ринкових гравців, зацікавлених у його успіхах. Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності підприємства, дозволяючи знижувати ризики та підвищувати інвестиційну привабливість через встановлення чітких цілей та стратегій.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних основ аналізу та оцінки стратегічного управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища. На прикладі КП «Бессарабський ринок» розглядаються основні шляхи оптимізації системи стратегічного управління. Врахування зовнішніх факторів та аналіз їх впливу на діяльність підприємства є ключовими аспектами у досягненні успіху та стійкості організації.

В ході виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було виконано такі завдання. Розглянули сутність та сучасні моделі стратегічного управління підприємством. У дослідженні було розглянуто ключові аспекти стратегічного управління та оцінено методи оцінювання його ефективності в контексті підприємства. Встановлено, що стратегічне управління включає в себе систематичні зусилля організації для виконання своєї місії та досягнення цілей, враховуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також потребу в регулярному оновленні стратегій у відповідь на зміни в галузевій конкуренції, інвестиційному кліматі, споживчих уподобаннях, економічних умовах ринку, законодавчому регулюванні та технологічному прогресі. Проведено аналіз стратегічного управління компанії КП «Бессарабський ринок» з урахуванням зовнішніх чинників. У практичній частині роботи визначено низку заходів для покращення ефективності стратегічного управління на вивченому підприємстві.

Зокрема, особливий акцент слід зробити на вивченні стратегічного управління в компанії. Визначили, що вміння стратегічно мислити впливає

не лише на робочі процеси, але й на загальний рух підприємства у подальшому.

На основі отриманого аналізу роботи підприємства, можливо внести ряд рекомендацій для подальшого вдосконалення, які можуть знайти практичне застосування в діяльності КП «Бессарабський ринок». Це може стосуватися наступних аспектів:

1. забезпечення високої ефективності господарської діяльності – підвищення ефективності управління підприємством.
2. оптимізація використання трудових ресурсів – невід'ємною частиною оптимізації використання трудових ресурсів є професійне навчання персоналу.
3. створення комфортних умов для відвідувачів – Бессарабський ринок є центральним торговим майданчиком міста Києва, його візитівкою, історичною пам'яткою.

RESUME

The topic of strategic management is of particular importance in the context of the modern economy, where every enterprise is in the focus of attention of various market players interested in its success. Strategic management plays a key role in ensuring the efficiency of an enterprise, reducing risks and increasing investment attractiveness by setting clear goals and strategies.

The aim of the study is to investigate the theoretical foundations of analysis and evaluation of strategic management of an organisation in the context of active influence of the external environment. The main ways of optimisation of the strategic management system are considered on the example of ME 'Bessarabian Market'. Taking into account external factors and analysing their impact on the enterprise's activities are key aspects in achieving success and sustainability of the organization.

In the course of the bachelor's thesis, the following tasks were completed. The essence and modern models of strategic management of an enterprise were considered. The study examined the key aspects of strategic management and evaluated methods for assessing its effectiveness in the context of an enterprise. It is established that strategic management includes systematic efforts of an organisation to fulfil its mission and achieve its goals, taking into account the analysis of internal and external environments, as well as the need to regularly update strategies in response to changes in industry competition, investment climate, consumer preferences, economic market conditions, legislative regulation and technological progress. The article analyses the strategic management of the company ME 'Bessarabian Market' with consideration of external factors. In the practical part of the work, a number of measures to improve the efficiency of strategic management at the studied enterprise are identified.

In particular, special emphasis should be placed on the study of strategic management in the company. It was determined that the ability to think strategically affects not only work processes but also the overall movement of the enterprise in the future.

Based on the analysis of the enterprise's work, it is possible to make a number of recommendations for further improvement that can be practically applied in the activities of the Bessarabian Market. This may relate to the following aspects:

1. ensuring high efficiency of economic activity - improving the efficiency of enterprise management.

2. optimising the use of labour resources - an integral part of optimising the use of labour resources is professional training of staff.

3. creation of comfortable conditions for visitors - Bessarabian Market is the central trading platform of Kyiv, its business card, and historical landmark.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженков, Є. В. "ГЕНЕЗИС МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ". *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 4 (63) (29 грудня 2021): 128–33.
2. Гевко В. Л. (2020). Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*.
3. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 248 с.
4. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Офіційний сайт КП «Бессарабський ринок». URL: <https://bessarabskiy-gupok.com.ua>(дата звернення: 09.04.2024)
6. Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Пер. з англ. / За наук. ред. І.Ємельянова., І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с
7. Рудницький, В., С. Свірко, Л. Гордієнко, А. Поплюйко та В. Паршаков. "КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ". *Financial and credit activity problems of theory and practice* 4, № 39 (10 вересня 2021): 167–74.
8. Система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/edr/05587984> (дата звернення: 09.04.2024)
9. Статут КП «Бессарабський ринок». URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/\(pdpr\)/48D841ECB3745D75C2257DB2003204AE](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/(pdpr)/48D841ECB3745D75C2257DB2003204AE)

