

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

(на прикладі ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»)

Допущено до захисту
« ___ » _____ року

Студента групи М 01-19
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
спеціальності 073 Менеджмент
Анкудінова Владислава Олеговича

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

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

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ-2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Сутність та типологія стратегій управління	7
1.2. Фактори, що впливають на формування та реалізацію стратегій управління організацією	19
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегій управління організацією.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	39
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	39
2.2. Дослідження стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та визначення чинників, що впливають на їх формування і реалізацію.....	53
2.3. Оцінка ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	66
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС».....	76
3.1. Використання сучасних інструментів та підходів до реалізації та корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС».....	76
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» в умовах динамічного зовнішнього середовища	90
ВИСНОВКИ	97
РЕЗЮМЕ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби для кожної організації на перший план виходить завдання збереження завойованих позицій на ринку та підвищення власної конкурентоспроможності. Все більше число організації орієнтується на досягнення перемоги в конкуренції і домагається поставленої мети в результаті постійних зусиль менеджменту в здійсненні ефективної стратегії управління довгостроковим розвитком.

У контексті світових кризових явищ проблема формування стійкої конкурентоспроможності набула особливої актуальності в силу підвищення мінливості зовнішнього середовища та недостатньої науково-методичної розробленості багатьох аспектів формування та реалізації стратегічного підходу до управління вітчизняними компаніями. Проблема стратегічного управління організацією актуальна і з практичної точки зору в силу далеко не повного володіння керівництвом організаціями сучасними методами та інструментами стратегічного управління та аналізу.

Сьогодні потрібно критично осмислити проблеми, що накопичилися, щоб знайти шляхи їх вирішення. Це стосується всіх елементів менеджменту, але в першу чергу стратегічних аспектів управління суб'єктами господарювання. Є достатньо підстав стверджувати, що саме цей напрям управлінської діяльності є «слабкою ланкою всього ланцюжка управління» і часто зводить до нуля позитивний ефект, досягнутий вітчизняними менеджерами в інших областях. Це пояснює важливість проведення дослідження у напрямку розгляду стратегій управління сучасної організації та пошуку шляхів удосконалення цього процесу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ступінь розробленості проблеми. Дослідження питань стратегічного менеджменту та стратегій управління організаціями є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних

науковців варто виділити праці наступних з них: І. Ансоффа, Д. Аакера, Ф. Альберта, В. Брайяна, К. Ендрюса, М. Мескона, А. Томпсона, А. Чандлера та ін. Окрім того, дослідженням проблематики стратегічного управління здійснювалось такими вітчизняними науковцями: І.В. Бабієм, С.М. Бондаренко, З.Т. Буриком, З.С. Варналієм, О.В. Вартановою, А.І. Грушиною, Є.І. Данільовою, І.О. Дідівською, М. І. Долішнім, Г. О. Дробенко, А.В. Золотаревським, О. В. Кравченко, М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцькою, І. В. Смоліним, Д. М. Стеченком, Л. В. Хашиєвою , Ю.О. Юрченко та ін. Водночас остаточно не вирішеними залишається низка теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних із розробкою стратегії управління сучасною організацією. Актуальність окресленої проблеми, її теоретичне і практичне значення зумовили вибір теми дослідження, визначення його мети й завдань.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка й наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегій управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розглянуто сутність та види стратегій управління організацією;
- узагальнено фактори, що впливають на формування та реалізацію стратегій управління організацією;
- сформовано методичні підходи до оцінки ефективності стратегій управління організацією;
- предствалено загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»;
- досліджено стратегії управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та визначено чинники, що впливають на їх формування і реалізацію;
- здійснено оцінку ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»;
- запропоновано використання сучасних інструментів та підходів до реалізації та корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»;

– проведено оцінку економічної ефективності заходів щодо підвищення ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та науково-практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Робота виконана за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» – торговельно-виробничого підприємства, що спеціалізується на виробництві та продажі пакувальної продукції та обладнання для її виробництва, а також на виробництві металевих будівельних конструкцій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є загальнонаукові й специфічні методи, фундаментальні положення класичної політичної економії, економічної теорії, стратегічного менеджменту, методологічні підходи, що ґрунтуються на класичних та новітніх поглядах впливу стратегічного управління на довгостроковий розвиток організації. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління організацією в умовах сталого розвитку використовували: системний підхід, методи групування та узагальнення. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності організації. Для вибору та обґрунтування стратегії управління організацією використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності організації надав можливість дослідити становище організації та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичних рекомендацій і практичних пропозицій щодо

вдосконалення стратегій управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища: поглиблено розуміння сутності стратегії управління організацією та запропоновано авторське визначення цього терміну; сформована перелік найбільш важливих для сучасного бізнес-середовища факторів, що впливають на стратегії управління організаціями; здійснено оцінку ефективності стратегій управління організацією та запропоновано шляхи їх вдосконалення.

Практична значущість роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі висновки та рекомендації мають прикладний характер та можуть бути використані як основа для розробки стратегій управління організаціями.

Апробація результатів роботи. За результатами досліджено прийнято участь у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект» та опубліковано тези «Стратегії управління сучасної організацією».

Інформаційна база. Інформаційною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням стратегічного управління в умовах сталого розвитку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та типологія стратегій управління

В умовах економічних змін сучасна комерційна організація стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на товари і послуги, посилення конкуренції в бізнесі, нестача фінансових ресурсів, тощо. У таких умовах керівництво організацією не може обмежуватися тільки оперативним управлінням, розробляючи поточні плани для здійснення своєї діяльності. Вирішити ці задачі може стратегічний підхід до управління, який забезпечує безперервне здійснення господарського процесу організації в постійно мінливих умовах.

Стратегічне управління в сучасному розумінні є результатом тривалого еволюційного розвитку управлінських наук. Становлення та розвиток теоретичного доробку в галузі стратегічного управління породило велику кількість визначень цього та суміжного з ним понять.

Поняття «стратегічне управління» було введено в науковий оборот в другій половині ХХ століття. У 1965 році, Ігор Ансофф піддав критиці методи довгострокового планування, які використовувалися на той час. Результатом його наукових розробок у 1965 році можна вважати модель стратегічного планування. У створення концепції стратегічного менеджменту як нової дисципліни та підходу до управління організацією внесли вклад численні науковці та практики, серед яких, крім І. Ансоффа, можна назвати А. Чандлера та П. Друкера [53, с. 222-229].

Основною метою введення терміну «стратегічне управління» стала ідея позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, здійснюваним на рівні вищого керівництва. Крім того, виникла

гостра необхідність переключити центр уваги з вищої ланки управління компанією на оточення, щоб максимально швидко, гнучко і своєчасно реагувати на ті зміни, що відбуваються в ньому [24, с. 55–60].

В сучасних умовах керівникам організацій необхідно використовувати стратегічний підхід до управління, який реалізується в рамках стратегічного менеджменту. Саме завдяки цьому інструменту організації вдасться значно полегшити свій шлях до успішного функціонування на ринку товарів і послуг.

Варто погодитися з твердженням вітчизняних вчених М. Науменко, Т. Гури та О. Красногрудь про те, що «Стратегічний менеджмент – це спосіб управління організацією, що забезпечує досягнення поставлених цілей за рахунок здійснення зміни в організації». При цьому головною метою стратегічного підходу до управління є раціональне використання обмежених ресурсів [33, с. 284-286].

Найчастіше від усвідомлення організацією необхідності змін в системі управління до розробки стратегічного плану проходить багато часу, і найбільш ефективно роль стратегічного менеджменту проявляється в умовах кризи. Коли організація стає другорядною через високу конкуренцію в галузі, її прибуток знижується, що веде до скорочення витрат, а разом з ними і заробітної плати співробітників. В таких складних умовах організації необхідні нововведення, в іншому випадку конкуренти займуть його частку ринку.

Існує також підхід, відповідно до якого стратегічне управління розглядається як функція управління організацією. На думку Ж. Чухлатої, «стратегічне управління (стратегічний менеджмент) – це функція управління організацією, яка поширюється на довгострокові цілі і дії організації, є взаємопов'язаним комплексом довгострокових заходів або підходів для зміцнення життєздатності та стійкості організації по відношенню до її конкурентів» [51, с. 362-367]. Формулювання стратегії, тобто образу дій, і її чіткий інструментарій є ядром управління і важливою ознакою ефективного

менеджменту.

Отже, стратегічне управління або стратегічний менеджмент – є сферою управлінської діяльності керівництва організації, суть якої проявляється у досягнення поставлених довгострокових цілей компанії за рахунок постійно здійснюваних змін в організації відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління виступає відображенням реакції організації на зміни у її зовнішньому оточенні.

Центральним елементом стратегічного управління є стратегія. На думку Л. Киш, стратегія в сенсі стратегічного управління організацією – це образ організаційних дій та керуючих підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації [17, с. 107-109].

Термін «стратегія» визначається як «плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів, відповідних цілям і задачам організації» [27, с. 156-158]. Однак автором пропонується розглянути і інші підходи до визначення цього поняття. Результати узагальнення підходів до визначення поняття «стратегія» представлено у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегія»

Автор	Зміст поняття
М. Портер	«Стратегія являє собою створення, за допомогою різноманітних дій, унікальної та цінної позиції».
П. Друкер	«Стратегія – це перспектива, основний спосіб дії організації, або іншими словами «теорія бізнесу» даної організації».
Г. Мінцберг	«Стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр», що вживаються з метою перехитрити суперника або конкурента».
А. Томпсон	«Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».
А. Чандлер	«Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».
І. Ансофф	«Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».

В цілому, кожен дослідник, що вивчав засади теоретичного управління, намагався представити своє розуміння аналізованому поняттю «стратегія». Так, Г. Мінцберг [30] наводить одночасно п'ять визначень стратегії: як плану дій, принципу поведінки, прийому, позиції та перспективи. Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. [47] розглядають стратегію як «дії та підходи суб'єктів управління, спрямовані на досягнення встановлених показників діяльності». У дослідженнях С. Левицькі [25, с. 4], Шершньової З.Є. [52], а також Сумця О.М. [44, с. 14-15], зустрічається підхід до визначення стратегії як погляду, набору концепцій.

