

**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 ТзОВ «СМАРТ ОЙЛ»)

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Симончук Вікторії Андріївни

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

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Сутність стратегічного управління підприємством	6
1.2 Сучасні моделі стратегічного управління підприємством	13
1.3 Методика оцінки ефективності стратегічного управління підприємством	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ в ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"	28
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"	28
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"	38
2.3. Аналіз та оцінка стратегічного управління з урахуванням впливів зовнішнього середовища в ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"	56
3.1.Заходи щодо вдосконалення стратегічного управління ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"	56
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.	66
ВИСНОВКИ.....	71
РЕЗЮМЕ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає роль саме стратегічного управління. Стратегічне управління організацією дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства шляхом формування конкретних цілей та стратегій розвитку компанії. Крім того, стратегічне управління є інструментом, за допомогою якого формується система цілей підприємства і поєднуються зусилля всього колективу для її досягнення. В умовах активного впливу зовнішнього середовища, важливе значення для діяльності підприємств відіграє вчасне урахування впливу даних факторів. Економічний аналіз та аналіз зовнішнього середовища слугують інструментами, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити внутрішній і зовнішній стан підприємства, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, окреслити коло конкурентів, а потім за результатами приймати обґрунтовані рішення. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема стратегічного управління з урахуванням впливу зовнішнього середовища є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних основ 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 в ТОВ «СМАРТ ОЙЛ».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**: розглянути сучасні моделі стратегічного управління підприємством;

дослідити методику оцінки ефективності стратегічного управління організації; надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ТзОВ "Смарт Ойл"; проаналізувати зовнішнє середовище ТзОВ "Смарт Ойл", провести аналіз та оцінити стратегічне управління з урахуванням впливів зовнішнього середовища в досліджуваній компанії, а також розробити заходи щодо вдосконалення стратегічного управління в ТзОВ "Смарт Ойл".

Об'єктом дослідження роботи є стратегічне управління організацією.

Предметом дослідження є стратегічне управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища.

Емпірична база – первинні документи, бухгалтерська і статистична звітність ТзОВ «Смарт Ойл».

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

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні практичної діяльності, а саме вивчення системи стратегічного управління в організації. Висновки щодо фінансово економічного стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи стратегічного управління. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «стратегічного управління», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології стратегічного управління організації та схеми організаційної структури управління ТОВ «Смарт Ойл». Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді фінансово економічних результатів ТОВ «Смарт Ойл» в динаміці.

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

Апробація результатів роботи. Основні практичні результати дослідження доповідались на: VI Міжнародної науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» на тему «Стратегічне управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища» (м. Житомир, 2019); Міжнародній науково-практичній конференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови» на тему «Сучасні моделі стратегічного управління підприємством» (м. Київ, 2020).

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 – ТОВ «Смарт Ойл»; статут ТОВ «Смарт Ойл», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи стратегічного управління організацією.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність стратегічного управління підприємством

В сучасних умовах функціонування підприємств виникає необхідність пошуку стратегічних шляхів їх розвитку та забезпечення економічного зростання у довгостроковій перспективі, у зв'язку з недостатністю ухвалення лише поточних управлінських рішень під час управління господарською діяльністю, активними інтеграційними процесами, глобалізацією бізнесу та швидкими змінами зовнішнього середовища, що стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління.

Дослідження сутності стратегічного управління досі знаходиться в центрі уваги науковців. Серед учених немає сформованого універсального підходу до визначення системи стратегічного управління організацією. Оскільки кожне підприємство є унікальним, стає неможливим впровадження єдиної стратегії та застосування універсального стратегічного управління до всіх суб'єктів господарювання, саме тому процес розробки стратегії для кожного є особливим, формується згідно з положенням на ринку, розвитком потенційних можливостей, характеристик продуктів чи послуг, поведінки конкурентів, стану економіки, культури, традицій та тощо. Водночас є основні моменти, які дають змогу стверджувати, що існують загальні принципи розробки стратегічної поведінки, незалежні від галузі підприємства.

Термін „стратегічне управління” був введений у 60-70-х роках ХХ ст. для зазначення різниці між поточним управлінням на вищому рівні та управлінням, що здійснюється на рівні виробництва [2 с. 3]. Необхідність розходження зумовлена змінами в умовах ведення бізнесу. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного управління зробили Ф. Абрамс, А. Томпсон, Дж. Куїн, Й. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг У. Кінг, Д.Кліланд,

К. Ендрюс, Дж. Стрікланд. Вони виявили і сформулювали важливі особливості стратегічного управління бізнесом. У сфері методології стратегічного управління стали визначними прикладні розробки компанії Дженерал Електрик та фірми Артур Д. Літл, які розробили матрицю БКГ (Бостонська консалтингова група) та матрицю АДЛ. Саме вони сприяли тому, що необхідність стратегічного управління та його практична корисність були швидко усвідомлені діловими колами. З вітчизняних вчених, вагомий внесок у теоретичне дослідження моделей та методів стратегічного управління здійснили І. Цигинник, Ю. Антонюк, О. Мозенкова, В. Г. Герасимчук, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко Л. Птащенко З. Є. Шершньова, В. І. Щелкунов та інші вчені.

Сьогодні стратегічне управління розглядається не лише як сукупність управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий ріст організації, але як конкретні дії, що гарантують швидке реагування на зміни в середовищі, які можуть вимагати стратегічних маневрів, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

Сутність та зміст поняття стратегічного управління постійно удосконалюється, що обумовлює різнобічність його трактування, відображеного в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення стратегічного управління

Автор	Визначення стратегічного управління
І. Ансофф	стратегічне планування у комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін
В. Герасимчук	чітко виділене та організоване “формальне” (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура управління корпорацією, системи, механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги у конкурентній боротьбі та створити управлінський інструментарій для втілення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, які підлягають реалізації на практиці

Продовження Табл. 1.1

Д. Шендел, К. Хаттен	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням; даний процес полягає у реалізації обраних цілей та в спробах досягти очікуваного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації
Д. Пірс, Р. Робінсон	набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
К. Ендрюс	єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку
Дж. Коул	процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягти тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
В. Маркова, С. Кузнєцова	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
О. Віханський	таке управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
В. Пастухова	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства
З. Шершньова	реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім,

Джерело: [29, с.7-8].

В сучасній науковій літературі не існує також однозначності у визначені поняття «стратегія». Зокрема Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії:

- 1) стратегія як система послідовних дій, план;
- 2) стратегія як позиція – визначення положення підприємства в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів;
- 3) стратегія як принцип поведінки;
- 4) стратегія як перспектива;
- 5) стратегія як «спритний прийом [21, с.17].

I. Ансофф розглядає стратегію як сукупність правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності, а саме:

- 1) правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності підприємства в сьогоденні та у перспективі;
- 2) правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині підприємства;
- 3) правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають: яким шляхом домагатися переваги над конкурентами; які види продукції й технології будуть розроблятися на підприємстві; куди та кому збувати свої вироби;
- 4) правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами;
- 5) організаційні концепції [3, с.41].

Враховуючи дані підходи, зазначимо, що сутність стратегії проявляється в наступному: в першу чергу, стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства і шляхи досягнення його цілей, слугує способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які

систематично відображають напрями та інструменти розвитку підприємства; стратегія є основою для формування та впровадження змін в організаційній структурі підприємства. Разом з тим, на думку Шершньової З., стратегія формується на основі загальної, неповної, недостатньо точної інформації, тому потребує постійних уточнень в процесі діяльності.

Зміст стратегічного управління полягає у відповідях на три важливих запитання [12] :

1. Стан, у якому знаходиться підприємство на даний момент?
2. В якому стані підприємство хотіло б перебувати через два, п'ять, двадцять років?
3. Яким методом необхідно досягти бажаного стану?

Головною метою сучасного стратегічного управління є створення такої системи управління діяльністю підприємства, яка давала б змогу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього потенціалу формулювати місію і стратегічні цілі підприємства. Окрім того, розробляти, обґрунтовувати і реалізовувати функціональні та корпоративну стратегії таким чином, щоб забезпечувати ефективне досягнення високих соціальних та економічних результатів.

Завданням стратегічного управління є забезпечення певної взаємодії підприємства з середовищем, яка б дозволила підтримувати потенціал організації на необхідному для досягнення цілей рівні, даючи організації можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Стратегічному управлінню притаманні принципи як загального управління, так і специфічні, під впливом яких управління організацією набуває відповідного напрямку і характеру, а саме: унікальність стратегії, довгострокова ефективність, економічність, чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління, адаптивність, обмежена раціональність, обґрунтованість вибору стратегії та стратегічних цілей, вмотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей,

забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі, гнучкість та багатоваріантність стратегічних рішень [29, ст.10].

При цьому, результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів (див. рис. 1.1).

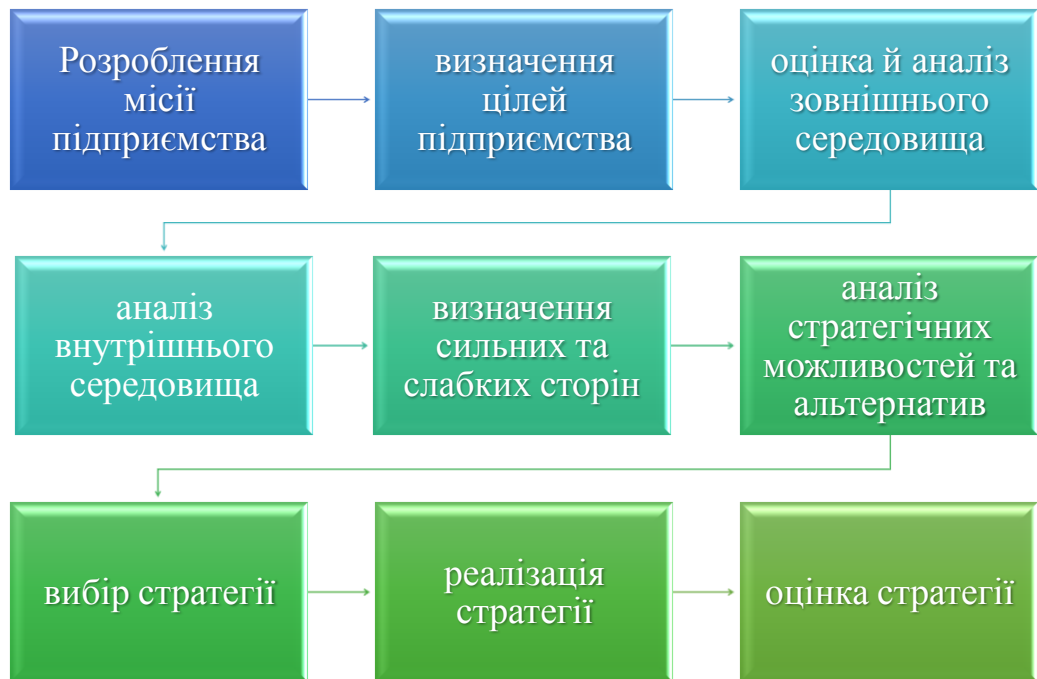


Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління

Джерело: [7].

Зміст основних завдань менеджменту з формування та впровадження стратегії організації відображається в структурі процесу стратегічного управління і складається з п'яти основних взаємозалежних завдань: визначення виду комерційної діяльності та розробка стратегічних цілей; перетворення узагальнених цілей в конкретні напрями роботи; реалізація обраного плану для досягнення бажаних результатів; ефективна реалізація обраної стратегії; оцінка проведеної роботи; аналіз ринку; коригування за необхідністю головних довгострокових цілей і стратегій за умови змін, виникненням нових напрямів розвитку чи визначення довгострокових

перспектив розвитку, нових ідей і можливостей з появою досвіду, придбаного в процесі реалізації стратегії [29, с. 23].

Початковим процесом стратегічного управління є аналіз середовища, оскільки він забезпечує базу для розробки стратегічної поведінки, що дозволяє здійснити власну місію і досягти поставлених цілей. Аналіз середовища складається з вивчення таких елементів: зовнішнього (макросередовища, мікросередовища) та внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища складається з дослідження впливу економіки, її правового управління та регулювання, політичних процесів, стану природного, соціального та культурного середовища, науково технічного і технологічного розвитку суспільства. Аналіз мікросередовища орієнтований на вивчення елементів: конкуренти, постачальники, контактні аудиторії споживачі, тощо. Аналіз внутрішнього середовища необхідно зосереджувати на вивченні потенційних можливостей, на які може розраховувати організація в процесі досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції. Внутрішнє середовище аналізується за головними напрямками: кадровий потенціал та кадри, мотивація та кваліфікація персоналу, організація управління, виробництво з науковими дослідженнями і розробками, маркетинг та фінанси, організаційна (корпоративна) культура тощо [29, с. 23-24].

Після дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначення місії та цілей підприємства, настає етап вибору стратегії. На цьому етапі затверджується рішення, як фірма буде досягати поставлених цілей. Процес розроблення стратегії вважається серцевиною стратегічного управління. Формування стратегії - це ухвалення рішення з питання що робити з окремим бізнесом чи продуктами, яким чином і в якому напрямку далі розвиватися організації.

Основним завданням етапу виконання стратегії є створення необхідних передумов для успішної її реалізації. Таким чином, виконання стратегії - це проведення стратегічних змін на підприємстві таким способом, що приводять

її до стану, в якому організація буде готова до впровадження стратегії в життя [46, с. 257].

Проектування і реалізація стратегії не є одномоментною дією. У зв'язку з постійно виникаючими змінами, що пов'язані з активним впливом зовнішнього середовища та змінами внутрішнього, розробники стратегій не можуть покладатися на стандартні перевірені алгоритми. З огляду на це, вони повинні передбачати і розуміти сутність змін як на зовнішніх ринках, так і в організації, а також вміти виявляти зв'язки між ними.

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегічне управління – це цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ; на базі цього – розробка та реалізація коригуючих дій, спричинених змінами. Стратегічне управління включає розробку та реалізацію стратегії в масштабі реального часу. Воно спрямоване вирішувати задачі з подолання кризового стану фірми, формування конкурентних переваг та досягнення першості у положенні на ринку, створення умов розвитку організації в довгостроковій перспективі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Таким чином, стратегічне управління підприємством націлене на створення його конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, для забезпечення його майбутньої життєздатності в мінливих умовах.

1.2 Сучасні моделі стратегічного управління підприємством

У зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, стратегічне управління має бути гнучким і адаптивним. Це зумовило появу ряду управлінських моделей стратегічного управління.

Сучасні моделі стратегічного управління розділяють на дві групи: альтернативні та раціональні моделі стратегічного управління.

Раціональна модель є класичним підходом до питання стратегічного менеджменту, що заснована на детальному аналізі і ретельному опрацюванні

стратегічного плану. В даному випадку процес стратегічного управління включає три стадії: стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії. Розглянемо найбільш відомі раціональні моделі стратегічного управління: модель Ф. Девіда, Д. Томпсона, та Р. Лінча [1].

Модель Ф. Девіда (див. рис. 1.2) передбачає покрокове здійснення 3-х етапів, а саме розробку, впровадження та оцінку стратегії. Спочатку здійснюються формування місії і бажаних складових стратегії, зовнішній та внутрішній аудит діяльності. Наступним кроком є визначення цілей, розробка політики підприємства щодо досягнення поставлених цілей і розміщення ресурсів [25, с. 35]. Оцінка виконання стратегії здійснюється на третьому етапі.

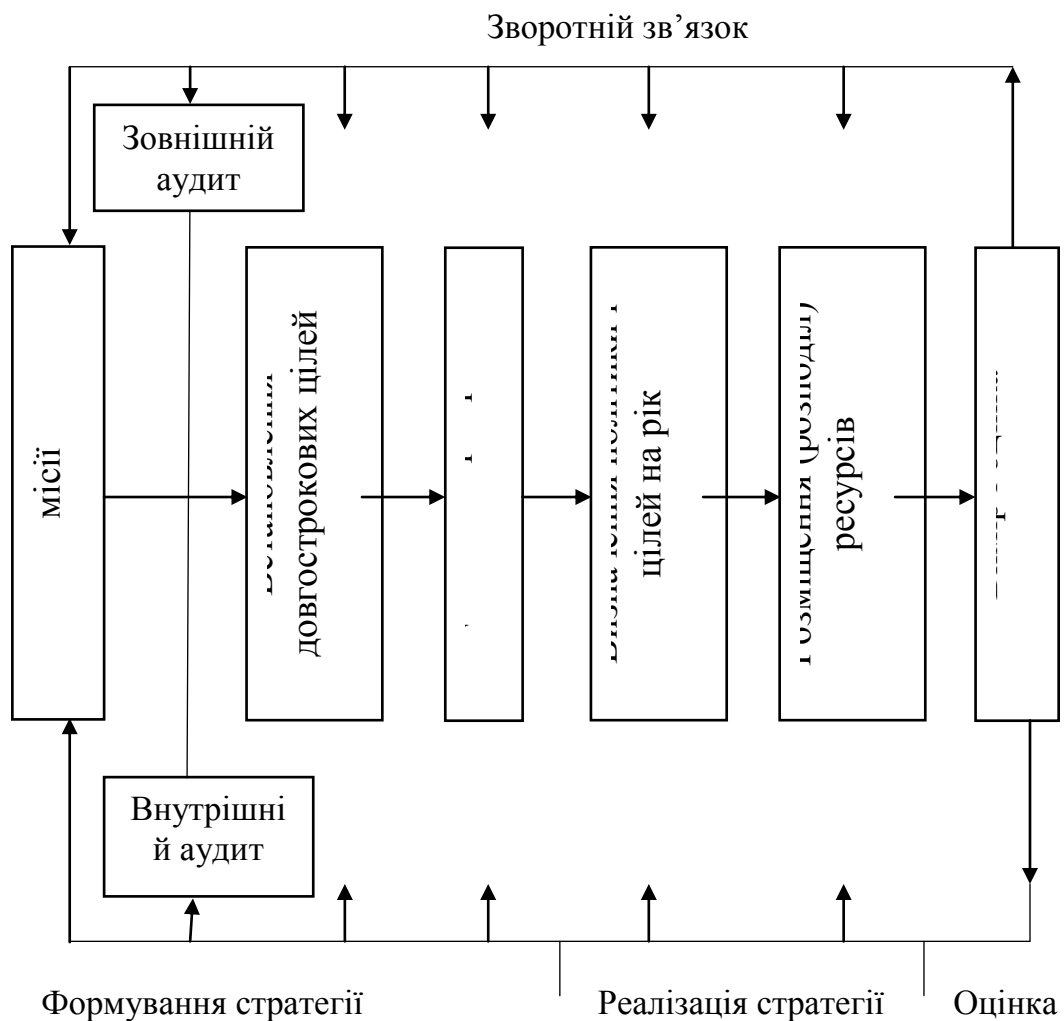


Рис. 1.2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда

Джерело: [22].

Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з чотирьох етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка [1, с. 6]. За Томпсоном, модель стратегічного управління має вигляд, представлений на рис. 1. 3.

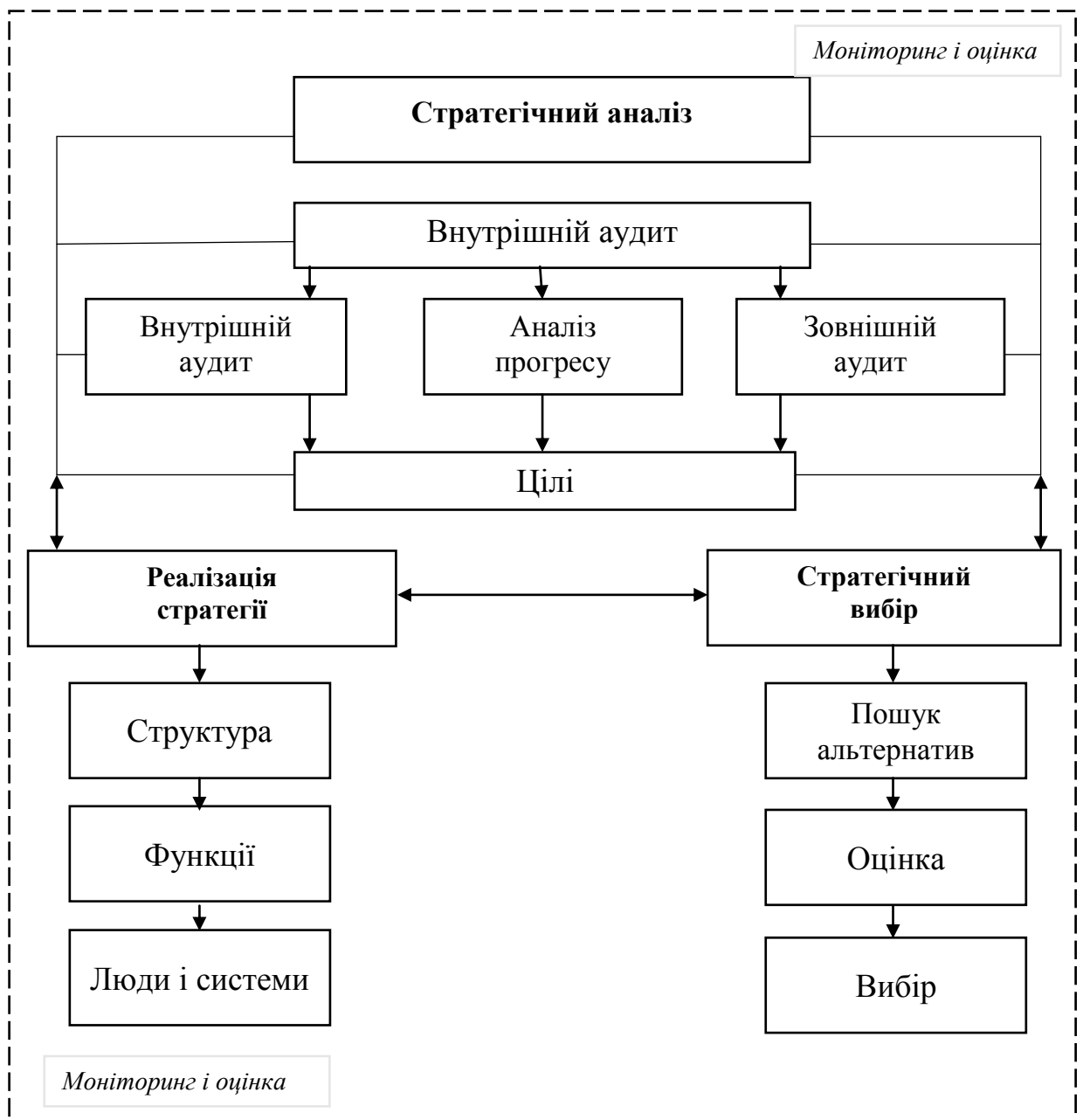


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління Д. Томпсона

Джерело: [22].

Моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають ряд недоліків, а саме: дані моделі не дають уявлення про початкову точку процесу стратегічного управління; у наведених моделях тісно зображено взаємозв'язок стратегічного управління з оперативним і тактичним.

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління має бути сформована таким чином, як представлено на рис. 1.4.

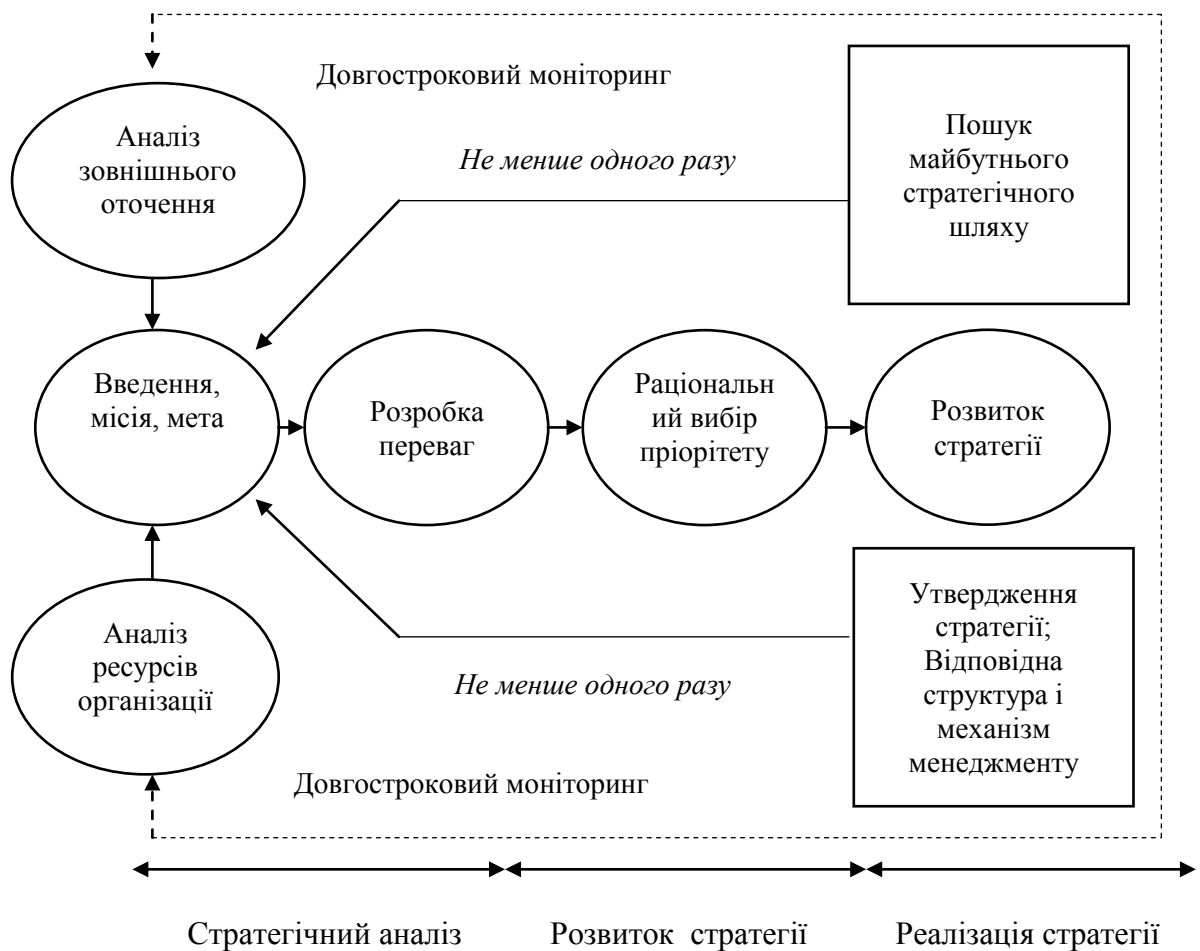


Рис. 1.4. Модель стратегічного управління Р. Лінча

Джерело: [30].

Таким чином, до переваг раціональної моделі стратегічного управління слід віднести орієнтацію на корпоративні пріоритети, прозорість та об'єктивність стратегічного планування, залучення всіх рівнів менеджменту до процесу формування і реалізації стратегій.

Проте, на думку фахівців, один з найбільших її недоліків – недостатня гнучкість. Окрім того, формування та перегляд стратегічного плану ведуться на щорічній основі, в умовах активних змін зовнішнього середовища, це означає непорушність планових передумов, мінімум впродовж року. В результаті, в разі зміни зовнішніх умов посеред планового періоду компанія не вносить зміни у стратегію, а продовжує слідувати раніше наміченим курсом, який заснований на чинниках, що втратили свою актуальність. У такій ситуації, раціональна модель може стати джерелом формалізму і придушення стратегічного мислення.

Усвідомлення цих недоліків призвело до формування альтернативних підходів, які передбачають можливість більш гнучкого реагування на мінливі умови як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства. Загальний вид альтернативної моделі можна зобразити на рис. 1.5.

Альтернативні моделі засновані на тому, що стратегічне управління організацією формується не лише опираючись на ретельно опрацьовані стратегічні плани. Тому, Дж. Уотерс та Г. Мінцберг звертають увагу на наявність стратегій двох типів. До першого типу належать продумані стратегії, тобто стратегії, що базуються на результатах стратегічного аналізу та планування, і є результатом застосування раціональної моделі. Зважаючи на це, формуються передбачувані стратегії, але згодом деякі з них реалізуються в практичній діяльності, а інші з багатьох причин залишаються нереалізованими.

До другого типу належать невідкладні стратегії – це незаплановані стратегії, які виникають в результаті реагування на непередбачені обставини та на зміни, що відбуваються. Часто такі стратегії з'являються не через директиви вищого керівництва, а з моделей поведінки, що склалися на

нижчих рівнях управління. В результаті, реалізовані стратегії складаються під впливом невідкладних та продуманих стратегій.

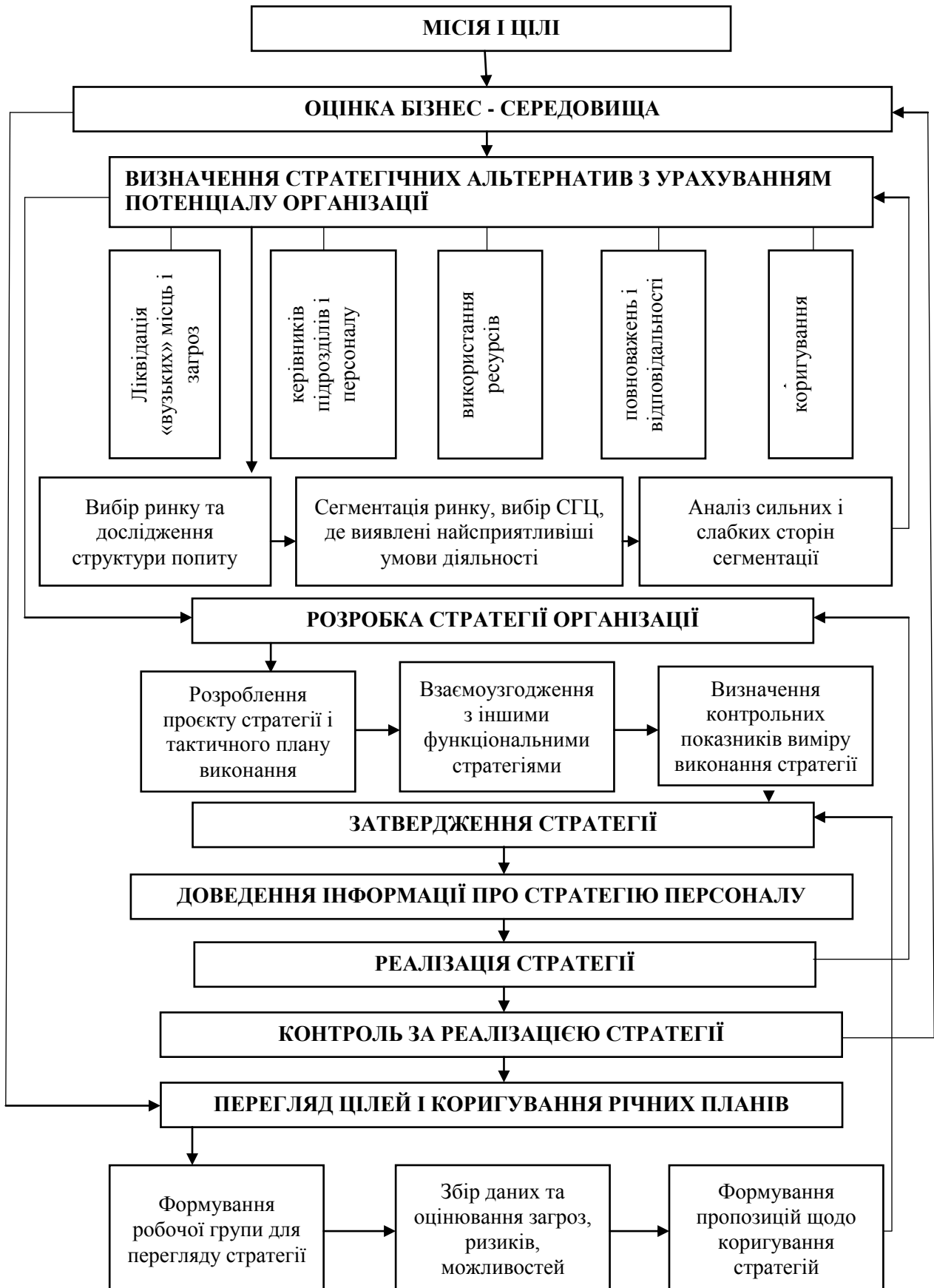


Рис. 1.5. Модель стратегічного управління в умовах динаміки зовнішнього середовища. Джерело: [27].

При цьому реалізована стратегія рідко буває повністю продуманою. Кожна реалізована стратегія містить "невідкладний" та "продуманий" елементи, співвідношення яких визначається зовнішніми обставинами та внутрішніми факторами, враховуючи структуру компанії та корпоративну культуру. Таким чином, альтернативні моделі передбачають перегляд та коригування стратегій через невеликі проміжки часу на базі нагромадженого досвіду. Компанія ставить перед собою завдання меншого масштабу замість глобальних цілей, а розвиток організації відбувається шляхом поступових змін та кроків, орієнтуючись на поточні проблеми та приблизні способи їх вирішення.

Як показує аналіз моделей стратегічного управління, відмінності між ними пояснюються інформаційним аспектом, тобто швидкістю збору та обробки потрібної інформації, ефективністю взаємодії менеджерів, що залучені в процеси управління, можливістю застосування тих чи інших розрахункових методів. Практично, інформаційні системи часто виявляються нездатними забезпечити вирішення задач стратегічного менеджменту у зв'язку з розрізненістю зберігання даних, відмінностей у форматах, відсутності централізованого адміністрування та спеціальної функціональності.

Для ефективної інформаційної підтримки процесів стратегічного управління потрібне забезпечення «єдиного погляду» на компанію в цілому. Для цього, перш за все, необхідне централізоване зберігання даних та уніфікація нормативно-довідкової інформації. Необхідно використовувати спеціалізовані аналітичні системи для обробки інформації, які володіють вбудованою предметною функціональністю (зокрема, систем управління за ключовими показниками ефективності, бюджетування або консолідації

фінансової звітності). Нарешті, необхідно використовувати комунікаційні можливості систем управління, які дозволяють сформувати єдине інформаційне середовище управління.

З-поміж інформаційних систем, що здатні істотно покращити ефективність стратегічного управління, можна виділити: ВРМ-системи, які також називають Системи управління ефективністю підприємства; (ЕРМ) або Системи управління ефективністю корпорацій; (СРМ) - корпоративні інформаційні систем, які автоматизують процеси управління компанією та ефективністю бізнесу. Такі системи управління бізнес-процесами дозволяють компаніям бути гнучкими і швидко реагувати на події під впливом навколишнього бізнес-середовища [14].