- 10.Фінансова звітність КП «Бессарабський ринок» за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05587984/finances?current_year=2020 (дата звернення: 11.04.2024)
- 11.Фінансова звітність КП «Бессарабський ринок» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05587984/finances?current_year=2020 (дата звернення: 11.04.2024)
- 12.Агеєва І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління підприємствами галузі : конспект лекцій. Одеса : ОНАХТ, 2016.
- 13.Адизес В. Інтеграція: Вжити і стати сильнішим в кризові часи / В. К. Адизес: пер. з англ. – М: Альпіна Бізнес Букс, 2009.
- 14.Афанасьєва М. Г. Стратегія забезпечення стабільного економічного розвитку : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.03. Кривий Ріг, 2015. 290 с.
- 15.Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств. Економічний вісник Донбасу. № 3(41), 2015
- 16.Кравченко Н. В. Стратегічний маркетинг. консп. лекцій : Херсон : 2007.
- 17.Poprozman, O.I. (2020), "Strategy of enterprise activity in the conditions of market monopolization", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*
- 18.Methods of analysis of the external environment of business activities / Shtal T. et al. // *Management*. 2018. Vol. 1, No. 39. P. 22-30.
- 19.Mason R. The external environment's effect on management and strategy // *Management Decision*. 2007
- 20.Wustari M., Budl S. HOW EXTERNAL ENVIRONMENT AND INTERNAL ORGANIZATION CONTRIBUTE IN COMMITMENT TO CHANGE?
- 21.Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // *Чернігівський 65 науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Сер. 1: Економіка і управління. – 2013.

22. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / К. Ю. Вергал // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 3. –
23. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016.
24. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Мелітопольський міський друк, 2015.
25. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016.
26. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012
27. Морозова М.Е., Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування : Scientific Journal Virilus, 2019.

ДОДАТКИ

Додаток А

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК"

#05587984

Основна інформація

Інформація з ЄДР:

ЄДРПОУ:	05587984
Назва:	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК" (КП "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК")
Організаційна форма:	Комунальне підприємство
Адреса:	01004, місто КИЇВ, площа БЕССАРАБСЬКА, будинок 2 Запис в ЄДР: 01004, м. Київ, Бессарабська пл., буд. 2 📍Всього 13 суб'єктів за цією адресою
Стан:	✔ Зареєстровано
Дата реєстрації:	21.09.1992 (31 рік 2 місяці) Номер запису: 10741200000011900
Уповноважені особи:	Ковальчук Микола Олександрович - підписант (26.06.2015; керівник)
Статутний капітал:	1 939 814.82 грн
Засновники:	КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА / #22883141 Внесок: 1 939 814.82 грн, 100% [показати оригінали записів]
Види діяльності:	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
Контакти:	☎ 234-92-07 234-16-88

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	5.00	5.00
накопичена амортизація	1002	5.00	5.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 212.00	4 235.00
Основні засоби	1010	317 375.00	313 208.00
первісна вартість	1011	971 459.00	971 432.00
знос	1012	654 084.00	658 224.00
Усього за розділом I	1095	321 587.00	317 443.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	266.00	314.00
Виробничі запаси	1101	266.00	314.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 644.00	13 995.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 406.00	3 128.00
з бюджетом	1135	66.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	20.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	526.00	152.00
Готівка	1166	12.00	9.00
Рахунки в банках	1167	514.00	143.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4.00	5.00
Інші оборотні активи	1190	756.00	1 683.00
Усього за розділом II	1195	12 668.00	19 277.00
Баланс	1300	334 255.00	336 720.00

Додаток В

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 940.00	1 940.00
Капітал у дооцінках	1405	313 267.00	309 538.00
Додатковий капітал	1410	10 877.00	12 223.00
Резервний капітал	1415	1 098.00	1 256.00
Усього за розділом I	1495	327 182.00	324 957.00
товари, роботи, послуги	1615	524.00	2 421.00
розрахунками з бюджетом	1620	798.00	3 302.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	367.00	
розрахунками зі страхування	1625	13.00	7.00
розрахунками з оплати праці	1630	12.00	
за одержаними авансами	1635	436.00	195.00
за розрахунками з учасниками	1640	78.00	
Поточні забезпечення	1660	1 250.00	1 496.00
Доходи майбутніх періодів	1665	3 496.00	3 238.00
Інші поточні зобов'язання	1690	466.00	1 104.00
Усього за розділом III	1695	7 073.00	11 763.00
Баланс	1900	334 255.00	336 720.00