Проведений аналіз існуючих теорій з досліджуваного питання дозволило зробити наступні висновки про те, що представляє собою стратегічне управління та стратегія управління організацією. Стратегічне управління як особливий різновид управління організацією повинно відповідати ряду вимог, до яких слід віднести:

по-перше, можливість його застосування до будь-якого об'єкта (території, галузі, господарюючого суб'єкту, організації, виду діяльності);

по-друге, воно повинно узагальнювати всі управлінські функції, властиві стратегічному менеджменту;

по-третє, воно повинно відображати специфіку стратегічного управління.

Таким чином, найбільш доцільно, на наш погляд, розуміти під стратегічним управлінням вплив суб'єкта на об'єкт для досягнення поставлених стратегічних цілей за допомогою використання стратегічних інструментів.

Крім цього, проаналізувавши точки зору різних авторів щодо розуміння поняття «стратегія» організації, можна сформулювати таке визначення «стратегії управління організацією», як набір методів, комбінацій, правил і прийомів, спрямованих на досягнення основних цілей шляхом вирішення проблем і отримання конкурентних переваг.

Необхідно визначити основні особливості стратегічного управління

організації в сучасних ринкових умовах:

- для того, щоб успішно здійснювати свою діяльність, організація повинна мати чітку спрямованість, конкретну стратегію, яка буде визначати систему управління організацією;
- ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від того, які стратегічні цілі були досягнуті;
- стратегія повинна постійно змінюватися, відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі;
- стратегія організації повинна мати власну унікальність [12, с.2-3].

Щодо останнього важливо підкреслити, якщо організація буде використовувати в своїй діяльності, досить стандартні технології, які вже були ким-небудь апробовані, то організація не може розраховувати на результат, оскільки він вже досягнутий лідером даної галузі.

Отже, для того щоб зайняти позицію лідера, важливо опрацювати особливу технологію, яка в своїй структурі має бути унікальною. Тобто стратегія повинна містити такі методи і напрямки, яких ще немає ні в одній організації. Відомий дослідник Р. Кох формулюючи особливості стратегії організації, підкреслює – «організація при виробленні стратегії повинна істотно відрізнятись від своїх конкурентів, і виконувати те, чого конкуренти виконати не можуть, при цьому вкрай важливо зосередити увагу не тільки на позиціях, які підприємство вже займає, але і на тих особливостях, які формують успіх підприємства, організація, що враховує перелічені особливості вважається переможцем» – зазначає дослідник Р. Кох [22, с. 213].

Процес стратегічного управління організацією та прийняття відповідних стратегічних рішень є досить трудомістким та довгим. Тому для ефективної побудови стратегічного плану дій доцільно дотримуватися наступних принципів:

а) науковість з елементами творчості. При описі майбутньої стратегії управління для організації слід керуватися даними з різних наукових джерел,

які найчастіше показують бізнес в цифрах і попереджають про можливі проблеми або навпаки про майбутні тренди на ринках. Але вибудовувати кінцеве рішення потрібно з урахуванням індивідуальної позиції організації, яка опинилося в умовах кризи, покладаючись на думку керівника.

б) гнучкість – можливість внесення коригувань у вже прийняті рішення, відповідно до обставин, що змінюються.

в) цілеспрямованість – аналіз і прийняття нових рішень завжди повинні бути спрямовані на виконання стратегічних цілей організації.

г) єдність дій і планів – для досягнення успіху необхідна тісний взаємозв'язок і контроль рішень керівників різних підрозділів.

д) створення умов, що сприяють швидкому досягненню цілей організації [39, с. 52-59].

Розгляд сутності стратегій управління організацією пов'язаний з ґрунтовним аналізом типів та видів стратегій управління.

Різноманітність типів і визначень стратегій, використовуваних в стратегічному управлінні, ускладнює їх класифікацію. Приклад систематизації класифікацій стратегій управління організацією наведено на рис. 1.1.

Використання системних характеристик при виділенні типів стратегій управління організацією має важливе аналітичне значення на початковому етапі вибору стратегії. Застосування цих характеристик дозволяє розробити своєрідну підсумкову стратегію, диференціювати її для більш детального аналізу її конкурентного положення та фінансово-економічного становища в цілому.



Рис. 1.1. Класифікація типів стратегії управління організацією

Джерело: [6; 8, с. 346-349; 38, с. 233-237; 49, 135-137]

На основі окремих стратегій можна активізувати управління дрібними та незначними деталями, з тим щоб зосередитися на центральній проблемі вибору стратегії управління організацією у відповідних умовах та існуючій структурі. У цьому контексті структура стратегії управління організацією повинна включати ряд взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, що виявляються в конкретних систематизованих характеристиках. Таким чином, кожна характеристика буде відповідати певній структурі.

Функціональний підхід – це загальний підхід до виявлення

систематизованих характеристик. В цьому підході стратегію управління організацією можна представити у вигляді сукупності цілей організації, а також засобів їх досягнення і показників, що визначають ступінь досягнення поставлених цілей [18, с. 297–303]. Тому структура стратегії управління організацією з точки зору внутрішніх функцій може бути представлена у вигляді рис. 1.2.

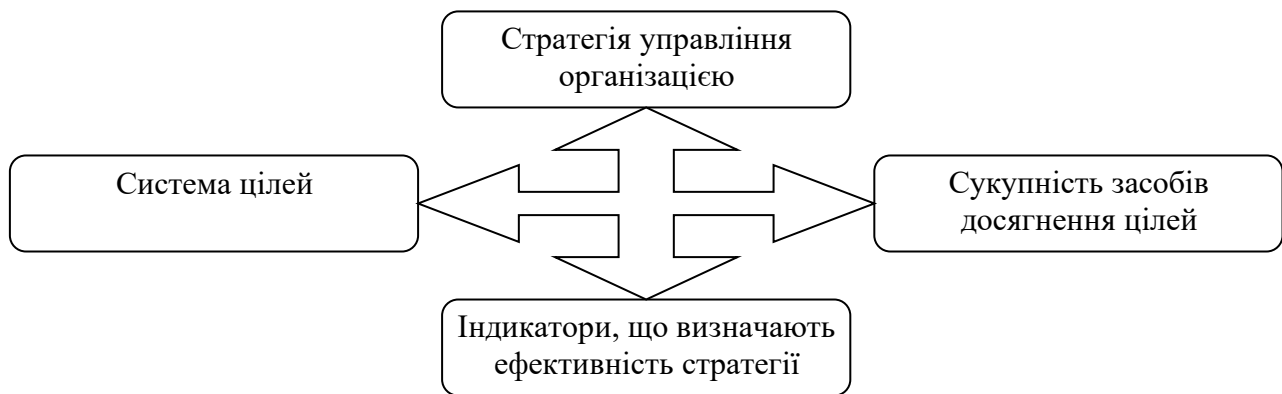


Рис. 1.2. Систематизація функціональних елементів стратегії управління організацією

Джерело: [8, с. 346-348; 38, с. 235-236]

У представленій на рис. 1.2 інтерпретації, функція визначення цілей стратегії управління організацією визначається цільовою системою, функція постановки цілей представлена у вигляді ряду засобів досягнення цілей. Включення показників необхідно для виконання ролі самоконтролю в стратегії, визначення рівня досягнення поставлених цілей і оцінки того, наскільки ефективно використовуються всі наявні ресурси організації.

Подання стратегії управління організацією як функціональної структури повністю відповідає загальноприйнятому трактуванню стратегії розвитку організації як комплексу цілей і програм по її реалізації. У той же час акцент на цілі, засоби і показники в стратегії управління організацією означає, що стратегічні програми повинні бути, по-перше, цілеспрямованими і, по-друге, повинні мати інструменти для контролю за їх досягненням і контролю за досягненням цілей. Цілі повинні бути невід'ємною частиною

стратегії управління організацією, а не якимось маяком, використовуваним в ході реалізації стратегії [38, с. 230-234].

Склад цілей стратегії управління організацією являє собою так звану ієрархічну систему з цілями організації [14]. Всі цілі стратегії управління організацією зазвичай визначаються спільною метою організації – подальшим зростанням добробуту його власників, що в свою чергу визначається показником чистого прибутку за період стратегічного планування.

Слід зазначити, що основну мету стратегії управління організацією можна трактувати по-різному. Загальна мета може полягати в максимізації власного капіталу і чистого прибутку за умови прийнятної структури портфеля замовлень, ліквідності, ризику та інших показників [49, с. 131-134]. Це формулювання можна вважати основоположним, оскільки воно засноване на об'єктивних даних бухгалтерського обліку та інших статистичних даних, що виключають людський фактор.

Однак в цьому випадку варто погодитися з тезою А.В. Золотаревського відносно того, що подібне тлумачення спільної мети носить занадто загальний характер і не враховує різні приватні сектори розвитку підприємництва [15, с. 107-113]. У цьому контексті необхідно враховувати ці види орієнтації діяльності організації на показники прибутку:

1) мета максимізації прибутку застосовується при реалізації стратегії швидкого зростання, стабільного розвитку або в окремому короткостроковому періоді;

2) в стратегії досягнення прийнятного (задовільного) прибутку, слід враховувати баланс альтернативних доходів, ризик втрат, рівень монополістичних обмежень і т. д.;

3) мета досягнення максимуму з очікуваним мінімальним доходом, а також мінімуму з очікуваними збитками (мінімізація) визначає необхідність використання стратегії страхування збитків в разі непередбачених дій конкурентів;

4) метою стратегії неприбуткової мотивації є досягнення певних лідируючих позицій на ринку, імідж організації, задоволення потреб клієнтів, умови праці працівників, рівень продуктивності праці, інноваційний клімат і т. д.

Таким чином, кожна організація має індивідуально вибирати спосіб узгодження цілей та прибутку.

Слід зазначити, що загальна мета визначається в першу чергу поточним рівнем розвитку організації та об'єктивними умовами його зростання, що зумовлює вибір типу стратегії розвитку організації. Таким чином, в залежності від інтенсивності динаміки максимізації прибутку, а також стадії життєвого циклу, можна виділити наступні стратегії управління організацією:

- 1) стратегія прискореного зростання;
- 2) стратегія стабільного зростання;
- 3) антикризова стратегія (стратегія виживання чи стратегія ліквідації).

Якщо економічне становище організації стабільне і присутні всі передумови для подальшого розвитку, то слід використовувати стратегію максимізації чистого прибутку, що дозволить досягти помірних річних темпів зростання. Однак такі результати можливі на тлі позитивного економічного зростання країни. У цьому випадку доцільно реалізувати стратегію сталого розвитку організації. При незадовільних економічних умовах і відсутності умов для зростання, реалізація стратегії максимізації чистого прибутку призведе до достатньої віддачі для фінансового оздоровлення та антикризового управління. У цьому випадку було б корисно реалізувати стратегію боротьби з кризою, яка є досить актуальною в умовах економічної ситуації України для багатьох організацій, так як кризові явища в країні стають все більш інтенсивними і непередбачуваними.