Прикладне значення ВРМ-систем полягає в тому, що вони дозволяють подолати обмеженість раціональної моделі стратегічного управління, її інерційність та недостатню гнучкість. Такі системи забезпечують багатоваріантність і адаптивність управління. Моделювання стратегічного управління в даних системах надає можливість оперативно працювати, аналізувати існуючі зміни та приймати оперативні рішення, формулюючи невідкладну стратегію управління.

Застосування систем управління ефективністю сприяє суттєвому вдосконаленню стратегічного управління, не лише у комерційних структурах, а й в організаціях соціальної сфери (таких, як університети або заклади охорони здоров'я), а також в органах державного та муніципального управління.

Отже, стратегічне управління буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації. Використання різних моделей стратегічного управління дасть можливість не тільки комплексно планувати розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

1.3 Методика оцінки ефективності стратегічного управління підприємством

Контроль та оцінка виконання стратегії є завершальним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та власне самих цілей, що стоять перед організацією.

Стратегічний контролінг – це скоординована система контролю за реалізацією стратегії підприємства; заключна складова стратегічного управління яка забезпечує зіставлення результатів стратегічної діяльності на всіх етапах реалізації стратегії зі стратегічними цілями і вимогами середовища, що дає можливість підприємству вживати коректуючих і стимулюючих заходів [29, с. 133].

Основними задачами будь-якого контролю є:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) оцінка стану контрольованого об'єкта згідно з прийнятими стандартами, нормативами чи іншими еталонними показниками;
- 3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- 4) прийняття коригуючих заходів.

У випадку контролю реалізації стратегій дані задачі здобувають визначену специфіку. Вона обумовлена тим, що стратегічний контроль націлений на визначення того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення мети фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від оперативного чи управлінського контролю, оскільки його не цікавить правильність виконання стратегії чи правильність здійснення окремих робіт, функцій та операцій. Розглянемо детальніше особливості стратегічного контролю, порівняно з оперативним (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю

Тип/ознака	Стратегічний контроль	Оперативний контроль
Орієнтація	Зовнішнє середовище та підприємство: адаптація	Підприємство: економічна ефективність та рентабельність виробництва
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне та оперативне
Цілі	Забезпечення виживання; Проведення антикризової політики	Забезпечення прибутковості та ліквідності
Головні завдання	Участь у встановленні якісних і кількісних цілей підприємства	Планування та розроблення бюджету (поточне та оперативне планування)
	Визначення «критичних» умов, покладених в основу стратегічних планів	Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління
	Розроблення альтернативних стратегій	Аналіз впливу відхилень та виконання поточних планів
	Визначення основних підконтрольних показників, відповідно до встановлених стратегічних цілей	Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно встановлених поточних цілей
	Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення коректив у стратегічні плани	Аналіз економічної ефективності (інновації та інвестиції)
Методи та інструменти	Аналіз ринку (аналіз конкурентів, життєвий цикл конкурентної переваги фірми, аналіз кривої успіху, аналіз системи рішень)	Управління за сумами покриття (система «директор-костинг», метод «стандарт – кост», граничні величини, оцінки економічної ефективності)
Оцінки	Шанси, ризик, сильні і слабкі сторони	Дохід/витрати, результати/дохід

Джерело: [11, с. 219–220].

Таким чином, завданням оперативного контролінгу є комплекс заходів, що допомагає керівництву прийняти обґрунтовані рішення для виконання запланованих короткострокових цілей, які виражені під виглядом кількісних показників: рентабельність, прибуток, ліквідність. Завдання стратегічного контролінгу — координація функцій стратегічного планування, стратегічного аналізу, контролю за системою інформаційного забезпечення. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, чи можливо надалі реалізовувати обрану стратегію та чи приведе її реалізація до досягнення поставленої мети.

У завдання керівництва підприємством входить організація стратегічного контролю у тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу підприємства (див. рис.1.2).



Рис.1.2. Схема проведення стратегічного контролю реалізації стратегії підприємства

Джерело: [33].

Функція стратегічного контролю належить керівнику підприємства, у зв'язку з тим, що він у ринкових умовах повинен контролювати хід виконання поставлених цілей перед організацією. Він самостійно здійснює оперативний контроль, який включає контроль річних планів, рентабельності, прибутковості та ефективності. Головна його мета - переконатися, що підприємство виходить на заплановані показники продажів, прибутків та інші цільові параметр на конкретний період часу.

На сьогодні, немає єдиної універсальної системи оцінювання стратегічного управління організації. Тому оцінку ефективності стратегічного управління слід робити за кількома основними показниками (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Оцінка ефективності стратегічного управління

Джерело: [9].

Для оцінки стратегічної орієнтації підприємства, а також комплексного аналізу позицій на ринку та перевірки вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу

використовують SPACE-аналіз. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та на даній базі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для такого аналізу використовують групи критеріїв оцінювання стратегічного стану організації: фінансова стійкість організації, її конкурентоспроможність та конкурентна позиція на ринку, привабливість та стабільність сектора (галузі), у якому вона діє.

Для оцінки якості стратегії використовують ряд параметрів:

1. узгодженість корпоративної стратегії організації з умовами та параметрами зовнішнього середовища;
2. відповідність стратегії цілям компанії;
3. узгодженість корпоративної стратегії компанії з її внутрішнім потенціалом;
4. здатність стратегії здійснитися (достовірність) за рахунок наявних в розпорядженні технологічних, трудових і фінансових ресурсів;
5. щодо прийнятності для стейкхолдерів;
6. створення переваги перед конкурентами.

Для оцінки стратегічного управління організації важливо провести аналіз показників економічної ефективності, до яких належать: рентабельність продажів, чистий прибуток компанії, собівартість реалізованої продукції, продуктивність персоналу, плінність кадрів, валовий прибуток, коефіцієнт фінансової стійкості тощо.

Для оцінки зовнішнього середовища організації використовують PEST – аналіз. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні, аналізі та оцінці впливу факторів зовнішнього середовища на результати майбутньої та поточної діяльності підприємства [15, с.175].

Також важливим етапом є аналіз конкурентів на ринку функціонування підприємства. Для його оцінки використовується карта стратегічних груп

конкурентів, яка будується з метою пошуку підприємств, що є найближчими конкурентами досліджуваної організації (входять в одну стратегічну групу), а також їх позицій. Дана карта є зручним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє спостерігати, за змінами в галузі та тенденціями, які можуть на неї впливати.

Матриця ефективності стратегічного управління є простим і ефективним методом зображення положення підприємства або окремих груп товарів підприємства на ринку. Матриця портфельного аналізу Бостонської консультативної групи (БКГ), одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Матриця будується на умові: чим більша частка підрозділу на ринку, тим нижче питомі витрати і вище прибуток в результаті відносної економії від обсягів виробництва [23, с. 232].

Матриця пропонує наступну класифікацію типів стратегічних господарських підрозділів у стратегічних зонах господарювання:

- «зірки» - займають лідируюче положення, швидко розвиваються в галузі. Одночасно «зірки» вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування тривалого росту, а також жорсткого контролю за даними ресурсами з боку керівництва;

- «дійні корови» - займають лідерське положення у відносно стабільній галузі. Так як збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то ці підрозділи приносять прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку;

- «дикі кішки», «знаки питання» - це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

- «собаки» - за тривалий час перебування на ринку цим компаніям не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони значно поступаються конкурентам за всіма показниками.

Перевагами застосування матриці БКГ є: можливість оцінювати взаємозв'язок між товарами і аналізувати стадії їх розвитку; наочність, простота і доступність; об'єктивність використовуваних параметрів; з'єднання життєвого циклу товару і формуванням портфеля товарів компанії; легкість вибору і розробки стратегії для товарів кожної категорії.

Отже, застосування стратегічного управління дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Наявність різних моделей стратегічного управління підприємством дає можливість керівникам по - різному аналізувати середовище функціонування організації і приймати найбільш ефективні стратегічні рішення.

Досліджуючи сутність стратегічного управління підприємством, можна зробити висновок, що воно спрямовано на створення конкурентних переваг організації і утвердження його ефективної стратегічної позиції, яка забезпечить його майбутню життєздатність у мінливих умовах. Незважаючи на відмінності у підходах до моделювання стратегічного управління, в кожній моделі можна виділити три стадії процесу стратегічного управління :

1. Стадія стратегічного планування (стратегічного аналізу і вибору).
На цій стадії визначаються стратегії підприємства шляхом встановлення місії, аналізу стратегічних позицій на основі дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів.
2. Стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до вибраної стратегії (впровадження стратегії, реалізація стратегії). На цій стадії виконується приведення всіх ресурсів і внутрішньофірмових зв'язків, усіх цілей, завдань і сфер відповідальності працівників у повну відповідність до вибраної стратегії; проводяться необхідні організаційні зміни в підприємстві, а також виробляється політика кожного з її структурних підрозділів.

3. Стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінка стратегії та контроль вжиття стратегічних заходів).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"

ТзОВ «Смарт Ойл» створено згідно з рішенням установчих зборів учасників, згідно протоколу №1 від 05 липня 2016 р. Засновником Товариства є громадянин України Горячих Євген Валерійович [10].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт Ойл» створено згідно з чинним Цивільним Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», Господарським кодексом України і діє згідно з чинним законодавством України.

Назва компанії – «Смарт Ойл» та логотип компанії (див. Додаток А) були обрані не випадково. Слово «smart», з англійської – розумний, виражає гасло компанії: запропонувати бізнес - партнеру розумне та ефективне рішення в підборі мастильних матеріалів. «Oil» – з англ. олія, мастила, означає сферу діяльності та основні продукти, збутом яких займається компанія.

Головна мета створення товариства – отримання прибутку шляхом задоволення потреб громадян та підприємств у товарах і послугах, які надає Товариство [36].

Предметом діяльності ТзОВ «Смарт Ойл» є:

- 1) Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

- 2) Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 3) Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 4) Неспеціалізована оптова торгівля;
- 5) Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 6) Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Підприємство є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, збутом яких займається. Дистриб'ютор (з англійської distributor – розповсюджувач) – це фірма, підприємець, що здійснюють оптову закупівлю і збут товарів певного виду на регіональних ринках, є пов'язувальною ланкою між виробниками і споживачами товарів та послуг [35]. Дистриб'юторами можуть бути оптовики (як у випадку об'єкта дослідження), брокери, дилери, тощо. Дистриб'ютор може бути дочірнім підприємством продуцента, або окремою фірмою, яка діє на договірній підставі (в тому числі, на зовнішніх ринках).

На момент створення організації вона, згідно Статуту, мала Статутний фонд у розмірі 2,500,100 гривень. ТзОВ «Смарт Ойл» несе відповідальність по зобов'язанням усім своїм майном, на яке, за законом, може бути звернено стягнення за вимогою кредиторів. Доходи від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності, грошові та майнові внески учасників, кредити банків є джерелом формування майна товариства. [36].

Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників. Кількість їх голосів є пропорційними до розмірів їх паїв. Трудові, виробничі та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією на підприємстві, питання соціального розвитку та охорони праці регулюються колективним договором.

Місце знаходження підприємства було обрано таким, що відповідає вимогам крупного збутового підприємства – великі площі, порівняно

однакова відстань до різних районів міста Київ, хоча оренда складських та офісних приміщень в цьому районі, порівняно, дорога. Також вдало розташований офіс для зустрічей і переговорів, в центрі міста, що сприяє створенню та підтримці відповідного іміджу фірми.

ТзОВ «Смарт Ойл» має самостійний баланс, печатку зі своєю назвою, валютний, розрахунковий та інші рахунки в банках, що затверджені керівництвом Товариства і зареєстровані в Торгово – промисловій палаті. Дана організація є самостійним господарським об'єктом з обов'язками та правами юридичної особи, має право укладати договори, займатися господарською діяльністю, виходячи із своїх завдань та цілей, нести відповідальність згідно своїх обов'язків.

Організація діє на принципах самофінансування, повного господарського розрахунку та самоокупності, забезпечує стимулювання працівників та соціальний розвиток, несе повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання покладених на себе зобов'язань перед споживачами, постачальниками, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Ефективне стратегічне управління організацією можливе, якщо глибоко досліджене внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Вивчаючи внутрішнє середовище ТзОВ «Смарт Ойл», перш за все, варто звернути увагу на організаційну структуру даного підприємства. Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [24, с. 44].

Організаційна структура ТзОВ «Смарт Ойл» (див. рис 2.1) за видом є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна структура управління була розроблена, щоб усунути недоліки лінійного та функціонального управління. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних

питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Перевагами даної організаційної структури є можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги та консультацій, більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва, єдність і чіткість розпорядництва [28, с.249].

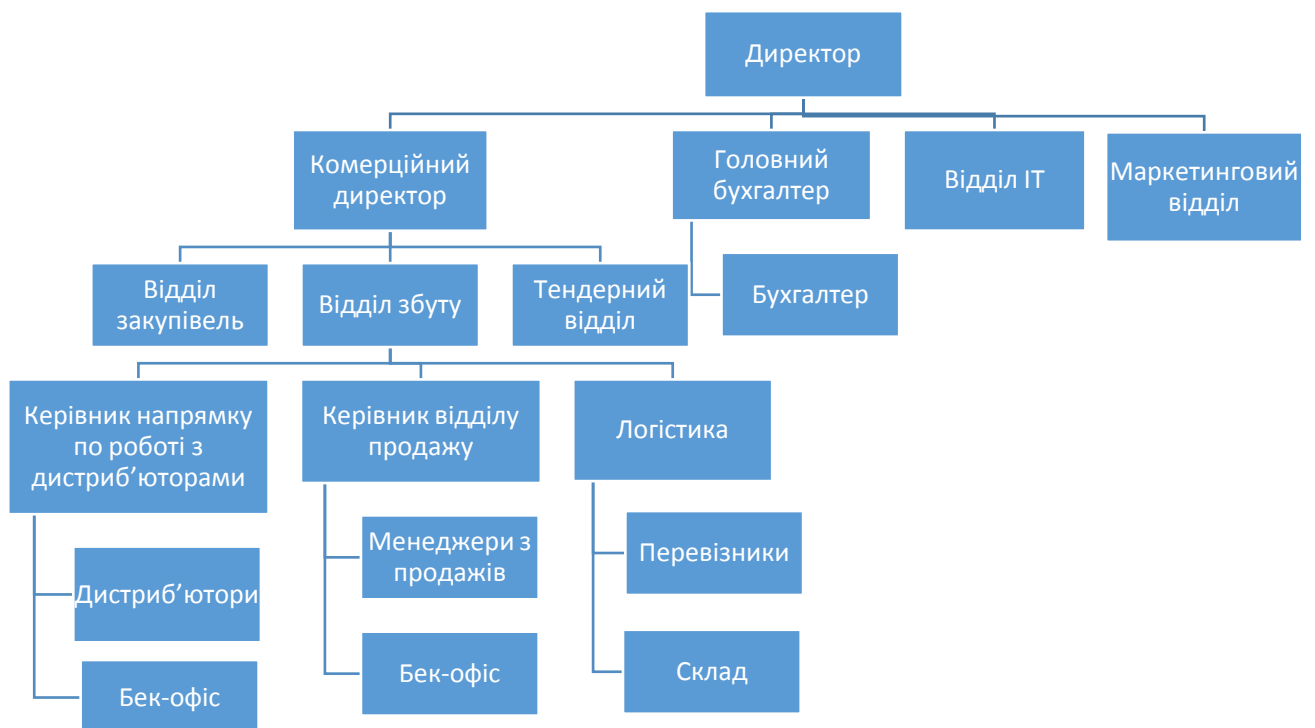


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Смарт Ойл»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для

здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства потрібно зробити аналіз господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: рівень собівартості продукції, валовий прибуток, динаміка доходів від реалізації продукції, рентабельність підприємства, чистий прибуток від діяльності. Динаміка показників господарської діяльності підприємства ТЗОВ «Смарт Ойл» за 2017-2018 рр. наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників ТЗОВ «Смарт Ойл» за 2017 – 2018 рр.

№	Показники	Од. вим.	Період (роки)		Відхилення %
			2017	2018	
1	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тонн	620	1000	61,3
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	15525,8	36214,2	133,3
3	Чисельність працівників, всього	чол.	19	30	58
4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн.	4100	5000	22
5	Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати)	тис.грн.	4616	8576	86
6	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	тис.грн.	1832,5	3377	84,3
7	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	1528,2	2769,1	81,2
8	Рівень рентабельності	%	7,4	5,7	81,2
9	Дохід від реалізації продукції	тис.грн.	20635,5	48858,4	36,8

Джерело: складено автором за даними бази дослідження.

З даної таблиці можемо зробити висновок про активний ріст компанії. Бачимо, що за рік, дохід, валовий та чистий прибуток зросли на 136,8%,

85,8% та 81,2% відповідно. Збільшилась чисельність працівників та їх заробітна плата. Також збільшився обсяг реалізованої продукції за рахунок збільшення асортименту, а також успішного просування товарів на українському ринку.