Найважливішим завданням більшості господарюючих суб'єктів з урахуванням їх поточного стану є недопущення банкрутства. Однак в довгостроковій перспективі при такому підході не завжди вдається

домогтися сталого функціонування організації. Тому особливо важливо в нинішніх умовах створити ефективний механізм управління, заснований не тільки на аналізі фінансово-економічної ситуації, а й на визначенні стратегічних цілей бізнесу в залежності від кон'юнктури ринку. Такий підхід формує основу фінансового менеджменту для антикризового управління розвитком сучасних організацій [8, с. 346-352].

Що стосується засобів досягнення цілей і показників досягнення цілей, то слід зазначити, що вони в сукупності становлять безпосередній зміст програми досягнення цілей. У зв'язку з цим існує взаємовідношення між стратегічним аналізом і стратегічним вибором та здійсненням стратегії управління організацією.

Систематизація видів стратегій управління організацією в залежності від їх функціональної спрямованості включає наступні стратегії: товарно-ринкова, інтеграційна стратегії, фінансово-інвестиційна стратегія. Слід зазначити, що представлений перелік не є вичерпним і може бути доповнений і деталізований. Наприклад, при визначенні податкових стратегій слід вибрати варіант сплати податків з двох способів: без використання спеціальних інструментів податкової оптимізації і мінімізації податкових платежів в рамках спеціальних податкових інструментів планування.

Залежно від часового горизонту використовується короткострокова або довгострокова стратегія фінансування. У першому випадку оборотні активи і зобов'язання управляються стратегічно. У другому випадку - головний елемент стратегії – фінансування довгострокових інвестиційних проектів, що характеризуються тривалим періодом відновлення і низькою ліквідністю. Різні елементи стратегії фінансування також включають факторинг, лізинг і стратегію викидів.

Отже, стратегія управління організацією – це узагальнення основних функцій організації і напрямків його діяльності. Систематизація видів стратегій управління, а також вибір необхідних варіантів або комбінацій

видів діяльності служить для розробки керівних принципів комплексної стратегії, яка має вирішальне значення. Систематизація дає можливість проаналізувати стратегію управління організацією в різних прикладних планах і зрозуміти її природу і можливості на найглибшому рівні знань.

На основі представленої класифікації типів стратегій, різні їх види об'єднуються в єдиний набір рішень, що призводить до розробки генеральної стратегії для організації. Тому стратегія управління організацією не може бути групою непередбачуваних індивідуальних рішень. Навпаки, кожне з цих рішень має бути частиною добре продуманої і зрозумілої загальної стратегії, розробленої в результаті ґрунтованого аналізу, що дозволить забезпечити змістовний вибір широких напрямків економічної політики. Кожна з представлених стратегій включає засоби реалізації, а також фактори, що сприяють досягненню мети. Пропонована класифікація стратегій дозволяє правильно визначити фактори, що забезпечують реалізацію засобів досягнення розвитку бізнесу.

На основі дослідження наукових вітчизняних та зарубіжних джерел встановлено, що стратегічне управління організацією – це концепція виживання розвитку організації в певних умовах, на базі якої дається конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому, в якому оточенні воно має функціонувати, яку частку і стратегію займати на ринку, які мати конкурентні переваги і які зміни повинні бути здійснені в організації. Крім того, ця концепція повинна бути заснована на чітко сформульованих цілях, визначених можливостях не тільки самої організації, а й зарубіжного ринку, виявлених можливих ризиках і ймовірності досягнення успіху. Всі ці фактори визначаються завдяки оціночному механізму, який повинен задовольнити всі потреби стратегії.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне управління, з іншого, структура управління фірмою адекватна «формальному» стратегічному управлінню і побудована так, щоб забезпечити вироблення

довгострокової стратегії для досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів. Потенціал, який забезпечує досягнення цілей організації в майбутньому, є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління.

Стратегія управління організацією являє собою набір методів, комбінацій, правил і прийомів, спрямованих на досягнення основних цілей шляхом вирішення проблем, і, головне, отримання конкурентних переваг.

В дослідженні класифіковано кілька видів стратегій. Таким чином, під стратегією управління організацією слід розуміти сукупність економічних цілей, засобів їх досягнення і показників, що визначають ступінь досягнення поставлених цілей. На цей час існують різні підходи до класифікації стратегій управління, у яких використовуються відмінні класифікаційні ознаки. Найбільш поширеними є класифікації за: функціональними напрямками управління, рівнем рішень, що приймаються, етапом життєвого циклу, строком реалізації, джерелами фінансування. Обґрунтовано, що вибір стратегії управління організацією має відповідати принципу гнучкості, тобто певні види стратегій в заданому цільовому діапазоні повинні бути визначені для того, щоб своєчасно і адекватно реагувати на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.2. Фактори, що впливають на формування та реалізацію стратегій управління організацією

Формування та реалізації стратегії управління організацією відбувається під постійним впливом різноманітних факторів, які повною мірою характеризують всі можливості розвитку організації. Для найбільш повного розкриття всього потенціалу суб'єкта господарювання, а також максимальної реалізації всіх перспектив необхідно вивчати всю сукупність цих факторів. Процес формування та реалізації стратегії управління має забезпечувати бажаний рівень розвитку організації в довгостроковій

перспективі, і сам по собі є вкрай складним і трудомістким процесом, який багато в чому і буде визначати майбутнє всієї організації.

Вплив факторів на процес стратегічного управління організацією носить цілком конкретний, властивий тільки цьому фактору характер. Окремі фактори або певні їх комбінації можуть надавати настільки значний вплив, що це може привести до значної зміни поглядів менеджерів на перспективи розвитку всієї організації, що незмінно буде вести до перегляду її стратегії управління.

В загальному плані всю сукупність факторів, що визначають стратегію управління сучасною організацією можна розділити на зовнішні фактори і внутрішні чинники [50, с. 257-260].

Зовнішні фактори будуть в значній мірі визначатися факторами зовнішнього середовища, яку, в свою чергу, можна розділити на фактори непрямой дії і фактори прямої дії, що значною мірою описують конкурентне середовище функціонування організації.

На відміну від факторів зовнішнього середовища, внутрішні чинники представляють собою сукупність факторів внутрішнього середовища організації, що включають її орієнтири діяльності, такі як місія, цілі та завдання, ресурсний потенціал організації, її відмінні компетенції, а також особисті та ділові якості керівництва і минулий досвід, накопичений організацією.



Рис. 1.3. Система факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії

Джерело: [48, с. 191-194]

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища носять постійно змінний характер, і вплив цих змін теж має враховуватися під час формування та реалізації стратегії управління організацією.

Для постійного контролю поточного стану даних чинників організації проводять стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, який за своєю суттю є передплановим етапом стратегічного планування в організації. Основною метою такого стратегічного аналізу є виявлення найбільш істотних факторів обох середовищ, які здатні суттєво вплинути на всю організацію і несуть в собі як потенційні загрози, так і реальні можливості, тобто повинна бути створена певна інформаційна база для формування кінцевої стратегії управління організацією. Ці фактори повинні бути в обов'язковому порядку покладені в основу процесу стратегічного планування [16, с. 322-329].

Зовнішнє і внутрішнє середовище абсолютно різні для підприємств та

організацій, хоча певні спільні елементи вони і мають. Наприклад, зовнішнє середовище непрямої дії для двох різних підприємств, які здійснюють свою діяльність в одному і тому ж географічному регіоні і в одній і тій же галузі, буде практично ідентичним. Це середовище створює для організацій значну невизначеність і складається з величезної кількості змінних, об'єднаних в складну сукупність динамічних факторів середовища. Кожен фактор такого середовища має різну ступінь сталості і частоту зміни, і в різних країнах вони змінюються по-різному. Кожне конкретне підприємство буде оцінювати ці чинники по-своєму і на основі цієї оцінки формувати свій список факторів і їх пріоритетність при розробці стратегії управління організацією.

Зазвичай у зовнішньому середовищі непрямої дії виділяють наступні, загальні для всіх організацій, складові: політичну, економічну, соціальну і технологічну складові [19, с. 55-58]. Ці складові і будуть являти собою основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії, що здійснюють істотний вплив на процес стратегічне планування та вибір і реалізацію стратегії управління організацією. Кожен фактор є якоюсь сукупністю елементів, і кожна конкретна організація визначає свою сукупність найбільш значущих для нього елементів в залежності від особливостей самої організації. Організаціям необхідно оцінювати такі фактори не тільки на даний момент, але і будувати довгострокові прогнози по зміні цих факторів у майбутньому, з оцінкою їх подальшого впливу на всю організацію, як в сукупності, так і окремо.

Кожен компонент зовнішнього середовища непрямої дії має високу важливість при стратегічному плануванні в організації. Політична складова, яка характеризується політичною стабільністю всередині держави, в якому здійснює свою діяльність організація, матиме велике значення для прогнозованого та сталого розвитку організації. Чітке уявлення про політичне середовище дозволяє організації значно знизити ризики в рамках прийняття стратегічних рішень. Детальний аналіз політичного середовища дозволяє оцінити і зрозуміти напрямки формування політики держави і тенденції до її зміни в різних областях і, перш за все, в тих областях, які

безпосередньо стосуються господарської діяльності організації. Крім того, постійне відстеження змін в нормативно-правовій базі, що регулює економічну діяльність, а також оцінка перспектив появи різних законодавчих ініціатив, в тій чи іншій мірі стосуються діяльності організації.

Економічний компонент зовнішнього середовища непрямої дії представляється великим економічним середовищем організації. Зрозуміло, що для успішного функціонування будь-якої організації значення економічного середовища буде очевидним і величезним, і мати уявлення про нього є критично важливим для стратегічного планування, формування та реалізації стратегії управління організацією. Уявлення про економічну складову зовнішнього середовища організації ґрунтується на її аналізі і включає в себе не тільки поточні макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, зайнятості, ВВП, валютного курсу, але і прогноз їх зміни і впливу на організацію. Також важливим завданням економічного аналізу є визначення стадії економічного циклу, на якій знаходяться національна економіка та окремі її галузі, а також прогноз переходу на наступну стадію. Потенційний успіх організацій багато в чому залежатиме від точності визначення різних параметрів економічного середовища, а також від прогнозу їх подальших змін. І на основі аналізу економічного середовища буде сформульована відповідна складова загальної стратегії управління організацією.