Розглянемо дані про стан активів підприємства ТЗОВ «Смарт Ойл», за основними показниками (стан та динаміка змін статутного та власного капіталів, оборотних та необоротних активів) за 2017 – 2018 роки, що надані в Таблиці 2.2 (див. Додаток А, Додаток Б).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства ТЗОВ «Смарт Ойл» за 2017 – 2018р

№	Показники	Період (роки)		Відхилення %
		2017	2018	
1	Власний капітал, тис. грн.	1386,5	6655,6	480,0
2	Статутний капітал, тис. грн.	2 500,1	2 500,1	100, 0
3	Необоротні активи, тис. грн.	37,7	67,7	80,0
4	Оборотні активи, тис. грн.	10328,6	13613,8	32,0
5	Коефіцієнт оборотності активів	3,07	4,06	32,3
6	Чистий оборотний капітал, тис.грн	1399,3	6610,2	472,4

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Розмір чистого оборотного капіталу, наявність та величина якого свідчать про здатність організації сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність, у 2018 р., порівняно із 2017 р. чистий оборотний капітал зріс у 4 рази. Він склав, відповідно, 1399,3 тис.грн. у 2017 році та 6610,2 тис. грн. у 2018 році. Зріс також і розмір активів підприємства на 80%. Розмір статутного капіталу за рік не змінився.

На основі показників балансу оцінимо динаміку змін капіталу підприємства та дослідимо зрушення за два останніх роки (див. таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз джерел фінансування ТзОВ «Смарт Ойл»

№	Показники джерел фінансування	Період (роки)		Відхилення	
		2017	2018	%	абс
1	Капітал підприємства, тис. грн.	10366,3	13681,5	32	3315,2
2	Власний капітал, тис. грн.	1386,5	6655,6	380,0	5269,1
3	Короткострокові зобов'язання, тис. грн	8967,0	7003,6	78,1	-1963,3
4	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	12,8	22,3	74,2	9,5

Джерело: складено автором за даними ТзОВ «Смарт Ойл».

З даного аналізу джерел фінансування ТзОВ «Смарт Ойл» бачимо, що питома вага власного капіталу в сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла у 3 рази. За аналізований рік, зменшилась кількість короткострокових зобов'язань на 22%, проте збільшилась кількість довгострокових зобов'язань практично у 2 рази.

Проведено оцінку фінансових результатів за даними бухгалтерського балансу ТзОВ «Смарт Ойл» за 2017-2018 рік (див. таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТзОВ «Смарт Ойл» за 2017-2018 рік

№	Фінансові результати	Роки		Відхилення, %
		2017	2018	
1	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	20635,5	48858,4	136,8
2	Податок на додану вартість, тис. грн.	2910,2	3201,2	10,0
4	Чистий дохід, тис. грн.	20141,8	44790,2	122,4
5	Валовий прибуток, тис. грн.	4616	8576	85,8
6	Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	15525,8	36214,2	133,3
7	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	1832,5	3377	84,3
8	Рівень рентабельності, %	7,4	5,7	-23

10	Чистий прибуток, тис. грн.	1528,2	2769,1	81,2
----	----------------------------	--------	--------	------

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дохід від реалізації продукції ТзОВ «Смарт Ойл», у 2018 р. склав 48858,4 тис. грн., що в двічі більше за попередній рік, що склало зростання на 136% від 2017 р. Чистий прибуток, виріс з 1528,2 тис. грн. до 2769,1 тис. грн. і зріс, таким чином, на 81 %. Приріст валового прибутку у 2018 р., від 2017 р. склав 85,8%. Прибутки зросли, але й собівартість продукції за рік також зросла вдвічі. Підприємство повинно прорахувати можливі шляхи зниження собівартості та виявити неперспективні товари з метою підвищення рентабельності підприємства.

З метою оцінки фінансової стійкості ТзОВ «Смарт Ойл», проведемо оцінку даних, наведених у табл. 1.5 і 1.4. Для цього розрахуємо основні фінансові показники (див. таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Ключові показники фінансової стійкості ТзОВ «Смарт Ойл»

№	Показники	2017	2018	Відхилення абсолютне
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,13	0,5	0,37
2	Коефіцієнт оборотності активів	3,07	4,06	0,99
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,98	1,0	0,02
4	Коефіцієнт загальної ліквідності (К покриття)	1,15	2,0	0,85
5	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,13	0,5	0,37
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	27	12,15	-14,85
7	Рентабельність власного капіталу, %	200	69	-131
8	Рентабельність продукції, %	7,6	6,2	-1,4
9	Рентабельність діяльності, %	17,7	24,7	7

Джерело: складено автором за даними ТзОВ «Смарт Ойл».

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в за даними Табл. 1.6 значно зріс з 0,13 у 2017 році до 0,5 у 2018 р. За показниками коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, ступінь забезпеченості організації власними оборотними коштами, також зросла. Оборотноість активів підприємства у 2017 р. склала 3,07, а у 2018 р. 4,06 у зв'язку зі збільшенням асортименту продукції. Рентабельність діяльності підприємства збільшилась приблизно на 40%, у 2018р. порівняно з 2017 роком, хоча рентабельність продукції та власного капіталу знизилась і склала 81,6% та 34,5% відповідно. Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про те, що ще у 2017 році (1,15) платоспроможність підприємства була невисокою і існував певний фінансовий ризик, проте, у 2018 році ситуація покращилася, і коефіцієнт 2,0 свідчить про те, що компанія має хорошу платоспроможність. З вищенаведеного витікає, що підприємство продовжує розвиватися, не зважаючи на не досить високі показники рентабельності. Позитивне значення коефіцієнта маневреності власних коштів свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Щоб оцінити якість управління кадровим потенціалом підприємства, розглянемо динаміку основних показників з управління персоналом ТзОВ «Смарт Ойл» за 2017-2018 роки. Дані наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників з управління персоналом підприємства
ТзОВ «Смарт Ойл» за 2017 – 2018 рр.**

№	Показники	Період (роки)		Відхилення	
		2017	2018	абс.	Відносне,%
1	Чисельність працівників, всього	19	30	11	27,9
2	Середньорічний виробіток (продаж) одного працівника, т	68	96	28	41,2
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	4100	5000	900	21,95

4	Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,47	0,57	0,1	21,3
---	---------------------------------------	------	------	-----	------

Джерело: складено автором за даними ТзОВ «Смарт Ойл».

Згідно наведених даних, кількість працівників підприємства збільшилась на 11 осіб. У зв'язку зі зростанням середньої заробітної плати по Україні, на підприємстві зросла середня заробітна плата з 4100 грн у 2017 р. до 5000 грн у 2018 році, тобто зросла на 21,95%. Продуктивність праці зросла на 41,2%, завдяки ефективному управлінню персоналом керівниками компанії, підвищенням заробітної плати, хорошою мотивацією та додатковими преміями.

Розглянемо основні бренди товарів, дистрибуцією яких займається компанія (див. таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз продукції ТзОВ «Смарт Ойл»

Основні види продукції	Етап життєвого циклу	Конкурентні переваги	Недоліки
Мастильні матеріали бренду Cyclon	2 стадія	Висока якість продукції; Сертифіковані допуски практично до всіх марок автомобілів; Один з найсучасніших заводів в Європі – наявність вищого класу обладнання	Спеціалізація, в основному, на синтетичних мастильних матеріалах
Мастильні матеріали бренду Valvoline	3 стадія (2 стадія – в Україні)	Найстаріший виробник мастильних матеріалів в світі – якість перевірена досвідом; Сертифіковані допуски	Порівняно висока ціна
Мастильні матеріали бренду Champion	3 стадія (2 стадія – в Україні)	Помірна ціна; Висока якість продукції	Новачок на українському ринку
Мастильні матеріали ТОВ	3 стадія	Лідер на ринку вітчизняних мастильних матеріалів;	Вітчизняне обладнання

«Агрінол»		Помірна ціна	
Мастильні матеріали ТОВ «КСМ Трейд»	3 стадія	Потужний вітчизняний виробник мастильних матеріалів; Широкий асортимент технічних ММ	Вітчизняне обладнання

Джерело: складено автором за даними бази дослідження.

Бачимо, що ТЗОВ «Смарт Ойл» займається продажем іноземних мастильних матеріалів брендів Cyclon (Греція), Valvoline (Нідерланди) і Champion (Бельгія), а також вітчизняних ТОВ «Агрінол» та «КСМ Трейд» (див. Додаток В). Дана іноземна продукція є популярною в світі, проте, на даний момент, не є дуже відомою в Україні. Мастильні матеріали даних брендів сертифіковані, мають високу якість і доступну ціну. Саме тому вони створюють конкуренцію вже відомим брендам на українському ринку.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на позитивну тенденцію розвитку товариства. З аналізу джерел фінансування ТЗОВ «Смарт Ойл» бачимо, що питома вага власного капіталу у загальній сумі коштів, авансованих в діяльність підприємства зростає майже у 4 рази. Збільшилась чисельність працівників та їх заробітна плата. Також, компанія має хорошу фінансову стійкість, про що свідчать вищенаведені показники.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"

Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство-дистриб'ютор, поділяється на різні складові (див. рис. 2.1).

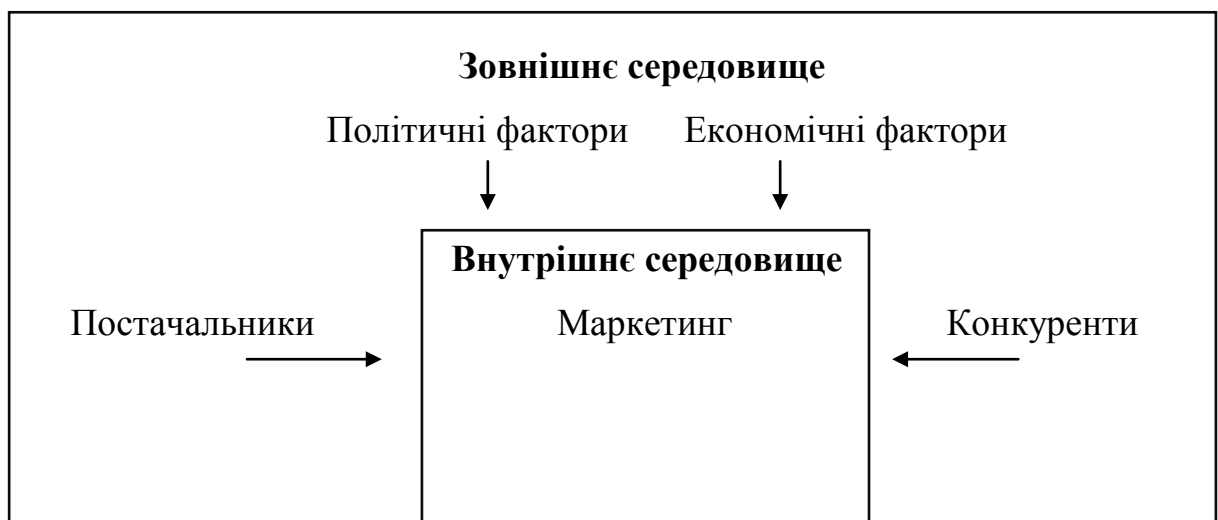




Рис.2.1. Складові середовища функціонування організації

Джерело: [40].

Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, що допомагає розробникам стратегії контролювати зовнішні по відношенню до організації чинники з метою прогнозування потенційних загроз та можливостей, розроблення ситуаційних планів у випадку виникнення непередбачуваних обставин, а також стратегічного досягнення цілей та перетворення потенційних загроз у вигідні можливості.

Загрози, можливості, тенденції розвитку зовнішнього середовища можна виділити в PEST-фактори: P - політичні чинники, E - економічні чинники, S - соціальні чинники, T - технологічні чинники [15, с. 175].

Проведемо PEST – аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «Смарт Ойл» (див. табл.2.8)

Таблиця 2.8

PEST – аналіз макросередовища ТзОВ «Смарт Ойл»

Чинник зовнішніх загроз	Стан фактора загроз	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію	Можлива реакція
Економічний				
Рівень інфляції	Високий	Можлива стабілізація	– знецінення обігових коштів під час сплати за кредит	Вимоги про індексацію
Динаміка	Курс	Тенденції	- підвищення цін	Зменшити

курсу гривні	нестабільний	не зрозумілі	на продукцію; - збільшення собівартості; - підвищення тарифів	собівартість продукції; Розширити спеціалізацію; Підвищити обсяги продажу
Політико-правовий				
Політична ситуація в країні	Нестабільна	Можлива стабілізація	- ускладненість в'їзду та виїзду; - несприятливий діловий клімат; - значна частка втрати клієнтів	Налагоджувати міжнародні зв'язки

Продовження Табл. 2.8

Зміна в законодавчому регулюванні	Узгодження законодавства	Тенденції невизначені	+ регулювання роботи бізнесу, антимонопольні заходи; – незрозумілість у певних законодавчих моментах	Моніторити зміни в законодавстві
Технологічний				
Розвиток технологій	Високий рівень науково-технічного процесу	Тенденції зрозумілі	+ поява нових продуктів; – збільшення конкурентів; + вкладення інвестицій в удосконалення продукції	Розширити ряд послуг; Удосконалити характеристики матеріалів
Соціальний				
Активність споживачів	Значна	Тенденції зрозумілі	+ розширення ряду послуг; + рекламна діяльність	Проводити акції для заохочення клієнтів; Розширити ряд пропонованих послуг
Зміна структури	Підвищення прожитково	Тенденції не	– зниження купівельної	Надавати кредити під

доходів населення	го мінімуму	зрозумілі	спроможності; – зменшення активності споживачів при купівлі продукції	низькі відсотки
-------------------	-------------	-----------	--	-----------------

Джерело: складено автором за даними ТзОВ «Смарт Ойл».

За допомогою PEST-аналізу було виявлено політико-правові, економічні, технологічні та соціальні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії в цілому. Аналіз показав, що на підприємство найбільше чинять негативний вплив економічні та політичні фактори. Це свідчить про політичну та економічну нестабільність в країні.

Проведемо аналіз постачальників ТзОВ «Смарт Ойл» (див. таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Основні постачальники ТзОВ «Смарт Ойл»

Вид сировини, матеріалів чи комплектуючих	Назва постачальника	Частка в загальному обсязі, %	Альтернативні постачальники (головні конкуренти)
Мастильні матеріали	Cyclon (Греція)	36	Wolf Oil
Мастильні матеріали	Valvoline (Нідерланди)	36	Mobil
Мастильні матеріали	Champion (Бельгія)	18	Castrol
Мастильні матеріали	Agrirol (Україна)	3	AZMOL
Мастильні матеріали	KSM Trade (Україна)	7	Agrirol

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Бачимо, що в основному, дане підприємство є дистриб'ютором саме іноземних мастильних матеріалів, що складають 90% від загального обсягу продукції компанії. Частка вітчизняних виробників становить 10%. Такий розподіл постачальників пов'язаний з тим, що при закупівлі нової техніки компанії віддають перевагу імпортним брендам, так як для обладнання необхідна надійна продукція високої якості, що має відповідні специфікації. Також посилюються вимоги, які пред'являються до олів щодо екологічності, ефективності, інтервалу заміни, а також наявності схвалень з боку виробників техніки. А вітчизняні виробники, на жаль, не спроможні повністю задовольнити дані потреби споживачів.

Перейдемо до аналізу конкурентного середовища підприємства ТЗОВ «Смарт Ойл». Конкуренти є впливовим чинником на вибір та здійснення стратегічного управління організацією. Оскільки ринок мастильних матеріалів в Україні та світі перенасичений, ТЗОВ «Смарт Ойл» має багато конкурентів своїй продукції (рис. 2.2).

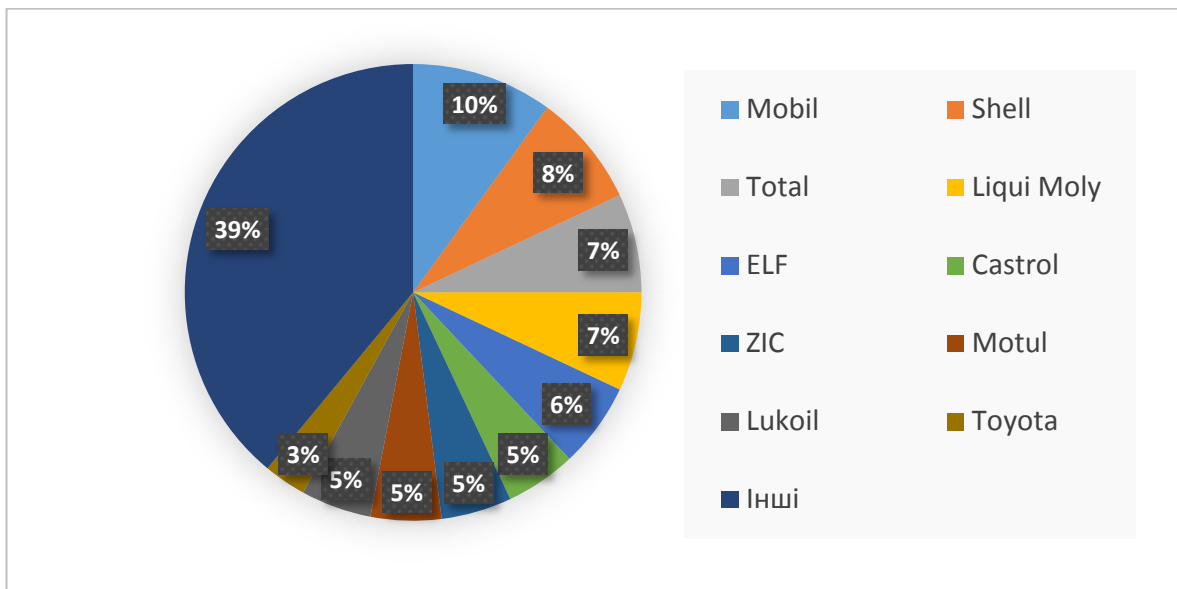


Рис. 2.2. Ринок мастильних матеріалів в Україні станом на 2019 рік
Джерело: [32].