Соціокультурні фактори зовнішнього середовища непрямої дії організації, об'єднані в його соціальному середовищі, також істотно впливають на ефективність стратегічного планування і, як наслідок, на стратегію управління організацією. Для оцінки соціального середовища організації проводять його детальний аналіз, в якому приділяється увага всім необхідним показникам соціокультурного характеру, таким як демографічні показники населення, рівень доходів населення і його розподіл по доходах, рівень освіти, національні традиції і звичаї і т.д. Варто відзначити, що далеко не всі показники соціокультурного середовища піддаються кількісному

вимірюванню. Наприклад, не можна кількісно оцінити традиції і звичаї того чи іншого регіону, хоча цей показник може мати суттєвий вплив на організацію і повинен обов'язково враховуватися під час формування та реалізації стратегії управління організацією.

Також істотний вплив на формування та реалізацію стратегії управління організацією здійснює технологічна складова зовнішнього середовища. На основі аналізу технологічного середовища можна зробити висновки відразу про кілька аспектів розвитку організації, таких як стратегія організації в області НДДКР, прогноз розвитку наукових розробок в областях, що цікавлять організацію і зіставлення її технологічних і наукових можливостей з можливостями конкурентів. Також істотне значення при аналізі технологічного середовища матимуть такі характеристики, як витрати держави на науку та НДДКР, державні пріоритети при витратах на науку, державна політика в галузі науки і т.д.

Дані, які організація отримує в ході аналізу складових зовнішнього середовища непрямої дії, а також різні прогнози, побудовані на цих даних, дозволяють організації здійснювати ефективне стратегічне планування і в нестабільних умовах ринкової економіки дають можливість організації приготуватися до прогнозованих змін зовнішнього середовища і використовувати їх з максимальною для себе вигодою.

Зовнішнє середовище непрямої дії, по суті, є спільним для всіх організацій, які здійснюють свою господарську діяльність в одному географічному регіоні, але крім нього до зовнішнього середовища організації входить також і конкурентне середовище (середовище прямої дії), яке в значній мірі у кожній організації має специфічні особливості. Середовище прямої дії представляє собою ринкове оточення організації, в якому здійснюється взаємодія між усіма зацікавленими особами, які так чи інакше задіяні в його господарській діяльності. І очевидно, що зовнішнє конкурентне середовище також здійснює істотний вплив на процес стратегічного планування та розробку та реалізації стратегії управління

організацією. До основних факторів середовища прямої дії, що впливають на стратегію управління організацією, описані М. Портером, відносяться: рівень конкуренції в галузі, вплив покупців, вплив постачальників, можливість появи нових конкурентів, можливість появи товарів-замінників [56, с. 86].

Рівень конкуренції в галузі є базовим фактором зовнішнього конкурентного середовища при здійсненні стратегічного планування під час формування та подальшої реалізації стратегії управління організацією. Цей рівень характеризується тією боротьбою, яку ведуть між собою організації галузі, і кожна організація прагне до більш вигідного положення і готова використовувати для цього всі наявні в своєму розпорядженні ресурси. Організації зазвичай досить стійкі до поточного рівня конкуренції в галузі, вони добре знають своє місце в галузі і своїх конкурентів. Інтенсивність конкуренції в різних галузях різна і визначається великою кількістю умов [35, с. 135-140]:

- кількістю діючих конкурентів, їх розмірами та зайнятими частками ринку;
- темпами зростання галузі;
- ступенем диференційованості продуктів підприємств галузі;
- рівнем постійних витрат;
- категорією продукції галузі. Наприклад, якщо продукція галузі відноситься до категорії, що швидко псується, то значно підвищуються витрати зберігання запасів готової продукції;
- темпами приросту обсягів виробничих потужностей в галузі;
- наявністю бар'єрів виходу з галузі;
- відмінностями в стратегіях підприємств галузі.

З плином часу структура і склад галузей змінюються, змінюються темпи росту і рівень прибутковості. Знання про ці умови необхідні організації для успішного стратегічного управління, причому необхідно вміти ще й прогнозувати зміни цих умов, щоб коригувати розроблену стратегію управління відповідно до змін у середовищі.

Також значним фактором є ступінь впливу покупців на підприємства галузі. З метою зниження цін або підвищення якості продукції галузі групи покупців здійснюють на галузь постійний вплив. Здатність покупців впливати на виробника залежить від ряду умов [7, с. 101-106]: масштабу закупівель покупців, рівня диференціації та стандартності продукції галузі, рівня собівартості продукції галузі в продукції, яку випускають самі покупці, за умови, що продукція галузі є складовою частиною продукції покупця, рівня витрат покупця, пов'язаних із закупівлею продукції галузі, значення якості продукції галузі на продукцію, яку випускає покупець, здібності продукції галузі економити кошти покупця, загрози інтеграції назад, яку можуть здійснити покупці, в виробництво продукції галузі, інформованості покупців про структуру собівартості продукції галузі.

Всі ці умови повинні бути детальним чином розглянуті при оцінці фактора впливу покупців і враховані при здійсненні процесу формування та реалізації стратегії управління організацією.

Ступінь впливу постачальників також необхідно враховувати під час формування та реалізації стратегії управління організацією. Постачальники здатні чинити істотний тиск на галузь через збільшення цін товарів, що поставляються і зниження їх якості. Вони здатні значним чином знизити прибутковість галузі та збільшити витрати. Вплив постачальників на ту чи іншу галузь буде залежати від кількості постачальників і рівня їх концентрації, ступеня диференційованості та унікальності продукції постачальників і від рівня витрат переходу до співробітництва з новим постачальником, рівня конкурентного тиску з боку інших продуктів, можливості постачальників здійснити інтеграцію вперед в бізнес галузі, значущості галузі для постачальників [56, с. 86].

Всі ці характеристики значною мірою допомагають зрозуміти рівень впливу постачальників на підприємства галузі. Ця інформація, безумовно, повинна враховуватися для досягнення максимального розуміння конкурентного середовища при стратегічному плануванні, розробці та

реалізації стратегії управління організацією.

Такий фактор, як можливість появи в галузі нових конкурентів, в обов'язковому порядку повинен враховуватися при здійсненні стратегічного планування в організації. З появою нових організацій в галузі ситуація може змінитися докорінно для всього ринку. З новими організаціями в галузь приходять і нові ресурси, і нові виробничі потужності, рівень конкуренції і положення окремих організацій можуть значно змінитися. Можливість появи нових конкурентів різниться в залежності від типу галузі, її прибутковості і наявності бар'єрів для входу. М. Портер виділяє ряд умов, які впливають на бар'єри входу, а отже, і на можливість появи нових конкурентів: економія за рахунок масштабів діяльності; диференціація продукту; потреба в капіталі; високі постійні витрати; доступ до каналів розподілу; політика уряду; темпи зростання галузі [56, с.86].

Якщо у підприємств галузі є реальний потенціал для протидії появи нових учасників галузі, то це теж може стати додатковою умовою, що впливає на появу нових конкурентів. Таким потенціалом можуть бути наявність великих вільних грошових коштів, додаткових виробничих потужностей, добре налагоджених каналів розподілу, потенціал для зниження ціни і т.д. Імовірність появи нових конкурентів буде постійно змінюватися в залежності від змін умов діяльності в галузі. Тому цей фактор зовнішнього середовища прямої дії, як фактор появи нових конкурентів, повинні постійно враховуватися при стратегічному плануванні.

Також під час формування та реалізації стратегії управління організацією необхідно враховувати і вплив такого фактора, як можливість появи товарів-замінників. Поява товарів-замінників буде встановлювати межі для підвищення цін в галузі і буде істотно обмежувати потенціал галузі. Потенціал прибутковості галузі буде тим жорсткіше обмежений, ніж привабливіше співвідношення «ціна-якість» продукту-замінника. Планування вимагає постійного відстеження галузі, які виробляють потенційні товари-замінники. Необхідно контролювати рівень конкуренції в

таких галузях, відстежувати рівень діючих там цін, а також впровадження різних розробок, здатних привести до збільшення якості і зростання продуктивності. При таких ситуаціях вплив товарів, вироблених даними галузями, на продукцію галузі різко посилиться, що може негативним чином позначитися на ситуації в галузі в цілому і положенні в ній організації зокрема. Можливість появи товарів-замінників для різних галузей буде різною, і при розробці стратегії приділяють увагу цьому фактору зовнішнього середовища в тій мірі, в якій це доцільно в залежності від типу галузі організації.

Таким чином, зі стратегічної точки зору інформація про фактори зовнішнього середовища необхідна для того, щоб максимально ефективно протистояти різноманітним зовнішнім загрозам і використовувати наявні можливості, вигідно позиціонувати себе на ринку, відповідно зі своїми недоліками і перевагами, адекватно оцінювати своє поточне становище і можливі перспективи розвитку. Також ця інформація дозволить спланувати і здійснити різні стратегічні маневри, які дозволять організації поліпшити її ринкову позицію. На основі прогнозування зміни факторів зовнішнього середовища, а також своєчасного реагування на ці зміни, організація може отримати значну конкурентну перевагу за рахунок вибору найбільш сприятливої відповідним зовнішнім умовам стратегії управління.

Крім факторів зовнішнього середовища, на процес формування та реалізації стратегії управління організацією буде мати значний вплив і сукупність орієнтирів організації. Ці орієнтири багато в чому визначають майбутній вигляд організації і являють собою ідеали, цілі і завдання, що стоять перед організацією [42, с.199].

Ідеали – це такі орієнтири, які спонукають організацію до досягнення деякого стану, якого вона буде намагатися досягти, але якого, по суті, ніколи не досягне. Ідеали в значній мірі мають абстрактний характер і не мають ніякого кількісного вираження. Але в той же час вони повинні бути зрозумілі всім зацікавленим особам. Ідеали організації представляються баченням і

місією. Бачення – це деяка керівна концепція або філософія, яка визначає далекий майбутній образ організації. Цей образ формується в уяві вищого керівника або власника організації і доноситься до інших керівників. Місія ж – це чітко сформульований сенс існування організації, ясно розуміється всіма зацікавленими сторонами як всередині організації, так і за її межами.