Розглянемо основних конкурентів продукції ТЗОВ «Смарт Ойл» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні конкуренти продукції ТзОВ «Смарт Ойл»

Конкуренти	Вид продукції	Конкурентні переваги	Недоліки
Total	Мастильні матеріали	Помірна ціна; Висока якість; Сертифікована продукція	Багато підробок; Не рекомендовані для високотехнологічних моторів
Castrol	Мастильні матеріали	Широкий асортимент висококласної продукції	Висока ціна; Є періодичні випадки підгорання мастил

Продовження Табл. 2.10

Shell	Мастильні матеріали	Займає велику частку ринку в Україні; Якісна продукція	Мастильні матеріали не є основною спеціалізацією; Висока ціна
Elf	Мастильні матеріали	Висококласна продукція	Висока ціна; Не підходить для всіх автомобілів
Mobil	Мастильні матеріали	Займає найбільшу частку ринку в Україні; Різноманітний асортимент мастильних матеріалів	Висока ціна

Джерело: складено автором на основі [32].

З вищенаведених даних бачимо, що найбільшими конкурентами для ТзОВ «Смарт Ойл» є Mobil, Shell, Elf, Total, Castrol які не один рік працюють на ринку мастильних матеріалів України.

В останні роки в Україні зростає попит на мастила з боку приватного та виробничих секторів. Тож розглянемо найбільших споживачів мастильних матеріалів ТзОВ «Смарт Ойл» в Україні (див. рис. 2.3, рис.2.4).

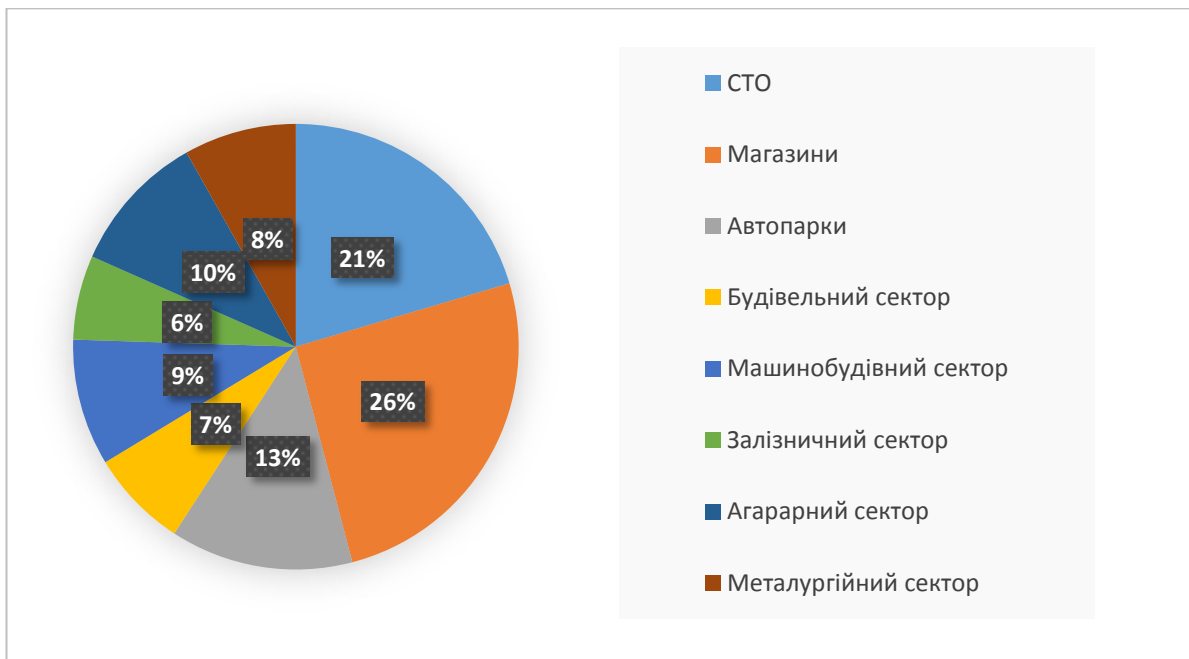


Рис. 2.3 Основні споживачі продукції ТзОВ «Смарт Ойл» (B2B сектор)

Джерело: складено автором на основі даних ТзОВ «Смарт Ойл»

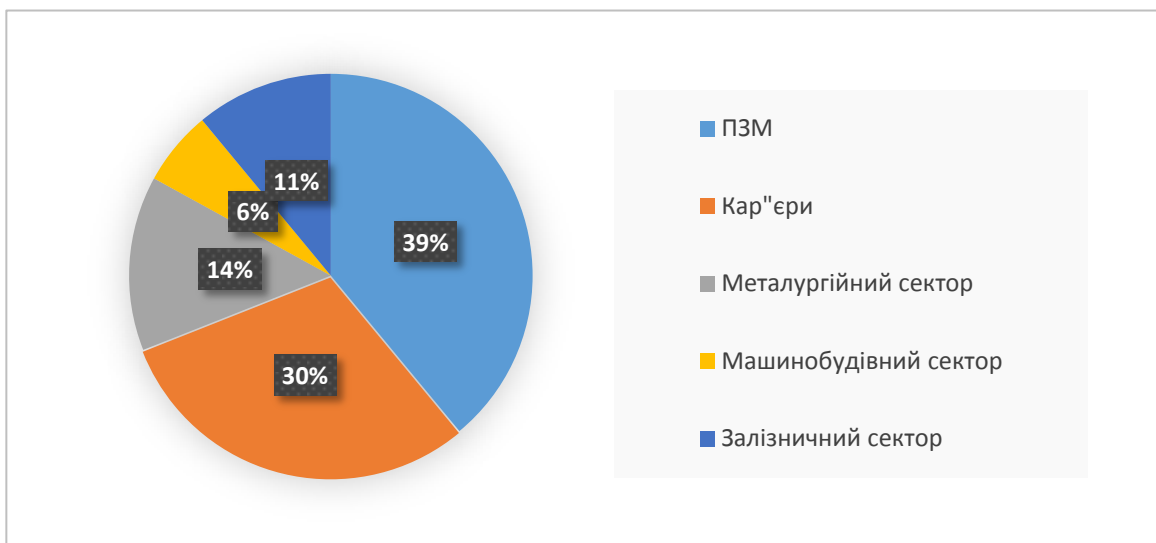


Рис. 2.4 Основні споживачі продукції ТзОВ «Смарт Ойл» (B2C сектор)

Джерело: складено автором на базі даних досліджуваної організації.

Бачимо, що основними контрагентами та споживачами даної продукції є СТО, магазини, автопарки, а також компанії аграрного, залізничного, будівельного, машинобудівного та металургійного секторів.

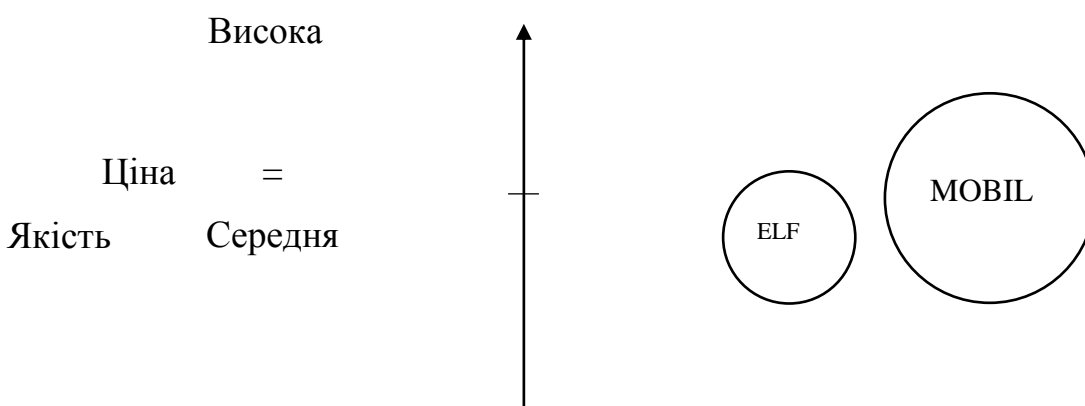
Отже, ТзОВ «Смарт Ойл» є офіційним і єдиним дистриб'ютором продукції Cyclon, Valvoline і Champion в Україні, а також займається збутом продукції вітчизняних виробників: ТОВ «Агрінол», ТОВ «КСМ Трейд». Маркетинговий аналіз показав, що з 360 одиниць товару, 300 одиниць є мастила закордонного виробництва, що становить 90% від загальної маси. З них 72% складають мастильні матеріали, країною - виробником якого є Греція та Нідерланди. І 18% припадає на частку виробника Бельгії.

Частка мастильних матеріалів вітчизняного виробництва становить 10% від загальної маси. Такі результати відсоткового співвідношення можна пояснити тим, що асортимент зарубіжних виробників набагато ширше, різноманітніше і якісніше асортименту українських виробників, відповідно користується великим попитом.

Бренд Cyclon, володіє найширшою лінійкою призначення, гарною якістю і найвідомішим ім'ям провідної компанії Греції «CYCLON» [45], а бренд Valvoline є першим в світі виробником мастильних матеріалів [48], саме тому дана продукція переважає в асортименті ТзОВ «Смарт Ойл».

Ціни на мастильні матеріали бренду Valvoline в прайсі найдорожчі, що дещо гальмує продаж даних товарів. Ціни на масла й мастила бренду Cyclon та Champion більш дешевші. Але є кілька причин, які в свою чергу гальмують продаж брендів. Але бренд Champion почав продаватися в Україні з 2016 року, тому в силу своєї «невідомості» в нашій країні, покищо, не може відзначитися великими обсягами продажів.

Аналізуючи отримані дані стосовно основних конкурентів ТзОВ «Смарт Ойл» можна скласти орієнтовну карту стратегічних груп (див. рис. 2.5).



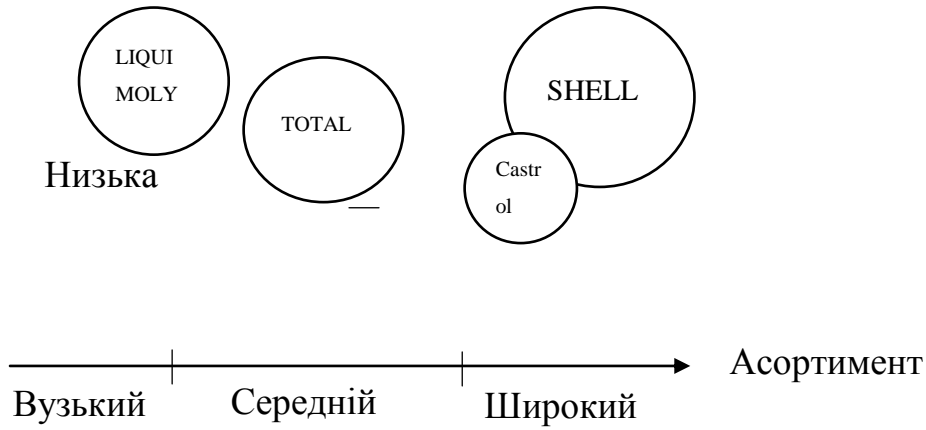
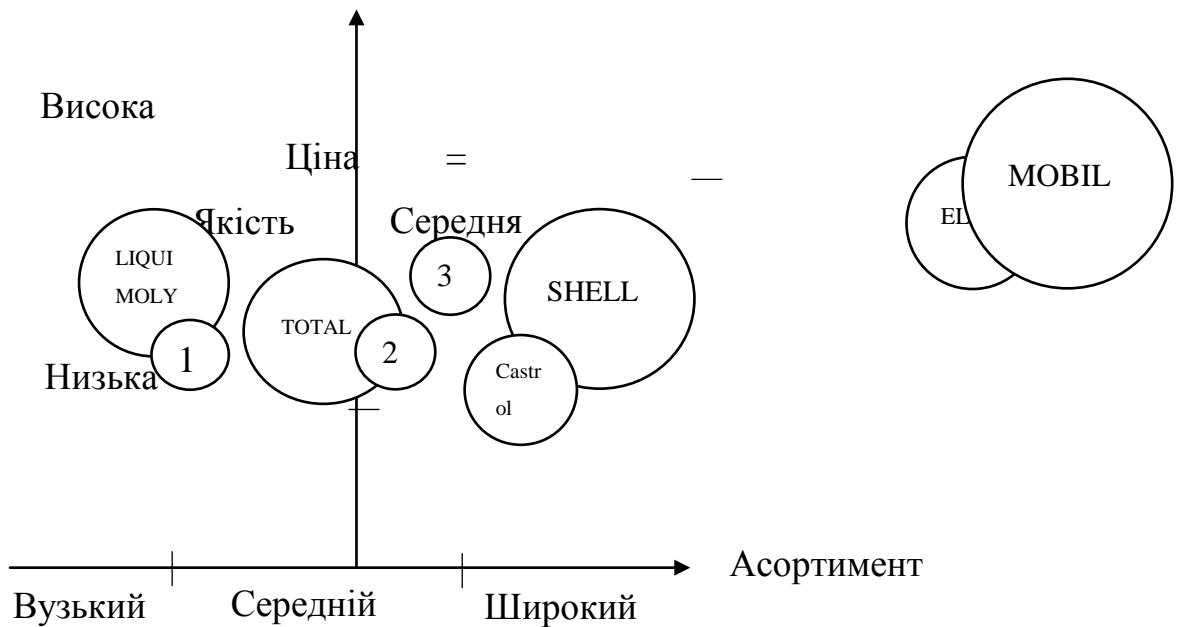


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства

стратегічних груп конкурентів підприємства

Джерело: складено автором на базі розробок ТзОВ «Смарт Ойл».

Для наочності, додамо на карту бренди, збутом яких займається компанія «Смарт Ойл» (див. рис.2.6).



1. Champion; 2.Cyclon; 3. Valvoline

Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства та брендів ТзОВ «Смарт Ойл»

Джерело: складено автором на базі досліджень ТзОВ «Смарт Ойл».

За допомогою карти стратегічних груп було виявлено, що компанія ТзОВ «Смарт Ойл» максимально наближена до своїх конкурентів. Вона не поступається своїми унікальними характеристиками продукції, має хорошу якість продукції та доступні ціни. На сьогодні, компанія вже займає 1% частки українського ринку, не зважаючи на ще малу популярність даних брендів мастильних матеріалів в Україні.

Отже, провівши економічний аналіз підприємства, можна зробити висновок, що ТзОВ «Смарт Ойл», завдяки ефективній роботі, стрімко розвивається і вкорінюється на ринку мастильних матеріалів в Україні. За рік компанія в 4 рази збільшила свої доходи, прибуток, також збільшила обсяги збуту продукції, чисельність працівників та їх заробітну плату. Аналіз підприємства показав переваги і недоліки товарів, збутом яких займається компанія, а саме: мастильні матеріали брендів Cyclon, Valvoline, Champion, Agrinol та KSM Trade. Основними конкурентами є такі бренди: Total, Castrol, Elf, Shell, Mobil. Основними контрагентами та споживачами даної продукції є СТО, магазини, автопарки, а також компанії аграрного, залізничного, будівельного, машинобудівного та металургійного секторів. ТзОВ «Смарт Ойл» активно займається рекламною політикою. Її ефективність, а також загальна ефективність роботи маркетингового відділу компанії відображається на збільшенні продажів продукції компанії.

2.3. Аналіз та оцінка стратегічного управління з урахуванням впливів зовнішнього середовища в ТзОВ "СМАРТ ОЙЛ"

Стратегічне управління на підприємстві «Смарт Ойл» здійснюється безпосередньо керівниками Товариства. До їх функцій входять: вибір стратегії управління організацією, оцінка ризиків, координування роботи апарату і окремих виконавців, прийняття рішень з питань діяльності організації, контроль і забезпечення їх виконання, здійснення

адміністративно-розпорядчих функцій, мобілізація колективів на виконання визначених стратегічних завдань. Ці керівники повинні знаходити і приймати найкращі варіанти рішень з усіх покладених на них функцій як стратегічного, так і оперативного характеру і контролювати виконання цих рішень.

Керівниками Товариства здійснюються такі види контролю:

- Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Попередній контроль використовується в трьох областях - стосовно трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.
- Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Об'єктом є підлеглі співробітники.
- Заключний контроль - здійснюється або відразу після закінчення робіт, або після певного періоду часу, який був встановлений заздалегідь.

Стратегічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання найважливішої вимоги до управлінських рішень - наукового обґрунтування варіантів таких рішень, які б забезпечили досягнення максимальних довгострокових економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

Стратегія може розглядатись як раціональний, довгостроковий, конструктивний, підкріплений ідеологією, послідовний, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується регулярним моніторингом та аналізом в процесі його реалізації. Стратегія може переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретних планів для функціональних підрозділів [4, с. 17]. Основні види стратегії підприємств: еволюційна стратегія, стратегія зростання, стратегія диференціації, стратегія контролю над витратами, стратегія скорочення.

На даному життєвому етапі компанії, керівництво ТЗОВ «Смарт Ойл» орієнтоване на стратегію зростання. Проведемо аналіз та оцінку стратегічного управління даної організації. Перш за все, розглянемо особливості кожної стратегії управління (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз стратегії управління

Назва	Оцінка	
Еволюційна стратегія	S	Наявність могутньої ресурсної бази; наявність технологічно оновлених устаткувань і споруд
	W	Неповне використання наявних потужностей; наявність об'єктів незавершеного будівництва; недостатньо кваліфікований персонал в регіоні
	O	Наявність незалежної інфраструктури
	T	Залежність від інфраструктури регіону; наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що мають досить стійке становище
Стратегія диференціації	S	Наявність торгової марки; наявність сервісу; висока розгалуженість філій; наявність фінансово стабільного середовища

Продовження Табл. 2.11

	W	Висока собівартість продукції; нестача власних оборотних коштів; зміна потреб і смаків покупців
	O	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання
	T	Наявність об'єктів незавершеного виробництва; нестабільне правове поле держави
Стратегія зростання	S	Наявність торгової марки; наявність сервісу; висока розгалуженість філій
	W	Недостатній управлінський таланти і неглибоке володіння проблемами; нездатність фінансування змін у стратегії
	O	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання
	T	Несприятлива політика уряду; сповільнення росту ринку; збільшення продажу товарів-замінників
Стратегія контролю за витратами	S	Низька собівартість продукції; наявність фінансово стабільного середовища
	W	Нестача власних оборотних коштів; сповільнення росту ринку; конкурентні недоліки
	O	Розвинута інфраструктура регіону; корпоративне навчання; повне використання виробничих потужностей

	T	Наявність об'єктів незавершеного виробництва; несприятлива політика держави
Стратегія скорочення	S	Компетентність; наявність інноваційних можливостей
	W	Застаріле обладнання; мала ліквідність підприємства; висока розгалуженість філій
	O	Розвинута інфраструктура регіону; вихід на нові сегменти ринку
	T	Наявність об'єктів незавершеного будівництва; нестабільне правове поле держави

Джерело: [26].

Для визначення оптимальної стратегії управління застосовуємо один з найвідоміших методів - матрицю Бостонської консалтингової групи, що була розроблена в 60-х роках (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	«Зірки» Ринкові лідери; Перспективний ринок збуту; Приносять прибутки; Потребують значних інвестицій.	«Знаки питання» Перспективний ринок збуту; Невеликі прибутки; Незначна ринкова частка; Потребують значних інвестицій.
Низькі	«Дійні корови» Високі прибутки; Невеликі потреби в інвестуванні; Ринок збуту зменшується.	«Собаки» Неперспективний ринок збуту; Низькі прибутки; Низька конкурентоспроможність; Слабкі ринкові позиції.

Джерело: [18].

За даною матрицею, ТзОВ «Смарт Ойл» слід віднести до категорії «знаки питання». Цей тип характеризується високим темпом зростання та низькою часткою ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити компанію на зірку.

Також виведемо матрицю SWOT - аналізу даної компанії для визначення стратегії управління ТзОВ «Смарт Ойл» (див. таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-Аналіз ТзОВ «Смарт Ойл»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висококласна продукція, - доступні ціни на товар; - оптова торгівля сприяє швидшому збуту продукції і збільшенню популярності брендів; - ефективна логістична система 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність роздрібної торгівлі мастильними матеріалами; - малопопулярні в Україні бренди мастильних матеріалів; - велика конкуренція
---	--

Продовження Табл. 2.13

<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Набуття швидкої популярності серед клієнтів за рахунок співвідношення ціна = якість; - Можливість майбутнього створення точок роздрібного продажу чи інтернет - магазину 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Економічна нестабільність країни; - велика залежність від постачальників; - стрімкий розвиток конкурентів
--	---

Джерело: розроблено автором на базі підприємства.

Розглянувши результати SWOT-аналізу та результати матриці Бостонської консалтингової групи, можна вивести варіант стратегії управління ТзОВ «Смарт Ойл»: стратегія зростання, оскільки в компанії є перспектива розширення та вдосконалення. Дана стратегія визначає пріоритетні напрями росту компанії, шляхи досягнення поставлених цілей,

формування вимог до розвитку корпоративної інфраструктури, вдосконалення збутових процесів.

Виведена стратегія зростання дійсно відповідає наявній стратегії управління в ТзОВ «Смарт Ойл», що свідчить про ефективну роботу керівництва компанії. На дану стратегію управління, окрім постачальників та конкурентів діють інші зовнішні чинники: законодавча підтримка держави, податкова політика держави, кредитно-фінансова політика держави, інноваційно-інвестиційна політика держави, інформаційна безпека підприємства, підтримка підприємства державою.

Законодавча підтримка держави полягає у розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Реалізується відповідними загальнодержавними, регіональними та місцевими органами влади з метою узгодження інтересів держави і малого та середнього підприємництва.

Кредитно-фінансова політика держави полягає в забезпеченні законодавчої процедури забезпечення підприємств позиковими коштами. Законодавчо неопрацьованою залишається програма мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва, за участі банківських та небанківських структур.

Інноваційно-інвестиційна політика держави – це діяльність держави, спрямована на створення сприятливих нормативно-правових та економічних умов для інвестицій взагалі й інвестицій в інновації, стимулювання процесу формування інвестиційних умов для інноваційного розвитку, а також формування ринку інновацій та інвестицій.

Держава, використовуючи певні механізми, має забезпечити умови для формування та стимулювання розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності насамперед через створення позитивного інвестиційного клімату внаслідок поліпшення загального міжнародного іміджу країни.

Вплив держави має здійснюватися шляхом застосування системи організаційно-інформаційних заходів та фінансової підтримки, а саме

розробки нормативно-правової бази інноваційно-інвестиційної діяльності, розробки стратегічної програми розвитку, визначення оптимального рівня частки державної власності [20].

На відміну від внутрішніх чинників, важливо відзначити, що вплив зовнішніх факторів підприємство контролювати не здатне, оскільки зовнішні фактори можливо лише враховувати, але управляти ними - ні.

Проте, М. Портер рекомендує використовувати галузеві сценарії для деталізації та прогнозування впливу зовнішнього середовища [23, с. 158]. Тому спрогнозуємо розвиток ринку мастильних матеріалів у 2020 році (див. табл 2.14).

Таблиця 2.14

**Сценарії розвитку ринку та поведінки підприємства –
дистриб'ютора мастильних матеріалів в Україні у 2020 році**

Події (чинники зовнішнього середовища)	Сценарії		
	Оптимістичний	Песимістичний	Поміrkований
Річні темпи зростання ринку %	3-7	0; -3	1-4
Зростання кількості населення	так	ні	так
Річні темпи інфляції, %	90	130	100,7
Відносна соціальна і політична стабільність у країні	так	ні	ні
Зростання доходів населення	так	ні	ні
Зниження податкового	так	ні	так

навантаження			
Завоювання високої частки ринку	так	ні	так
Збільшення частки ринку за рахунок низьких цін	так	ні	так
Підвищення якості продукції	так	ні	так
Кампанія щодо підтримки вітчизняного виробника	ні	так	так
Збільшення асортименту продукції	так	ні	так
Зміцнення національної валюти	так	ні	ні
Зниження тарифів на розміщення реклами	так	ні	ні

Продовження Табл. 2.14

Перехід споживачами на товари-замінники	ні	так	ні
Відмова диллерів від співпраці	ні	так	ні
Збільшення попиту на моторні оливи	так	ні	так
Посилення державні кампанії щодо екології	ні	так	так

Джерело: розроблено автором на базі досліджень ТЗОВ «Смарт Ойл».

Таким чином, за оптимістичного сценарію, рекомендованими діями для підприємства буде: впровадження нових видів продукції в усіх цінових сегментах, агресивна рекламна кампанія, закупка більшого обсягу продукції.

За песимістичного сценарію, рекламна кампанія підприємства буде з мінімальними витратами, необхідно буде економити витрати з метою

зниження собівартості продукції, а також займатись пошуком нових диллерів.

За поміркованого сценарію, передбачаються мінімальні витрати на рекламу, збільшення асортименту продукції, активна робота з наявними клієнтами.

Отже, стратегічне управління це складний механізм, який є невід'ємною частиною будь-якої організації. Стратегічне управління є комплексним і цілеспрямованим дослідженням стану і тенденцій розвитку основних елементів системи управління, форм і порядку їх взаємодії в процесі розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень. Керівництво ТзОВ «Смарт Ойл» зважає на вплив зовнішнього середовища та стежить за його змінами, з метою виявити і використовувати її сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнувши при цьому загроз.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"

3.1. Заходи щодо вдосконалення стратегічного управління ТЗОВ "СМАРТ ОЙЛ"

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть складати основу даного процесу, оскільки надають обмежену інформацію. Окрім того, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство. Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Необхідність розвитку стратегічного управління ТЗОВ «Смарт Ойл» обумовлена, головним чином, наступними двома факторами: особливостями галузі моторних мастил та конкуренцією серед підприємств.

Галузь моторних мастил – одна із галузей, яка динамічно розвивається в економіці України й світу, проте є енергоємною галуззю. Тому виробничі й фінансові показники підприємства суттєво залежать від ефективності системи постачання сировини і цін на неї. Внутрішній ринок моторних мастил повинен бути ключовим для підприємства.

Зважаючи на те, що ТЗОВ «Смарт Ойл» не є єдиним підприємством з постачання моторних мастил та олив, а політична й економічна нестабільність в Україні знижує прибутковість операцій на національному ринку, конкурентне середовище в глобальному зрізі несе безліч загроз для підприємства. Ціни на сировину й готову продукцію досить нестабільні. Відбувається перерозподіл ринкової влади серед великих учасників ринку за рахунок злиття і поглинань.

Контроль і керування стратегією здійснюється вищим менеджментом підприємства, на основі стратегічного інформаційного процесу. Підприємство функціонує, як було з'ясовано, у надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі. Це може вимагати корекції траєкторії руху підприємства, тобто адаптації до умов, що змінилися.

Процес адаптації відбувається по ходу реалізації стратегії, а цикл стратегічного керування здійснюється періодично або в міру необхідності, коли при скануванні зовнішнього середовища буде виявлений сигнал його зміни. Розглянемо механізм адаптації підприємства на прикладі ТЗОВ «Смарт Ойл».

Вихідна ситуація описана завдяки стратегічному аналізу бізнес-середовища й конкурентного середовища підприємства, проведеному в розділі 2. На підприємство суттєво впливають економічні й політичні фактори, відбувається перерозподіл ринкової влади, що робить конкуренцію більш гострою. Визначимо базову стратегічну орієнтацію підприємства. Використовуючи методологію SPACE аналізу, проведемо оцінку стратегічного положення та дій ТЗОВ «Смарт Ойл» [31].

У Табл. 3.1–3.4 представлені результати оцінки факторів, які характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, конкурентну перевагу, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Фактори, що визначають фінансове становище

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований	1	2	3	4	5	6	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	1	2	3	4	5	6	Збалансована
Потік платежів на	Малий	1	2	3	4	5	6	Великий

користь фірми								
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження Табл. 3.1

Простота виходу з ринку	Складно	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	1	2	3	4	5	6	Швидка

Таблиця 3.2

Фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства

Фактор	Тракткування найнижчого балу	Оцінка						Тракткування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	Мала	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	1	2	3	4	5	6	Рання
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне ноу-хау	Мале	1	2	3	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість галузі

Фактор	Тракткування найнижчого балу	Оцінка						Тракткування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	Низький	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне ноу-хау	Просте	1	2	3	4	5	6	Складне
Використання ресурсів	Неефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоемність	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	6	Складно

Продуктивність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
----------------	--------	---	---	---	---	---	---	--------

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність зовнішнього середовища

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
		1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	Багато	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп інфляції	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Варіація попиту	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Диференціація цін конкуруючих продуктів	Значна	1	2	3	4	5	6	Незначна
Бар'єри для входження	Мало	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високий	1	2	3	4	5	6	Низький
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

Джерело: розроблено автором на базі підприємства.

Дані показники оцінювалися за 6-бальною шкалою.

Кількісне значення за координатою «Фінансове становище» склало:

$$18:7 = 2,6.$$

Значення за координатою «Конкурентна перевага» склало:

$$22:6-6 = -2,3.$$

Кількісне значення за координатою «Привабливість галузі» склало:

$$30:8 = 3,75.$$

Значення за координатою «Стабільність середовища» склало:

$$21:7-6 = -3,0.$$

Перенесемо дані на систему координат (див. рис. 3.1).

На рис. 3.1 показана радіальна діаграма оцінки стратегічного положення ТзОВ «Смарт Ойл». Така фігура має більшу орієнтацію в правий нижній квадрант і має назву «конкурентна позиція». Цей стан характерний

для привабливої галузі. Організація одержує конкурентні переваги у відносно нестабільному зовнішньому середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал.

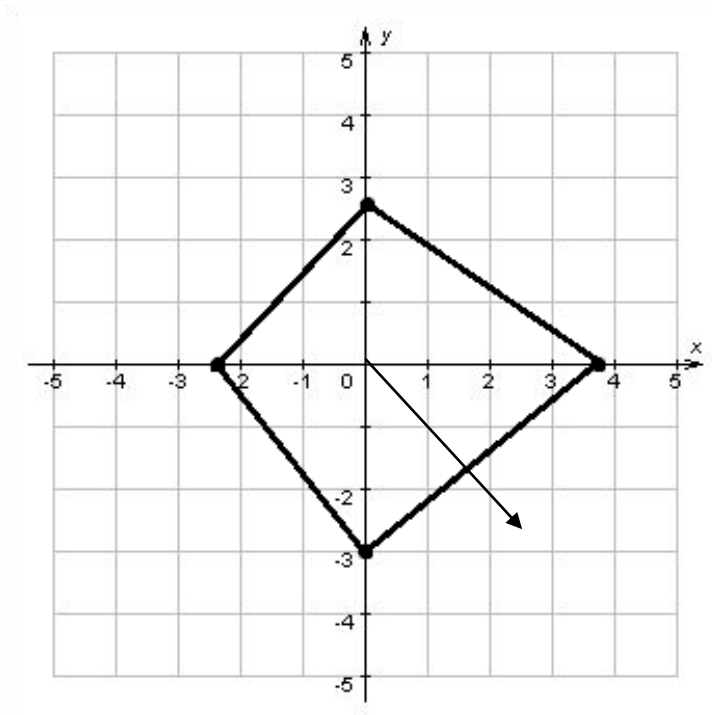


Рис. 3.1 Діаграма оцінки стратегічного положення ТзОВ «Смарт Ойл»

Джерело: розроблено автором на базі дослідження ТзОВ «Смарт Ойл».

Відповідно до методики SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства можна запропонувати наступні стратегічні напрямки: стабілізація фінансової системи за рахунок адаптації до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі, розвиток збутових мереж. Щодо цільової стратегічної ситуації слід зазначити, що метою підприємства є підвищення його ринкової вартості за рахунок зростання доходів і мінімізації збитків від операційної діяльності. Для реалізації результативної стратегії підприємству необхідно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Механізм адаптації підприємства повинен бути спрямований на рішення головних завдань:

- забезпечення життєдіяльності й подальшого стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі на базі встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем;
- забезпечення високого рівня фінансової привабливості;
- підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринках збуту.

Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища передбачає спостереження за зовнішнім середовищем, що є безперервним, складним процесом, яке зумовлене великою різноманітністю, значною кількістю та динамічністю факторів даного середовища. Таким чином, організації необхідно регулярно проводити збір, моніторинг та аналіз інформації, яка відтворює стан факторів зовнішнього середовища. Дослідження даних факторів передбачає як фіксацію їх стану на визначений період часу, так і дослідження тенденцій змін і прогнозування розвитку цих факторів. Засобом вирішення даної проблеми є створення відповідної інформаційної структури, як основи інформаційної бази підприємства. Її можуть створювати елементи внутрішньої та зовнішньої інформаційної інфраструктури. Головним елементом зовнішньої інформаційної інфраструктури можуть бути бази даних, які будуть сформовані органами державної влади (Антимонопольним комітетом, Фондом державного майна, Державним комітетом статистики та/або його регіональними відділеннями), інформаційно-консалтинговими фірмами тощо. Вони повинні включати інформацію щодо рівня конкуренції на внутрішньому ринку, його структури, перспектив виходу на зовнішній ринок. Варто зазначити, що такі бази даних формуються й нині для певних галузей промисловості. Проте, на даний час, низьким залишається ступінь повноти, своєчасності та достовірності поданої інформації, також утрудненим є доступ до них [16].

Стратегічне управління, у зв'язку з активним впливом зовнішнього середовища, завжди пов'язане з необхідністю прогнозування та оцінки ризиків. Найбільш простим рішенням може стати введення посади ризик-

менеджера в апарат управління або створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації. Основні функції ризик-менеджменту наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Характеристика функцій ризик-менеджменту

Джерело: [5, с. 46].