Цілі, на відміну від ідеалів, це конкретні і певні орієнтири діяльності організації. Досягнення цілей є обов'язковим в повному обсязі, оскільки лише в цьому випадку можливий перехід організації в запланований стан [43, с. 136-138]. Цілі визначають конкретні результати діяльності, вони зрозумілі, вимірювані і досяжні. Завдання, в якості орієнтира, являють собою певний набір дій і заходів, які необхідно вжити для досягнення поставлених цілей. На відміну від ідеалів і цілей, постановка завдань здійснюється на етапі формування плану реалізації обраної стратегії управління організацією.

Істотний вплив на стратегічне планування, процес формування та реалізації стратегії управління організацією буде здійснювати і внутрішній потенціал самої організації. Внутрішній потенціал являє собою велику сукупність різних елементів, і кожен з цих елементів є окремим фактором впливу на стратегію управління. У загальному вигляді внутрішній потенціал організації можна представити сукупністю його ресурсів і компетенцій в різних сферах діяльності. Компетенції дозволяють організації успішно конкурувати в галузі і дозволяють забезпечити йому певні перспективи в майбутньому. Цінність продукту, що виробляється, за який готові платити споживачі, формується саме всередині організації, за рахунок залежних їм компетенцій, і лягає в основу його конкурентних переваг. Кожен етап господарської діяльності формує свою окрему цінність.

Зміни в компетенціях організації, що стосуються різних видів його діяльності, як основних, так і допоміжних, можуть чинити істотний вплив, як на поточний стан організації, так і на майбутнє. Ці зміни можуть охоплювати різні види діяльності організації, включаючи управління, фінансове забезпечення, технологічне забезпечення, виробництво, маркетинг,

матеріально-технічне забезпечення та інші [3, с. 236-239]. Відповідно, зміни компетенцій організації, і навіть потенційно можливі або прогнозовані зміни компетенцій, також будуть значними факторами, які необхідно враховувати під час формування та реалізації стратегії управління організацією.

Також важливим фактором внутрішнього середовища будь-якої організації, що впливає на стратегію управління, буде його ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал можна представити сукупністю наступних ресурсів: матеріальних, нематеріальних і людських. Матеріальні ресурси поділяються на фізичні та фінансові ресурси. Всі ці складові ресурсного потенціалу організації, і окремо, і в сукупності, можуть мати значний вплив на організаційне стратегічне управління і повинні в обов'язковому порядку враховуватися при розробці стратегії управління організацією. Для цього всі ресурси організації повинні належним чином оцінюватися, причому не тільки в кількісному, але і в якісному вираженні.

Будь-які організаційні процеси в організації підпорядковані рішенням певних людей. Найбільш значимі з них, куди входить і стратегічне планування, підпорядковуються рішенням вищих керівників організацій. Таким чином, особисті та ділові якості осіб, що приймають рішення, також будуть фактором, що впливає на процес формування та вибір стратегії управління організацією. Роль керівника і лідера дуже важлива, адже на ньому лежить відповідальність за вибір тих видів діяльності, якими організація буде займатися і які повинні забезпечити йому стійку позицію на тому чи іншому ринку. Керівник визначатиме розподіл ресурсів, наявних у організаціях, щодо ключових напрямів діяльності і від його рішень, знань, чуття і навичок буде в кінцевому рахунку залежати успішний розвиток організації та її майбутні перспективи. Його рішення будуть формувати фундамент стратегічного управління, вони визначають сам напрямок цього планування в певних галузях господарської діяльності. Прийняття стратегічних рішень завжди буде вимагати найвищої дисципліни і послідовності в пошуку способів щодо поліпшення позицій організації в

галузі.

Важливим фактором під час формування та реалізації стратегії управління організацією на підприємстві є і накопичений досвід самої організації. Цей досвід впливає на всі напрямки діяльності організації, у тому числі і стратегічне планування. На основі минулого досвіду буде коригуватися прийняття стратегічних рішень, адже стратегічне управління, за своєю суттю, це формування плану на майбутнє, яке багато в чому ґрунтується на минулому.

Таким чином, сукупність факторів, які здійснюють основний вплив на процес формування та реалізацію стратегії управління організацією, являє собою різноманітні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Варто відзначити, що факторів існує безліч, і відобразити їх всі не можливо. Кількість цих факторів буде значним чином змінюватися в залежності від галузі та типу самої організації. Однак найбільш значущі фактори у більшості організацій будуть приблизно однаковими за своєю природою і суттю, хоча їх вплив і сила будуть в значній мірі варіюватися.

Отже, чим більше таких факторів буде належним чином вивчено, досліджено і оцінено, тим вище ймовірність прийняття ефективних рішень щодо вибору та подальшої реалізації стратегії управління організацією.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегій управління організацією

Оцінка ефективності стратегії управління організацією – завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що заважає або допомагає організації прийти до бажаних результатів, вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, чи вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок було припущено і що вплинуло на кінцевий результат.

Варто звернути увагу на те, що питання про оцінки ефективності

розробленої стратегії управління організацією є одним з найбільш складних і важливих в процесі стратегічного планування. Оцінка ефективності стратегії на етапі її формування дозволяє організаціям визначити слабкі сторони стратегії і скорегувати її до початку реалізації, тим самим отримати максимальний ефект від здійснення стратегії і досягти поставлених цілей.

Варто відзначити також, що в даний час методи оцінки ефективності стратегії управління організацією в менеджменті остаточно не вирішені. Так російський вчений О. Віханський представляє оцінку ефективності стратегії у вигляді оцінки відповідності стратегії розвитку кількома напрямками організації: «Оцінка ефективності обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності та достатності врахування при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки ефективності стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії» [5, с. 296]. Якщо стратегія відповідає цілям організації, то подальша оцінка її ефективності проводиться за такими напрямками як відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення та відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям організації.

Ця система оцінки ефективності стратегії управління організацією загалом спрямована тільки на врахування одного критерію, це відповідність стратегії цілям організації. При цьому оцінюючи лише тільки відповідність стратегії цілям пропускається ряд факторів і критеріїв, які згодом можуть привести до утруднення реалізації стратегії або недосягнення результатів, прописаних в ній, наприклад, таких як врахування послідовності прописаних заходів в стратегії, узгодженість запланованих дій як між собою, так і з діяльністю організації і т.п.

Також, на думку О. Віханського, оцінювати ефективність стратегії тільки відносно мети, що намагається досягти організація, можливо тільки для малих організацій зі спрощеною системою управління, чітко

поставленими цілями і сформульованою місією [5, с. 296]. Відповідно такий варіант оцінки занадто ємний для визначення ефективності і застосовувати тільки його у середніх та великих організаціях недостатньо.

У свою чергу представники Нортумбрійського Університету (Ньюкасл, Великобританія) Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон пропонують оцінювати ефективність стратегії по оцінним критеріям стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);
- критерій прийнятності «зацікавлених сторін»;
- критерій конкурентної переваги [23, с. 336].

Останній критерій передбачає оцінку не тільки корпоративної стратегії управління організацією, а й стратегії досягнення конкурентної переваги (за класифікацією М. Портера) або стратегії конкурентної поведінки, тобто саме тих, які стосуються освоєння інновації [23, с.336].

У цієї методики варто відзначити, що критерій ТЕО безумовно є необхідним, але достовірні результати його оцінки можна буде отримати тільки після початку реалізації стратегії, оцінюючи і порівнюючи досяжність техніко-економічних показників. Також варто враховувати, що критерій прийнятності «зацікавлених сторін» передбачає оцінку безлічі зацікавлених сторін, число яких, у великих організаціях, близько до безкінечного і варто враховувати, що вибір і оцінка прийнятності безлічі груп і індивідів, що оточують організацію і зв'язують з ним свої інтереси буде трудомістким і тривалим процесом. Відповідно оцінка ефективності стратегії всіх організацій по цій методиці буде складно здійсненою.

У статті К. Нестеренко [54, с.1], ефективність стратегічного управління пропонується визначати по ряду показників:

- досягнення цілей: організаційних, головної місії, цілей об'єкта і суб'єкта управління;
- показники роботи системи: кількісні і якісні;

- ефективність організаційних і стратегічних рішень керівництва.

Оцінку ефективності стратегічного управління організацією проводять в таких напрямках:

- внутрішня оцінка ефективності – оцінюються мета організації і плани по досягненню;
- зовнішня – відслідковуються фінансовий, ресурсний, екологічний, науково-технічний ефекти стратегічного управління, тобто, як реалізація стратегії вплинула не тільки на ситуацію всередині організації, але і на зовнішнє середовище.

По завершенню всього процесу складається матриця ефективності стратегічного управління. При цьому оцінка ефективності повинна кількісно відображати підсумки роботи. Бути простою, але враховувати всю повноту результатів і витрат, пов'язаних зі створенням системи стратегічного управління.

Ефективність стратегії управління організацією може розглядатися в широкому і вузькому сенсі:

- у вузькому – як співвідношення результату стратегії до витрат ресурсів, пов'язаних з її розробкою
- в широкому сенсі – результативність стратегічного управління вивчається за підсумками реалізації розробленої стратегії.

Другий підхід вважається більш виправданим, так як формальна наявність стратегічного плану на папері ще не означає його успішну реалізацію.

Відповідно до К. Нестеренко, щоб отримати більш повну картинку, ефективність стратегічного управління організацією краще оцінювати по 3-м рівням (табл. 1.2).

Оцінка ефективності стратегії організації

Рівень оцінки ефективності стратегії	Напрямок та інструменти оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів	1. Вартість реалізації проекту в порівнянні з його бюджетом 2. Терміни реалізації проекту в порівнянні з планом 3. Розмір отриманого ефекту від проекту в порівнянні з очікуваним ефектом 4. Обсяг додаткових (зовнішніх, непрямих) ефектів, що виникли при реалізації проекту
Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей	Рівень досягнення показників діяльності бізнесу (довго- і середньострокових)
Ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів	Успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей фірми, а й від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів: держава

Джерело: [54, с. 1]

Всі три рівня оцінки ефективності реалізації охоплюють як окремі стратегічні проекти, так і всі системи бізнес-планування. А також враховують інтереси всіх учасників процесу (компанії, партнерів і державу).

З огляду на існуючу інформацію про наявні методи оцінки ефективності сформованої стратегії управління організацією нижче автором представлена модель оцінки ефективності стратегії управління, заснованій на врахуванні основних принципів і критеріїв ефективної стратегії.