Впровадження у практику підприємств системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечити стабільність їх розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття рішень у ризикованих ситуаціях, поліпшити фінансове становище за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

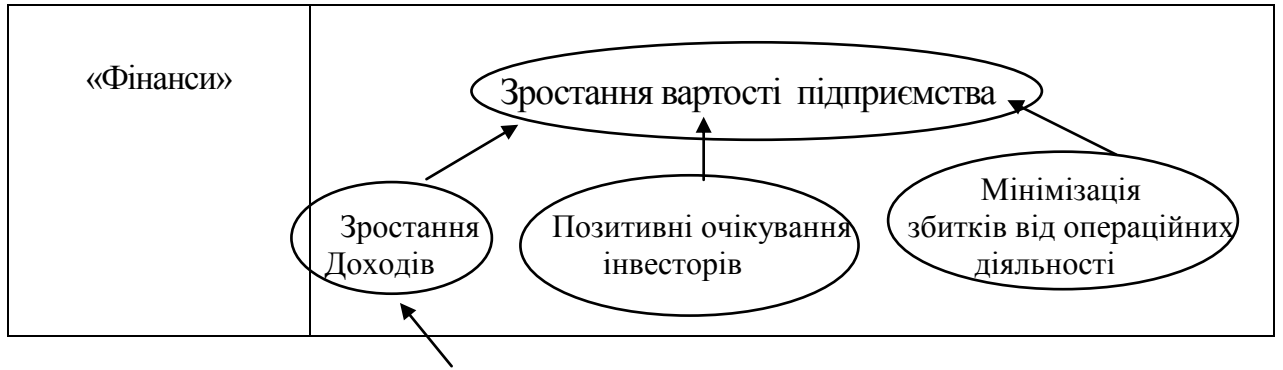
Для підвищення конкурентних переваг та ефективності стратегічних реакцій на зміну зовнішнього середовища компанії, необхідний ефективний інструмент реалізації стратегії в турбулентному зовнішньому середовищі.

Оптимальним інструментом для рішення вищезгаданих завдань може служити стратегічна карта. Стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яке наочно та коротко розповідає, яким чином скомбіновані, інтегровані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію та вміщає показники, за допомогою яких вона може бути реалізована [17].

Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності підприємства полягає в тому, що вони дають можливість керівництву отримувати всю необхідну для управління організацією інформацію, що є вимірною та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє зваженій та ефективній оцінці показників діяльності організації та забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників та ілюструє динаміку стратегічного розвитку, роблячи акцент на головні напрями діяльності підприємства, що дозволяє проводити контроль за стратегією в межах усього підприємства [34, с. 330]. Таким чином, розробимо стратегічну карту для ТзОВ «Смарт Ойл» (рис. 3.2).

У даній стратегічній карті в рамках прийнятої базової стратегічної орієнтації ТзОВ «Смарт Ойл» виділимо цілі, що розподілені по чотирьох класичних перспективах: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Знання та інновації». Аналізуючи розроблену стратегічну карту для ТзОВ можна запропонувати такі основні завдання щодо фінансів: зростання вартості компанії, що досягається за рахунок прибутку й оптимізації витрат. Для клієнтів (сюди відносяться великі галузеві клієнти, посередники й зовнішній ринок) важливим є такі споживчі цінності: якість, ціна та різноманітний асортимент.

Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» орієнтована на досягнення виявлених споживчих цінностей і мінімізацію збитків від операційної діяльності. Вона охоплює наступні напрями: розробка й впровадження нових технологій, освоєння нових видів продукції, удосконалення системи логістики, рішення екологічних проблем, підвищення ефективності процесів збуту. Перспектива «Знання та інновації» є потенціалом розвитку



підприємства в умовах економіки знань і містить у собі: навчання й перепідготовку персоналу, мотивацію персоналу, активне використання інформаційних технологій.

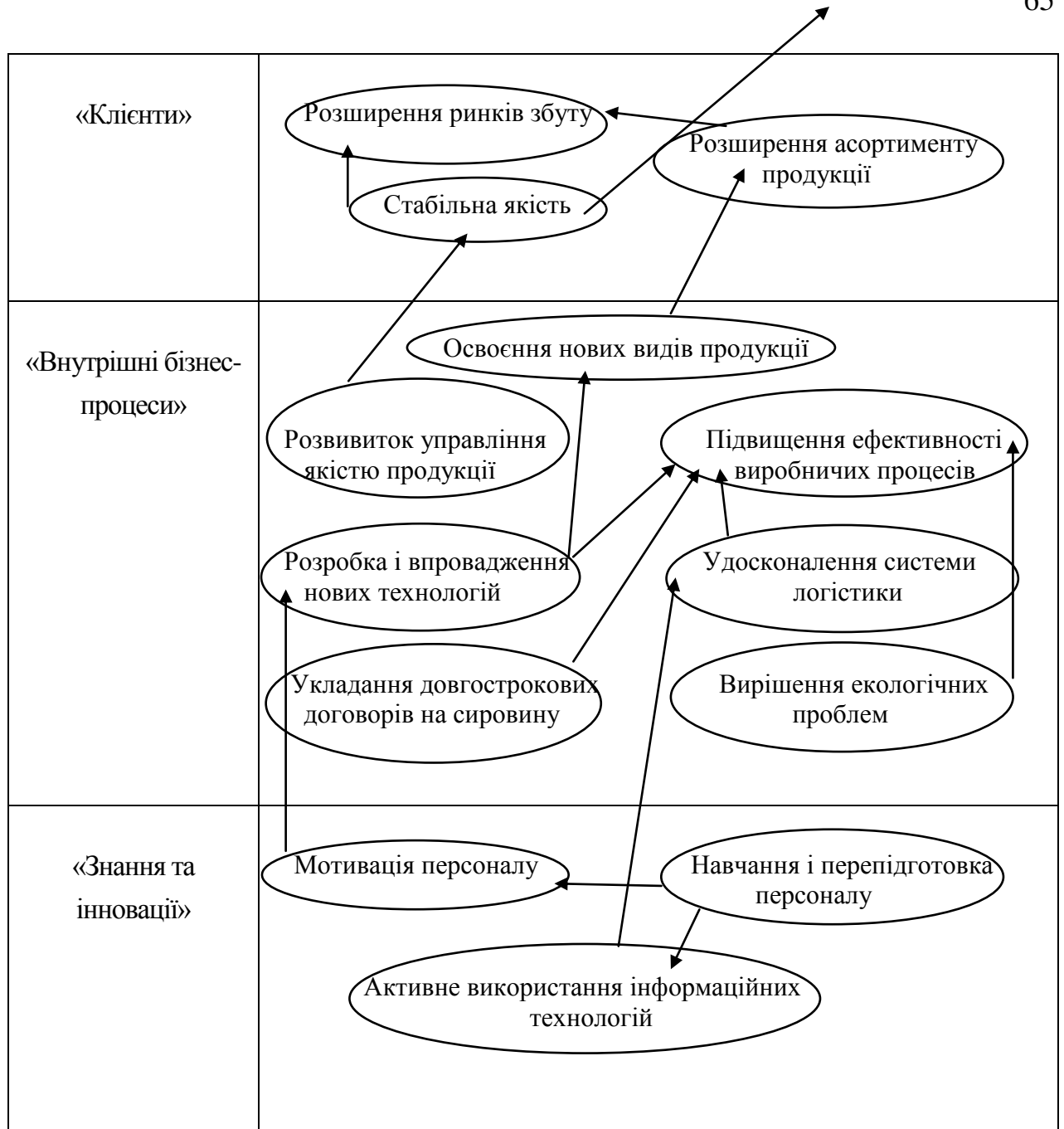


Рис. 3.2. Стратегічна карта ТЗОВ «Смарт Ойл»

Джерело: розроблено автором на базі дослідження.

У зв'язку з сучасними технологічними змінами, можливістю швидкого збору та обробки інформації, пропонується впровадити на підприємстві сучасні системи управління організаціями. ВРМ-системи, які також називають Системи управління ефективністю підприємства; (ЕРМ) або Системи управління ефективністю корпорацій; (СРМ) - корпоративні інформаційні систем, які автоматизують процеси управління компанією та ефективністю бізнесу. Такі системи управління бізнес-процесами дозволяють

компаніям бути гнучкими і швидко реагувати на події бізнес-середовища [14]. За рахунок застосування BPM систем з'являється можливість визначити процеси в компанії, представити їх графічні схеми, виконувати управління, аналіз і подальше вдосконалення бізнес процесів.

Основне призначення BPM систем пов'язано з підвищенням ефективності роботи організації, зниженням вартості продукції, що випускається або послуг, що надаються і поліпшення системи управління. Цей клас програмного забезпечення створювався з метою швидкого визначення слабких місць процесів і підрозділів компанії, які знижують загальну ефективність роботи.

На відміну від інших корпоративних інформаційних систем, які використовують процесний підхід (ERP, CRM, OLAP системи, DocFlow), BPM системи більш прості в освоєнні і швидше приносять віддачу від впровадження. Менеджерам вони дають більш простий спосіб контролювати ситуацію в організації, лінійному персоналу - чіткий розподіл відповідальності та ефективне управління своїм робочим часом, споживачам - більш швидкий і якісний продукт або сервіс.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Один із напрямків вдосконалення стратегічного управління ТЗОВ «Смарт Ойл» є впровадження BPM-рішень в організації. Ринок BPM-систем в Україні досить молодий, тому українські підприємства активно використовують програми іноземних компаній. Розглянемо лідерів по кількості успішно реалізованих BPM-проектів, що представлені на рис. 3.3.

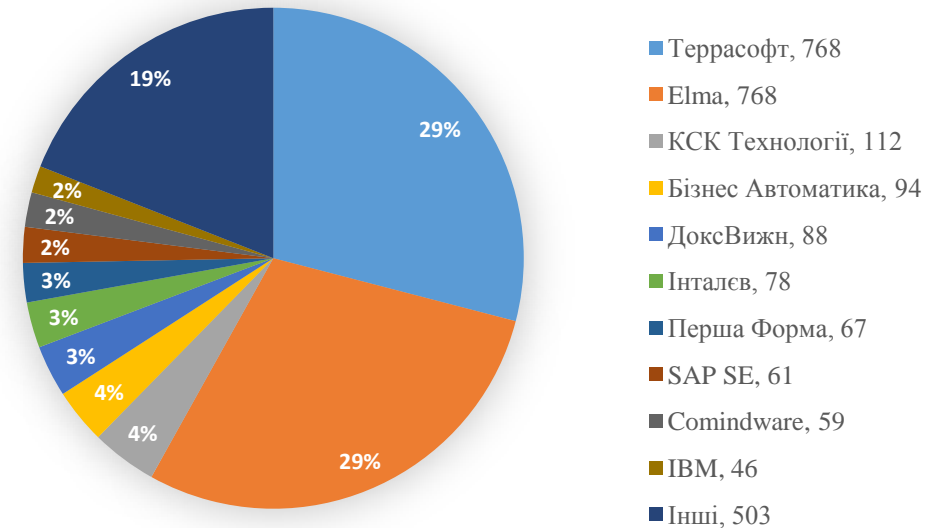


Рис. 3.3 Лідери по кількості BPM-проектів

Джерело: [44].

Бачимо, що п'ятірку лідерів посідають компанії Terrasoft, Elma, КСК Технології, Бізнес Автоматика, Docsvision.

Існують 3 основні пакети BPM, яким розраховується ціна: базовий, корпоративний та преміум. Ціни на базовий пакет послуг представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ціни на пакети програм BPM для підприємств

Програма	Країна-розробник	Ціна
Terrasoft	Росія	7637 \$/рік – 30 ліцензій
ELMA	Росія	16400\$ 30 ліцензій, разовий платіж
Docsvision	Росія	15000\$ за 30 ліцензій , разовий платіж
PegaSystems	США	2400 \$/рік
Перша Форма	Росія	2400 \$/рік
Signavio	Німеччина	2000 \$/рік
Agiloft	США	16200 \$/рік за 30 ліцензій
Fox Manager	Україна	6500\$, без обмежень, разовий платіж

Джерело: створено автором на базі [44], [8], [37], [38], [39], [41].

Бачимо, що, в середньому, ціни варіюються від 6500\$ разовим платежем до 7637\$ щорічними платежами і залежать від різних факторів:

кількості іменних та конкурентних ліцензій, кількості мобільних ліцензій, плата за технічне обслуговування, додаткові сервери тощо.

В базовий пакет послуг входять компоненти, наведені в Табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Функціональна структура класичної ВРМ-системи

Назва	Призначення
Сховище даних, базис ВРМ - системи	У ньому зберігається оперативна інформація з різних автоматизованих модулів головного офісу та філій організації, а також з дочірніх і партнерських компаній
Набір інструментів	Необхідні для підтримки технологій управління підприємством: фінансового планування, управлінського обліку, прогнозування, управління виробничими і допоміжними процесами тощо
Аналітичні засоби OLAP	Необхідні для оперативної роботи з даними, які накопичуються в сховище.

Джерело: [6].

Ефективність впровадження даних систем визначається за допомогою показника ROI (Return On Investment):

$$ROI = \frac{\text{Дохід від вкладень за період} - \text{розмір вкладень за період}}{\text{розмір вкладень за період}} * 100\%$$

Якщо $ROI < 100\%$ — дана кампанія є збитковою, якщо $ROI > 100\%$ — це показник вдалої кампанії.

На жаль, даний показник розраховується вже після впровадження змін, проте є ефективним показником результативності тих чи інших нововведень.

За дослідженнями Асоціації АІІМ, з опитаних керівників бізнесу 17% відмітили, що вони повернули інвестиції (ROI) протягом шести місяців, а 41% - протягом 12 місяців [43].

Ще один із напрямків розвитку даної організації є розширення ринків збуту. Ефективним методом є розширення ринків збуту шляхом організації роздрібною торгівлі через інтернет-магазин. Вигідність даного способу продажу обумовлена економією витрат на продаж (торгових площах, устаткуванні та персонал), економією часу на вибір і придбання товару, підтриманням конкурентоспроможних цін на товари, використанням інтернету як засобу реклами. При цьому слід врахувати, що реклама по інтернет-сайту є дуже ефективним інструментом і є дешевшою за зовнішню рекламу підприємств торгівлі, а віддача від такої реклами вища.

Вартість розробки даного інтернет-ресурсу розраховується фахівцями індивідуально. Основними складовими вартості є обсягу часу, витраченого на роботу, дизайнерська робота, верстка дизайну - в HTML і CSS, написання програми і її первинна апробація з налаштуванням, проведення тест-робіт. Розрахунок середньої вартості складових інтернет-магазину в Україні, станом на 2020 рік, вказаний у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок середньої вартості інтернет-магазину

Складові фактори вартості	Ціна
Оплата хостингу	щомісячна плата, 150 - 1 000 грн (за 1-10Гб)
Оформлення та веб-дизайн	5-30 тис.грн.
Верстка сторінок сайту	від 5000грн
Доменне ім'я	від 150-200 грн за рік роботи ресурсу
Кодування (програмування)	робота програміста 500-600 грн за годину
Внесення контенту в тіло сайту	робота копірайтера - 120 грн за 1000 знаків, редактора - 30грн, підбір картинок і ілюстрацій - 5-10 грн
СММ та інші роботи з маркетингу	від 350-400 грн

Джерело: [13].

Окрім цього, до складових ціни включають вартість ліцензії на CMS, діяльність фахівців в адаптивному дизайні тощо.

Таким чином, середня ціна за розробку інтернет-сайту вказана в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Середня ціна на розробку інтернет-магазину

Дизайн	Ціна, \$	Термін розробки
Шаблонний	від 1190	від 10 днів
Унікалізований	від 2490	від 20 днів
Унікальний	від 4990	від 50 днів

Джерело: [13].

Інтернет-магазин зобов'язує керівництво компанії прийняти рішення щодо створення call-центру або відділу з консультацій, прийому та обробки замовлень. Call-центр може бути створений безпосередньо в компанії або відданий на аутсорсинг. Розглянемо переваги та недоліки аутсорсингового call-центру (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Переваги та недоліки аутсорсингового call-центру

Переваги	Недоліки
Відсутність необхідності в найманні персоналу	Необхідність створення шаблонів
Економія на оренді робочого місця	Складність в отриманні зворотнього зв'язку від клієнтів
Відсутність необхідності вибудовування процесу роботи колл-центру	Неможливість оперативного прийняття рішень в екстрених або форс-мажорних випадках
	Ризик розкриття комерційної таємниці організації

Джерело: створено автором на базі [47].

У зв'язку зі специфікою товарів ТЗОВ «Смарт Ойл», консультація повинна відбуватися спеціалістами в даній галузі, яких складно знайти у

аутсорсингових компаніях, а затрати часу на навчання є досить великими.

Таким чином, call-цент повинен бути створений у даній організації.

Оптимальним рішенням можуть бути:

- до обов'язків менеджерів по збуту включити додаткове консультування клієнтів, що передбачає підвищення зарплатні або найм та повне навчання нових працівників;
- організація нових робочих місць для персоналу з прийому та обробки інтернет-замовлень.

Отже, комплекс пропонованих напрямків підвищення ефективності стратегічного управління на досліджуваному підприємстві включає конкретні заходи: створення інформаційної бази глибокого моніторингу зовнішнього середовища; введення посади ризик-менеджера в апарат управління або створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації; виконання поставлених цілей, що описані в стратегічній карті; впровадження на підприємстві сучасної системи управління – BPM-системи; створення інтернет-магазину.

ВИСНОВКИ

Отже, проведений аналіз дозволяє узагальнити такі особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії організації з основними її цілями в умовах змінного економічного середовища.

2. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку підприємства.

3. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації стратегії.

4. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем, та являє собою цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, і на цій основі – розробка і реалізація коригувальних дій, спричинених змінами. Стратегія орієнтує діяльність організації на запити споживачів, з врахуванням чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які постійно діють на організацію, однак більший вплив на формування стратегії має зовнішнє середовище, а на реалізацію стратегії більше впливає внутрішнє середовище. Основними чинниками, що зумовлюють необхідність перегляду цілей і корегування стратегії організації є посилення галузевої і товарної конкуренції, залучення інвестицій, зміна споживчих пріоритетів, зміна економічної ситуації на ринку, зміна нормативно законодавчої бази, впровадження нових технологій, а також створення або реструктуризація об'єктів управління. Під час підготовки стратегії важливо побачити ці чинники, адже вони дадуть можливість обмежити коло стратегічних альтернатив і вибрати із найоптимальніших ті, які відповідатимуть інтересам вітчизняних підприємств. В умовах швидких змін середовища стратегічне управління

потребує перегляду цілей і коригування стратегічних планів, яке передбачає формування робочої групи для перегляду стратегії, збору даних та оцінювання загроз, ризиків, можливостей та перспектив і формування пропозицій управлінських рішень щодо коригування стратегії, а також ліквідацію опору змінам.

5. ТзОВ «Смарт Ойл» було зареєстровано 5 липня 2016 року, знаходиться у стадії «юності», на даний час має широке коло видів економічної діяльності і вже займає 1% від всіх продажів мастильних матеріалів на українському ринку.

6. Дане підприємство використовує - лінійно-функціональну систему управління.

7. Провівши економічний аналіз підприємства, можна зробити висновок, що ТзОВ «Смарт Ойл», завдяки ефективній роботі, стрімко розвивається і вкорінюється на ринку мастильних матеріалів в Україні. За рік компанія в 4 рази збільшила свої доходи, прибуток, також збільшила обсяги збуту продукції, чисельність працівників та їх заробітну плату.

Аналіз та оцінка підприємства показала переваги і недоліки товарів, збутом яких займається компанія, а саме: мастильні матеріали брендів Syclon, Valvoline, Champion, Agrinol та KSM Trade. Основними конкурентами є такі бренди: Total, Castrol, Elf, Shell, Mobil. Основними контрагентами та споживачами даної продукції є СТО, магазини, автопарки, а також компанії аграрного, залізничного, будівельного, машинобудівного та металургійного секторів. ТзОВ «Смарт Ойл» активно займається рекламною політикою. Її ефективність, а також загальна ефективність роботи маркетингового відділу компанії відображається на збільшенні продажів продукції компанії. Щодо покращення роботи даного підприємства, пропоную розширення видів діяльності компанії, що допоможе збільшити прибутки Товариства та досягнення його цілей.

8. Комплекс запропонованих напрямків підвищення ефективності стратегічного управління на досліджуваному підприємстві включає

конкретні заходи: створення інформаційної бази глибокого моніторингу зовнішнього середовища; введення посади ризик-менеджера в апарат управління або створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації; виконання поставлених цілей, що описані в стратегічній карті; створення інтернет-магазину, що передбачає створення власного call-центру. Наступним кроком є впровадження на підприємстві сучасної системи управління – ВРМ-системи. Впровадження ВРМ-рішення дозволяє підвищити прозорість і керованість процесів організації, скоротити час і витрати на їх виконання, а також поліпшити бізнес-результати. ВРМ-рішення мають аналітичні інструменти, що надають можливість глибинно вивчати і удосконалювати процеси і їх результати.

9. Усі запропоновані заходи є рентабельні та доцільні, реальні до втілення. Стратегічний план є легко здійсненим без використання важко доступних чи високооплачуваних спеціалістів. Окрім того, дані заходи зроблять організацію більш стійкою до зовнішніх впливів і дозволять набагато легше пристосовуватися до мінливих умов ринку. Рекомендовано регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ та загрози збитків, але і при стабільних умовах чи рості ринку.

РЕЗІЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему: «Стратегічне управління організацією в умовах активного впливу зовнішнього середовища» має структуру, яка дозволяє розкрити зміст досліджуваної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних основ 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 в ТзОВ «СМАРТ ОЙЛ».

В ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено теоретичний аналіз базових категорій досліджуваної теми: «стратегічне управління», «зовнішнє середовище підприємства», «моделі стратегічного управління», «фактори впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління» тощо. Досліджено сутність стратегічного управління та проаналізовано методiku оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. З'ясовано, що стратегічне управління являє собою цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ та необхідністю періодичного коригування стратегії організації у зв'язку з посиленням галузевої і товарної конкуренції, залученням інвестицій, зміни споживчих пріоритетів, зміни економічної ситуації на ринку, зміни нормативно законодавчої бази, впровадження нових технологій тощо. Здійснено практичний аналіз та надано оцінку стратегічного управління ТзОВ «СМАРТ ОЙЛ» в умовах впливу зовнішнього середовища. В практичній частині кваліфікаційної роботи запропоновано комплекс напрямків підвищення ефективності стратегічного управління на досліджуваному підприємстві. Зокрема, запропоновано створити інформаційну базу глибокого моніторингу зовнішнього середовища; ввести посаду ризик-менеджера в апарат управління або створити орган координації дій з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації; забезпечити виконання поставлених цілей описаних в стратегічній карті; створити інтернет-магазин, що передбачає створення власного call-центру; впровадити на підприємстві сучасну систему управління – BPM-системи; розширити види діяльності компанії; регулярно проводити перевірку стратегічної політики даної організації не тільки під час кризових явищ та загрозі збитків, але і при стабільних умовах чи рості ринку.

Результати кваліфікаційного дослідження можуть знайти практичне втілення в діяльність ТзОВ «СМАРТ ОЙЛ» в частині пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Перспективними напрямками продовження досліджень можуть бути використання, досліджуваної в роботі, сучасної методики аналізу зовнішнього середовища, підвищення виробничої потужності організації, альтернативних шляхів розвитку підприємства, визначення та обґрунтування інших шляхів вдосконалення стратегічного управління організації з врахуванням впливу на нього зовнішнього середовища.

RESUME

Qualification work on the topic: "Strategic management of the organization in conditions of active environmental impact" has a structure, which allows to reveal the content of the topic under study.

The purpose of the qualification work is to cover the theoretical foundations of analysis and evaluation of strategic management of the organization in conditions of active environmental impact and determine the main ways of optimization of strategic management system in conditions of active environmental impact in LLC «SMART OIL».

In the course of the qualification work the theoretical analysis of the basic categories of the studied theme «strategic management», «external environment of the enterprise», «models of strategic management», «factors of influence of external environment on strategic management» and others was carried out. The essence of strategic management was studied and the methods of evaluation of efficiency of strategic management of the enterprise were analyzed. It is found out that strategic management represents the purposeful actions of the organization to achieve the set mission and goals, taking into account the monitoring and analysis of the external and internal environment and the necessity of periodical adjustment of the organization's strategy in connection with the strengthening of the branch and commodity competition, attraction of investments, changes in consumer priorities, changes in the economic situation on the market, changes in the normative legislative base, introduction of new technologies. A practical analysis was carried out and the strategic management of LLC «SMART OIL» was assessed under the influence of the external environment. In a practical part of qualification work the complex of directions of increase of efficiency of strategic management at the investigated enterprise is offered. In particular, it was proposed to create an information base for deep monitoring of the external environment; to introduce a risk manager position into the management apparatus or to create a body for coordination of actions on management of the main types of risk of all subdivisions of the organization; to ensure the fulfillment of the goals described in the strategic map; to create an Internet shop providing for the creation of an own call-center; to introduce a modern management system - BPM-systems; to expand the types of activities of the company; to regularly check the strategic management efficiency of the enterprise.

The results of the qualification study can be practically implemented in the activities of LLC «SMART OIL» in terms of proposals to improve the strategic management of the organization, taking into account the impact of the external environment.

Prospective directions of continuation of researches can be the use, investigated in work, a modern technique of the analysis of external environment, increase in industrial capacity of the organization, alternative ways of development of the enterprise, definition and substantiation of other ways of perfection of strategic management of the organization taking into account influence of external environment on it.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е, Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : Ужгород : 2017. С. 6-10.
URL:

- file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Nvuumevcg_2017_16(1)__3%20(1).pdf (дата звернення: 06.12.19).
2. Агеєва І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління підприємствами галузі : конспект лекцій. Одеса : ОНАХТ, 2016. 84 с.
 3. Ансофф, И. Х. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под ред. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с .
 4. Афанасьєва М. Г. Стратегія забезпечення стабільного економічного розвитку : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.03. Кривий Ріг, 2015. 290 с. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Afanasyev_dis.pdf (дата звернення: 05.02.20).
 5. Верещагіна Г. В., Плеханова Т. Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №7. 2018. С. 41-51. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/vereshchagina.pdf> (дата звернення: 19.02.20).
 6. BPM системи. *Менеджмент качества*. URL : https://www.kpms.ru/Automatization/BPM_System.htm (дата звернення: 19.02.20).
 7. Головні етапи процесу стратегічного управління. *Освіта.ua*. 2011. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 20.12.19).
 8. Десять лучших бесплатных BPM-систем. *Михаил Бакунин*. 2019. URL: <https://bakunin.com/bpm-free/> (дата звернення: 11.03.20).
 9. Дмитриева Д.М. Формирование подхода к оценке эффективности стратегического управления. *Интернет-журнал «Науковедение»* : Санкт-Петербург : 2015. С. 1-13. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/109EVN215.pdf> (дата звернення: 02.12.19).

10. Досьє ТзОВ «Смарт Ойл». *YouControl* : 2020. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40627579/ (дата звернення: 22.01.20).
11. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: учеб. пособие: пер. с англ. — Москва, ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
12. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. № 4 (4), 2015. С. 92-96. URL: [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/092-096%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/092-096%20(1).pdf) (дата звернення: 17.12.19).
13. Интернет магазин. *Space-site*. URL: <https://cutt.ly/Мухт3рL> (дата звернення: 07.03.20).
14. Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления *Финансовая газета* 2008, №32 (868). – с. 14-15 URL: <https://cutt.ly/уухn2Xf> (дата звернення: 20.12.19).
15. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2009. 728 с.
16. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository* : 2007. С. 257-261. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf (дата звернення: 11.03.20).
17. Каплан Р., Нортон Д., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ., 2-е изд., испр. и доп. : Москва : ЗАО «Олимпбизнес», 2005. 320 с. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf (дата звернення: 11.03.20).
18. Кравченко Н. В. Стратегічний маркетинг. консп. лекцій : Херсон : 2007. URL:https://gendocs.ru/v24266/лекции_-_стратегічний_маркетинг?page=2 (дата звернення: 29.01.20).

19. Крикавський Є. В., Чухрай Н.І., Васелевський М. Логістичні системи дистрибуції і штрихове кодування. *Торгівля і ринок України: Тема т. зб.наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування* : Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. – Вип.11. Т.2. С. 310–315.
20. Литвин П. В. Механізм державного регулювання інноваційно-інвестиційної функції страхування в Україні. *Державне управління: теорія та практика* : Київ : 2011, С. 1-7. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Lytvyn.pdf> (дата звернення: 29.01.20).
21. Минцберг Г., Альстрэнд Б, Лэмпел Дж., Школи стратегий : СПб: Издательство Питер , 2000. - С.16-20.
22. Модель стратегічного управління. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: https://pidruchniki.com/1122121354042/menedzhment/model_strategichnogo_upravlinnya
23. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб./ за ред. д.е.н., проф. Наливайка А.П. : Київ : КНЕУ, 2016. 485 с. URL: [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Стратегія_підприємства_Підручник%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Стратегія_підприємства_Підручник%20(1).pdf) (дата звернення: 07.12.20).
24. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навч. посіб. : Вінниця : ВНТУ. 2012. 105 с.
25. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. Харьков. : ХНЭУ, 2006. 256 с.
26. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(41), 2015. С. 135-141. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf) (дата звернення: 11.02.20).
27. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository* : 2011. С. 244-250.

- URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11164/1/35.pdf> (дата звернення: 09.12.19).
28. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*, 2010. Вип. 1 (3). С. 245-252. URL: <http://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf> (дата звернення: 13.02.20).
29. Пічугіна, Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб : Харків : ХДУХТ, 2009. 215 с.
30. Попов С. А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» : ИНФРА-М, 2009. 304 с.
31. 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.
32. Рейтинг моторних масел *Ekatalog*. 2019. URL: <https://ek.ua/z723.htm>
33. Розвиток теоретичних основ стратегічного управління підприємством. *Навчальні матеріали онлайн*. URL : https://pidruchniki.com/71761/ekonomika/rozvitok_teoretichnih_osnov_strategichnogo_upravlinnya_pidpriyemstvom (дата звернення: 11.12.19).
34. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління. *Економіка* : БІЗНЕСІНФОРМ № 4 2013. С. 326-331. URL: <https://cutt.ly/1yxWE7w> (дата звернення: 15.03.20).
35. Словник економічних термінів. Дистриб'ютор : 2013. URL : <http://epi.cc.ua/distributor-distribyutor-29011.html> (дата звернення: 09.02.20).
36. Статут ТЗОВ «Смарт Ойл» URL: <https://cutt.ly/оухtXvP>
37. Стоимость Docsvision. *Docsvision*. 2020. URL: <https://docsvision.com/price/> (дата звернення: 11.03.20).

38. Стоимость ELMA Standard. *ELMA*. 2020. URL: <https://www.elma-bpm.ru/buy/standard/> (дата звернення: 11.03.20).
39. Стоимость пользовательских лицензий. *Первая Форма*. 2020. URL: <https://1forma.ru/buy/> (дата звернення: 11.03.20).
40. Сутність середовища підприємства. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: https://pidruchniki.com/1498072754045/menedzhment/sutnist_seredovischa_pidpriyemstva (дата звернення: 07.02.20).
41. Террасофт оплата. *Террасофт*. 2020. URL: <https://www.terrasoft.ru/pay?product=ru-studio&type=cloud> (дата звернення: 11.03.20).
42. Томпсон, А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
43. Что такое технологии управления бизнес-процессами. *Delo.ua*. 2018. URL: <https://delo.ua/opinions/chto-takoe-tehnologii-upravlenija-biznes-processami-i-dejstvitel-345664/> (дата звернення: 11.03.20).
44. Business Process Management System. *Tadviser*. 2019. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/BPM>
45. Cyclon. Official page. URL: <https://www.cyclon-lpc.com> (дата звернення: 29.01.20).
46. L. Fahey, R. M. Randall. The Portable MBA in Strategy, 2nd Edition. New York : WILEY, 2000. 432 p.
47. Call-центр. *Tadviser*. 2017. URL : http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Call-центр_назначение,_типы_и_задачи (дата звернення: 20.03.20).
48. Valvoline. Official website. URL: <https://www.valvoline.com/en-europe/> (дата звернення: 29.01.20).

ДОДАТКИ

Додаток А

Логотип ТзОВ «Смарт Ойл»

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан ТЗОВ «Смарт Ойл» за 2018 рік

Продовження дод. Б

Додаток 2
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАРТ ОЙЛ"	Дата(рік,місяць,число)	2018 10 01
Територія	Дарницький район міста Київ	за ЄДРПОУ	40627579
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8036300000
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників	12	за КВЕД	46.71
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця АХМАТОВОЇ, буд. 6, кв. 32, Дарницький р-н, м. Київ, 02068		0443922005

Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	37,7	38,9
первісна вартість	1011	63,0	107,3
знос	1012	(25,3)	(68,4)
Інші необоротні активи	1090	-	28,8
Усього за розділом I	1095	37,7	67,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 515,3	8 861,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2 021,1	3 566,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	366,5	1 184,0
Інші оборотні активи	1190	425,7	1,2
Усього за розділом II	1195	10 328,6	13 613,8
Баланс	1300	10 366,3	13 681,5

Пасив	Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	0,1	2 500,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 386,4	4 155,5
Усього за розділом I	1495	1 386,5	6 655,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	12,8	22,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 223,1	2 151,2
розрахунками з бюджетом	1620	304,3	241,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 439,6	4 611,1
Усього за розділом III	1695	8 967,0	7 003,6
Баланс	1900	10 366,3	13 681,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

	Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007		
	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 790,2	20 141,8
Інші доходи	2160	4 068,2	493,7
Разом доходи (2000 +2160)	2280	48 858,4	20 635,5



Додаток В

Звіт про фінансовий стан ТЗОВ «Смарт Ойл» за 2017 рік

Продовження дод. В

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМАРТ ОЙЛ"	за ЄДРПОУ	2018 01 01
Територія місто Київ	за КОАТУУ	40627579
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8036300000
Вид економічної діяльності Оптова торгівля твердим, рідким газоподібним паливом і подібними продуктами	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 10		46.71
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця АХМАТОВОЇ, буд. 6, кв. 32, Дарницький р-н, м. КИЇВ, 02068		0443922005

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	37,7
первісна вартість	1011	-	63,0
знос	1012	(-)	(25,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	37,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 865,4	7 515,3
у тому числі готова продукція	1103	-	7 484,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56,3	1 477,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	362,2	284,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	696,8	259,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	83,2	366,5
Витрати майбутніх періодів	1170	1,5	1,0
Інші оборотні активи	1190	1,8	424,7
Усього за розділом II	1195	3 067,2	10 328,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	3 067,2	10 366,3



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

Логотипи брендів – партнерів ТзОВ «Смарт Ойл»