В рамках даного підходу пропонується оцінити ефективність стратегії, після її формування, по відповідності її з низкою виділених критеріїв. Автором сформована модель послідовності виконання оцінки ефективності стратегії (рис. 1.4).

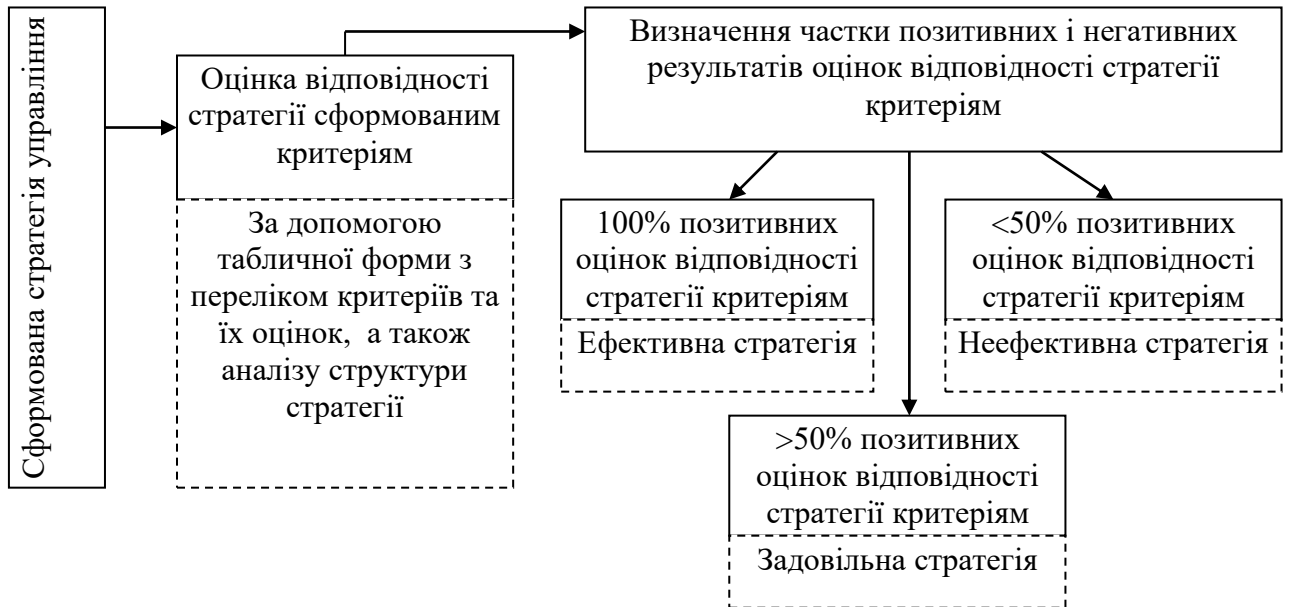


Рис. 1.4. Модель послідовності виконання оцінки ефективності стратегії промислової організації

Джерело: розроблено автором на основі Джерел [56, с. 186; 50, с. 259-261]

Для проведення оцінки відповідності стратегії критеріям, автором сформована таблична форма з переліком критеріїв та варіантами їх оцінки відповідності, які вибираються виходячи з аналізу сформованої стратегії управління організацією (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії оцінки ефективності стратегії організації

№	Критерій	Позитивна оцінка	Негативна оцінка
1	Системність	Структура стратегії складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальну стратегію в цілому	Структура стратегії не складається з взаємозалежних частин (або не всі частини взаємозалежні), кожна з яких привносить щось конкретне в унікальну стратегію в цілому
2	Комплексність	Завдання стратегії і план з розвитку організації охоплюють всі бізнес-процеси організації	Завдання стратегії і план з розвитку організації охоплюють не всі бізнес-процеси організації
3	Послідовність	Послідовність плану розвитку в стратегії зв'язана та логічна	Послідовність плану розвитку в стратегії плутана і нелогічна
4	Об'єктивність	Заходи щодо розвитку	Простежується необ'єктивність

		організації і результати аналізу діяльності сформовані в стратегії неупереджено	в процесі формування заходів щодо розвитку організації та / або результати аналізу діяльності сформованих в стратегії
5	Обмеженість	Все керівництво застосовує базові, єдині правила в процесі ухвалення рішень і формування плану розвитку	Кожний рівень менеджменту організації користується різними правилами в процесі ухвалення рішень і формування плану розвитку
6	Чіткість	Формулювання в стратегії є чіткими і зрозумілими	Формулювання в стратегії нечіткі і / або незрозумілі
7	Гнучкість	Стратегія забезпечує гнучкість виробничих систем	Стратегія не забезпечує гнучкість виробничих систем організації або забезпечує не в повній мірі
8	Точність формулювання завдань	Завдання в стратегії сформульовані точно і детально	Завдання сформульовані неточно і / або відсутній докладний опис

Джерело: [38, с. 235-239; 49, с. 133-137]

Після визначення результатів відповідності стратегії кожному виділеному критерію необхідно підрахувати частку позитивних і негативних оцінок і визначити результат оцінки ефективності стратегії управління. Результати ефективності стратегії управління представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Результати ефективності стратегії управління організацією

Кількість оцінок	Результат ефективності
100% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Ефективна стратегія Рекомендується реалізовувати стратегію без внесення поправок
Більше 50% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Стратегія задовільна Необхідно скоригувати частини стратегії щодо невідповідних умов
Менше 50% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Неефективна стратегія Необхідно переоформити і / або скорегувати стратегію відповідно до виділених критеріями

Таким чином, оцінюючи ефективність стратегії управління організацією за запропонованою моделлю, керівник зможе оцінити стратегію

всебічно, з огляду на її структуру та зміст і зробити висновок про її ефективність та готовність до реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Організація «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є українською виробничою компанією, що зареєстрована у формі товариства з обмеженою відповідальністю (скорочена назва – ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»). Організація здійснює свою діяльність на території України та спеціалізується на виробництві будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, оптового продажу пакувальних матеріалів, пакувального обладнання, гофротари, а також займається роботами по ремонту джерел безперервного живлення та неспеціалізованою оптовою торгівлею.

Юридична адреса організації – село Пухівка Броварського району у Київській області (Україна), ПРОСПЕКТ КОСМОНАВТІВ, будинок 38 Б.

Основним установчим документом організації є статут, який було оновлено та затверджено загальними зборами учасників на початку 2019 року (протокол №1/19 від 18 січня 2019 року). Статут ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» визначає порядок організації, діяльності та ліквідації аналізованої організації, права та обов'язки її учасників, повноваження органів управління, контролю та інші відносини, пов'язані з господарською діяльністю.

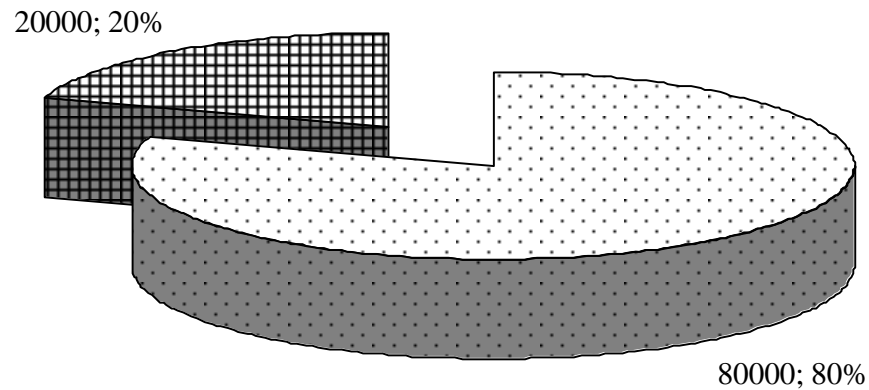
Свою діяльність ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» здійснює відповідно до законодавства України. Базовими нормативно-правовими актами є Конституція України, Цивільний та Господарський кодекси України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інші нормативно-правові акти.

Основною метою створення і діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є здійснення комерційної, виробничої та посередницької діяльності, які не

заборонені діючим законодавством України та спрямовані на отримання прибутку. Відповідно до класифікатору видів економічної діяльності основним видом діяльності є: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій (основний). Але окрім цього основного виду діяльності у статуті та реєстраційних документах організації також вказано інші додаткові види діяльності, якими має право займатися ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»:

- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого вжитку;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, тощо.

Засновниками ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є дві фізичні особи: Вишневський Олександр Олександрович та Вишневський Олександр Геннадійович, які своїми грошовими внесками сформували статутний капітал аналізованої організації (рис. 2.1).



□ Вишневський Олександр Олександрович ▣ Вишневський Олександр Геннадійович

Рис. 2.1. Структура статутного (акціонерного) капіталу ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Отже, як свідчать дані рис. 2.1 статутний капітал ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» становить 100 тис. грн. та розподілений нерівномірно між двома засновниками: О.О. Вишневський – 80 тис. грн., що становить 80% до загального внеску та О.Г. Вишневський – 20 тис. грн., що становить 20% до загального розміру статутного капіталу. У майбутньому можливе збільшення статутного капіталу організації, що не забороняється українським господарським законодавством. Статутний капітал може бути збільшено як за рахунок додаткових внесків учасників товариства, так і за рахунок нерозподіленого прибутку організацій.

Міцні позиції організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» зайняла завдяки високоякісній продукції, яка в тому числі і приваблює своїми цінами. Організація дотримується такого підходу до цінової політики, коли є можливість з невисокою торговельною націнкою та рентабельністю втримувати значну частку ринку та розвивати нові регіони. Додатковою конкурентною перевагою для організації є бажання встановлювати довготривалі партнерські відносини з постійними великими та приватними клієнтами. Все це досягається за рахунок індивідуального підходу.

На сьогоднішній день ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» вдалося налагодити прямі оптові поставки своєї продукції у всі регіони України. Гнучка цінова політика дає змогу клієнтам, якими є як великі організації, так і приватні

невеликі організації, отримувати пакувальні матеріали, пакувальне обладнання та іншу продукцію з істотною економією фінансових ресурсів та часу.

Структура продажів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» впродовж всього досліджуваного періоду стабільно залишається на користь торговельного напрямку діяльності компанії, хоча при цьому основний вид діяльності – виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій – поступово нарощує свою частку у портфелі організації.

Загальна структура продажів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за ключовими напрямками діяльності представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура продажів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за ключовими бізнес-напрямами у 2017-2019 рр.

Як свідчать представлені на рис. 2.2 дані, впродовж 2017-2019 років торговельний напрямок діяльності приносив ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» приблизно 60% доходів, але за три роки частка надходжень від цього напрямку знизилася з 62,3% до 59,7%. В свою чергу, виробництво будівельних металевих конструкцій та частин конструкцій, хоча і займає друге місце у бізнес-портфелі компанії, але стабільно нарощує частку у продажах, яка зростає з 34,8% до 37,5% за підсумками останнього звітного

року. Інші напрямки діяльності формують незначну частину доходів, оскільки на них приходить не більше 3% грошових надходжень.

Асортимент торговельної продукції ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є дуже широким. Покупці організації мають доступ до більше ніж десятка різновидів скотча, включаючи як пакувальний скотч, так і двосторонній. Окрім цього асортимент пакувальних матеріалів включає також пакувальну та стрет плівку з різними споживчими характеристиками та властивостями (розміри, міцність, тощо). Під замовлення ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» пропонує виробництво скотча з логотипом замовника, що дасть змогу підкреслити індивідуальність компанії. В основі успішного співробітництва лежить індивідуальний підхід. Для постійних клієнтів розроблена система знижок.

Отже, продукція ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», куди відносяться як будівельні металеві конструкції, так і пакувальні матеріали завоювали популярність та користуються попитом на українському ринку завдяки неперевершеній якості і повній відповідності всім технічним та санітарним нормам та стандартам. Пакувальна продукція підходить для використання у будь-яких галузях промисловості, зокрема у харчовій промисловості. Так як у складі цієї продукції відсутні токсичні компоненти, які можуть негативно вплинути продукти харчування, які будуть пакуватися нею. Використання пакувальних матеріалів (скотч, плівки та інші матеріали) дозволяють забезпечити максимальний захист товарів від будь-яких механічних та зовнішніх температурних та інших впливів.

Структура управління організацією «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є традиційною для товариства з обмеженою відповідальністю, яке займається як виробництвом продукції, так і продажем продукції невластного виробництва, тобто виступає посередником між виробником та споживачем.

До органів управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» відносяться органи, які здійснюють безпосереднє або делеговане керівництво діяльністю товариства, а також органи, які забезпечують контроль за діяльністю

делегованих правлінських органів, а саме:

- Загальні збори учасників – вищий орган управління організацією;
- Директор організації – виконавчий орган.

На зазначені органи покладені функції управління відповідно до їх компетенції.

Вищим органом ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є Загальні збори Учасників, які скликаються з Учасників Товариства або призначених ними представників. Представником Учасника може бути особа, яка діє за довіреністю Учасника або групи Учасників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник товариства вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства.

Виконавчим органом Товариства є Директор. Директор призначається та звільняється Загальними зборами Учасників товариства. Директор здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю Товариства, він підзвітний Загальним зборам Учасників товариства і відповідає перед ними за діяльність товариства рамках компетенції і прав, наданих йому даним Статутом, рішеннями Загальних зборів Учасників Товариства та іншими внутрішніми документами, які затверджують Загальні збори Учасників товариства.

У Генерального директора ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є 4 заступники: Заступник генерального директора з виробництва, Фінансовий директор, Комерційний директор, Заступник генерального директора з управління персоналом. Між всіма підрозділами організації і керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник підрозділу ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» приймає самостійно тільки рішення пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу.

Організаційна структура управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

представлена на рис. 2.3.

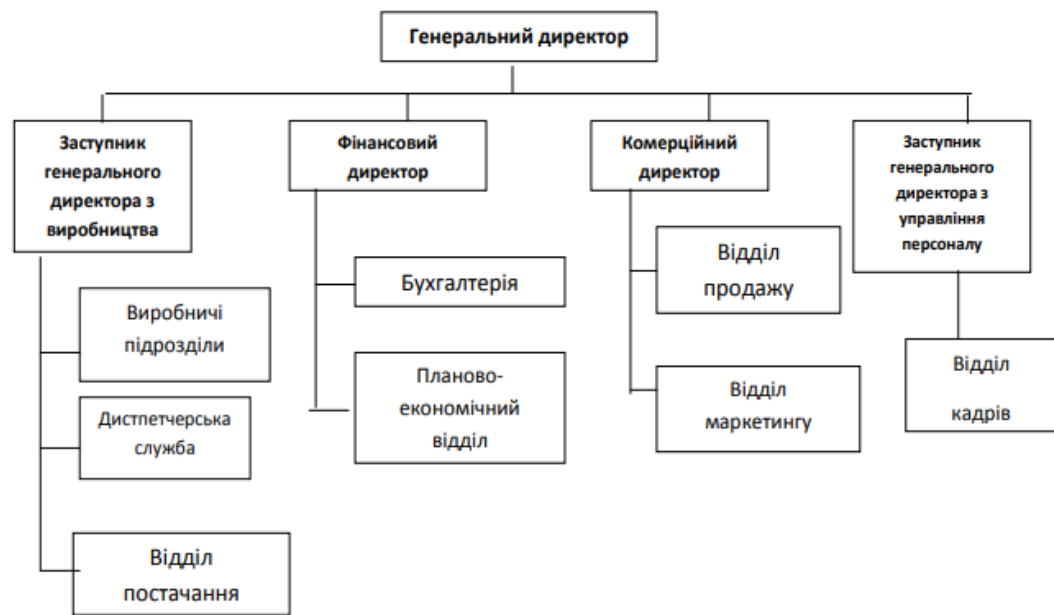


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 роки відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 роки

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2019 до 2017	
	2017	2018	2019	тис. грн.	%
Чистий дохід підприємства, тис. грн.	89865	88900	123029	33164	36,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	67466	66428	91179	23713	35,1
Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	22399	22472	31850	9451	42,2
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	2794	1703	3815	1021	36,5
Власний капітал, тис. грн.	6759	16962	20690	13931	206,1
Позиковий капітал, тис. грн.	22553	15602	10563	-11990	-53,2
Необоротні активи, тис. грн.	22426	21113	19902	-2524	-11,3
Оборотні активи, тис. грн.	6879	11442	11340	4461	64,8

Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	68	75	78	10	14,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	6701	8375	9604	2903	43,3

За даними, наведеними в таблиці, можна побачити, що у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 роки виручка збільшилася на 36,9% або на 33164 тис. грн. і склала за підсумками 2019 року 123029 тис. грн. В свою чергу собівартість збільшилася відносно меншими темпами (35,1% або на 23713 тис. грн.) і склала за підсумками 2019 року 91179 тис. грн.

В результаті відповідних змін валовий прибуток збільшився майже на 42,2% або на 9451 тис. грн. і склав за підсумками 2019 року 31850 тис. грн.

На формування чистого прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» окрім собівартості продукції (робіт, послуг), значного впливу здійснили також інші доходи та витрати організації. Відповідно до даних фінансової звітності за підсумками 2017 року організація отримало чистого прибутку на суму 2794 тис. грн. У наступному році цей показник спадав, і у 2019 році зростав і склав загалом 3815 тис. грн. В результаті відповідних тенденцій за три роки чистий прибуток збільшився на 36,5% або на 1021 тис. грн.

Наступними у таблиці 2.1 йдуть показники, які характеризують розміри майна організації та джерела його формування. Як можна помітити за три роки власний капітал збільшився на 206,1% або на 13931 тис. грн. і склав за підсумками 2019 року 20690 тис. грн. В свою чергу позиковий капітал зменшився за той самий період на -53,2% і склав за підсумками 2019 року 10563 тис. грн. Зростання розміру власного капіталу (206,1%) у порівнянні зі зменшенням розміру позикового (-53,2%) свідчить про підвищення фінансової стійкості організації та її незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

У активах цієї організації найбільшу питому вагу за підсумками 2019 року становили необоротні активи. Свого максимального значення цей показник набував в 2017 р. і складав 22426 тис. грн. Загалом за досліджуваний період необоротні активи зменшилися на -11,3% або на -2524

тис. грн. і склали за підсумками 2019 року 19902 тис. грн. В свою чергу оборотні активи збільшилися на 64,8% або на 4461 тис. грн. і склали за підсумками 2019 року 11340 тис. грн.

У 2019 р. у порівнянні з 2017 р. чисельність всього персоналу підприємства збільшилася на 14,7% або на 10 осіб. Фонд оплати праці станом на 2019 р. становив 9604 тис. грн., що на 43,3% більше за 2017 р.

Таким чином, виходячи з аналізу основних показників підприємства, можна стверджувати, що діяльність організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за період 2017-2019 рр. покращилась, про це свідчать збільшення чистого прибутку, зростання власного капіталу та ін. (у 2019 р. у порівнянні з 2017 р.).

В процесі дослідження показників фінансового стану організації досить інформативним є перевірка виконання «Золотого правила економіки» за допомогою показників наведених у таблиць 2.2-2.3 на їх зіставлення за моделлю, що представлена нижче:

$$100 \% < T_{с.к} < T_p < T_{п}, \quad (2.1)$$

де $T_{с.к}$ – темп зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність організації;

T_p – темп зміни обсягів реалізації продукції;

$T_{п}$ – темп зміни прибутку.

Вихідні дані для розрахунку темпів зростання ключових показників представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для аналізу «золотого правила економіки»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Сукупний капітал, тис. грн.	29312	32564	31253
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	89865	88900	123029
Чистий прибуток, тис. грн.	2794	1703	3815

Результати порівняння темпів зростання сукупного капіталу, обсягів

реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Темпи зростання ключових показників ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Показник	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2019 р. до 2017 р.
Темп зростання сукупного капіталу, %	111,1	96,0	106,6
Темп зростання обсягів реалізації продукції, %	98,9	138,4	136,9
Темп зростання чистого прибутку, %	61,0	224,0	136,5
Відповідність "золотому правилу економіки"	невідповідність	невідповідність	невідповідність

Порівняння ключових показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2018 роки показало невідповідність «золотому правилу економіки» (ідеальна залежність має вигляд $100\% < T_{с.к} < T_p < T_{п}$), оскільки:

$$100\% < T_{с.к} (111,1) > T_p (98,9) > T_{п} (61,0)$$

У 2018-2019 роках також мала місце невідповідність темпів зростання показників «золотому правилу економіки», оскільки:

$$100\% > T_{с.к} (96,0) < T_p (138,4) < T_{п} (224,0).$$

Загалом, за весь аналізований період в організації мала місце невідповідність темпів зростання показників «золотому правилу економіки». Базова ідеальна залежність не виконувалася, оскільки темп зростання чистого прибутку за три роки (136,5%) хоча і був більше за темп зростання сукупного капіталу (106,6%), однак був менше за темп зростання обсягів реалізації 136,9%.

Після аналізу динаміки основних фінансово-господарських показників ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 роки та аналізу «Золотого правила економіки» представимо розрахункові значення коефіцієнтів та відповідні висновки щодо показників його фінансового стану, куди відносяться показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Варто

вказати, що у таблиці 2.4 наведено лише основні показники та коефіцієнти, однак загалом їх значно більше.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «ОЛ
ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2019 до 2017	
	2017	2018	2019	тис. грн.	%
1. Показники ліквідності та платоспроможності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0288	0,0671	0,0471	0,0183	63,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,96	0,71	0,32	84,9
Коефіцієнт покриття	0,55	1,17	1,07	0,52	93,7
2. Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,23	0,52	0,66	0,43	187,1
Коефіцієнт фінансового ризику	3,34	0,92	0,51	-2,83	-84,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,32	-0,24	0,04	2,36	-101,6
3. Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	3,07	2,73	3,94	0,87	28,4
Період обороту активів, днів	119,1	133,7	92,7	-26,3	-22,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,30	5,24	5,95	-7,35	-55,3
Період обороту власного капіталу, дн.	27,5	69,6	61,4	33,9	123,6
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	13,06	7,77	10,85	-2,21	-17,0
Період обороту оборотного капіталу, дн.	27,9	47,0	33,6	5,7	20,4
Тривалість операційного циклу, дн	25,9	30,8	30,0	4,0	15,5

Для оцінювання ліквідності та статичної платоспроможності організації використовується система відносних показників, які мають назву коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) (перший блок).

Найбільш жорстким критерієм ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається відношенням найбільш ліквідних активів (грошових коштів) до поточних зобов'язань. Теоретично достатнім

вважається, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності вищий як 0,2–0,35. Це означає, що 20–30 % своїх короткострокових боргів організації може погасити в поточний момент. В організації, що аналізується, у 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,0288 (не відповідав рекомендованій межі), у 2018 році він збільшився на 0,0384 і склав 0,0671 (не відповідав рекомендованій межі), у 2019 році він зменшився на -0,0201 і склав 0,0471 (не відповідав рекомендованій межі). Таким чином, протягом досліджуваного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності жодного разу не відповідав рекомендованому значенню, що свідчить про високу ймовірність виникнення проблем у організації при розрахунках за найбільш терміновими зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає прогнозовані платіжні можливості організації за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Значення $K_{\text{шв.л.}}$ у 2017 році становило 0,38 і не відповідало нижній границі його рекомендованого нормативного значення 0,7. У 2018 році значення коефіцієнта швидкої ліквідності збільшилося до 0,96. У 2019 році коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на -0,25 і склав 0,71, тобто став відповідати рекомендованій межі. Таким чином, за досліджуваний період $K_{\text{шв.л.}}$ один з трьох років не відповідав рекомендованій межі. Загалом, за результатами останнього звітного року, організація могла погасити 70,6% своїх боргів та зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Значення коефіцієнту поточної ліквідності, де рекомендована нижня границя становить «1,5» у 2017 році не відповідало нормативному значенню (0,55), у 2018 році - не відповідало нормативному значенню (1,17) і у 2019 році – не відповідало нормативному значенню (1,07). Таким чином, за досліджуваний період $K_{\text{заг.л.}}$ жодного разу не відповідав рекомендованому значенню. Загалом, за результатами останнього звітного року в організації на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань в середньому припадало 1,07

гр.од. оборотних активів.

Другий блок показників включає коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», серед яких найважливіше значення має коефіцієнт фінансової автономії, який розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу. Протягом аналізованого періоду цей показник збільшився на 0,43 пункти і за підсумками 2019 року склав 0,66 проти 0,23 – у 2017 році. У цілому збільшення цього показника зменшує ризик фінансових труднощів організації у майбутньому.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Оптимальне значення – $K_{ф.р} \leq 0,5$. Критичне значення – 1. За результатами розрахунків у 2017 році значення показника становило 3,34, у 2018 році він скоротився на -2,42 і склав 0,92, у 2019 році – скоротився на -0,41 і склав 0,51. Тобто за підсумками 2019 року склав 0,51.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Як показали розрахунки, коефіцієнт маневреності власного капіталу за підсумками 2019 року склав 0,04 і склав за підсумками 2019 року 0,04.

Третій блок у табл. 2.4 представлений показниками, що відображають рівень ділової активності організації.

Першим показником ділової активності є коефіцієнт оборотності активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу організації.

У 2017 році коефіцієнт оборотності активів становив 3,07, у 2018 році відбулося його скорочення на -0,34 п. в результаті чого його значення склало 2,73, у 2019 році він знов зріс на 1,21 п. і склав 3,94. В цілому отримані дані означають, що у 2019 році кожна гривня активів принесла організації в середньому 3,94 грн. чистої виручки. Мінімальний період обороту активів за досліджуваний період становив 92,7 днів у 2019 році, а максимальний 133,7 днів – у 2018 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як

відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до величини власного капіталу організації і характеризує ефективність використання власного капіталу організації. Розрахунки показали, що у 2017 році коефіцієнт оборотності власного капіталу склав 13,3, у 2018 році - 5,2, у 2019 році - 5,9, тобто за досліджуваний період знизився на -55,3%. Відповідно період обороту власного капіталу становив: у 2017 році - 27,5 днів, у 2018 році - 69,6 днів, у 2019 році - 61,4 днів, що свідчить, що максимальна оборотність власного капіталу спостерігалася у 2017 році.

Важливим показником, що відображає рівень ділової активності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є тривалість операційного циклу організації. За розрахунками його тривалість у 2017 році становила 25,9 днів, у 2018 році тривалість операційного циклу зросла на 4,9 дн. і склала 30,8 днів, у 2019 році тривалість ОЦ скоротилася на -0,8 дн. і склала 30,0 днів. Збільшення тривалості операційного циклу свідчить про те, що організації треба більше часу для виробництва та реалізації продукції, що варто розглядати як негативну тенденцію.

Таким чином, у підсумку представленої організаційно-економічної характеристики організації та проведеного аналізу загальних показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним для організації був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан організації. В свою чергу, найменш ефективним для організації був 2018 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

2.2. Дослідження стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та визначення чинників, що впливають на їх формування і реалізацію

Досліджувана організація ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є торговельно-виробничим підприємством, яке має декілька стратегічних зон господарювання. З одного боку організація є виробником металевих будівельних конструкцій, тобто пов'язано з будівельною галуззю України. З іншого боку аналізована організація також активно займається виробництвом та продажем широкого асортименту пакувальної продукції та обладнання для її виробництва. Цей ринок не пов'язаний з першим напрямом діяльності, що дає змогу характеризувати бізнес-діяльність ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» як диверсифіковану.

Метою ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є збалансоване довгострокове задоволення інтересів не лише кінцевих споживачів незалежно від стратегічної зони господарювання, але і стейкхолдерів організації, тобто зацікавлених в успішній діяльності організації сторін. Зацікавленими сторонами аналізованої організації є власники та акціонери, а також персонал організації. Ці дві групи формуються внутрішню групу стейкхолдерів. До зовнішніх зацікавлених сторін відносяться замовники (клієнти та споживачі продукції), постачальник та партнери, а також держава та суспільство в цілому які є доцільними до системи управління якістю організації.

У таблиці 2.5 представлено загальний перелік зацікавлених сторін ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», а також їх потреби та очікування.

Таблиця 2.5

Зацікавлені сторони функціонування ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Зацікавлені сторони	Потреби та очікування
Внутрішнє середовище	
Власники	Стала прибутковість, прозорість роботи
Персонал організації	Винагорода та визнання Комфортні та безпечні умови праці

Зовнішнє середовище	
Замовники (кінцеві споживачі)	Якість, ціна та умови поставки продукції
Постачальники та партнери	Взаємна фінансова зацікавленість та послідовність
Суспільство (в тому числі контролюючі та інспектуючі органи)	Дотримання законодавчих і нормативних вимог Збереження та захист навколишнього середовища

Власники організації зацікавлені у стійкості роботи організації, зростанні ринкової вартості (капіталізації) організації, покращенні репутації та отриманні сталого прибутку. Персонал підприємства потребує задовільних і безпечних умов праці, можливості кар'єрного росту та гарантій зайнятості. Держава та суспільство як зацікавлені сторони організації, яка аналізується, також виграють від її сталого розвитку завдяки збільшенню надходжень до бюджету, створенню робочих місць, покращенні ділової активності в країні.

Стратегії управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» вибудовуються навколо місії організації – її основного призначення як суб'єкта комерційної діяльності.

Місія ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» полягає в сприянні найбільш повному задоволенню споживчого ринку в товарах організації; а також більш повному ефективному використанні місцевих сировинних і трудових ресурсів; отриманні прибутку засновниками організації та справедливого ставлення до співробітників фірми і навколишнього середовища.

Місія організації: ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» націлене стати одним з основних постачальників пакувальної продукції та будівельних металевих конструкцій в Україні. У своїй діяльності організація робить акцент на якості продукції, що випускається, особливо, що стосується її безпечності та надійності. Організація покликана задовольнити потреби організацій та приватних клієнтів в достатній кількості своєї якісної продукції.

Нижче представлені різні формулювання місії ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» для різних категорій зацікавлених сторін.

Місія для акціонерів:

«Ми розширимо існуючі межі ринку в десятки разів, налагодимо зв'язки з діловими партнерами з різних регіонів України. Ми модернізуємо

виробництво, розширимо асортимент продукції і багаторазово збільшимо свій прибуток. Ми будемо домагатися того, щоб широка громадськість сприймала нашу компанію як найкращого виробника пакувальної продукції».

Місія для клієнтів:

«Ми допомагаємо нашим клієнтам реалізувати своє право на якісну, надійну та безпечну продукцію. Наша пріоритетна мета – задовольнити потребу споживачів».

Місія для співробітників:

«Трудовий колектив нашого підприємства – це команда однодумців, об'єднаних спільною метою – метою підтримки а розвитку вітчизняної економіки. Наша компанія зобов'язується зберігати трудовий колектив, підтримувати сприятливий психологічний клімат в ньому. Ми надаємо своїм співробітникам всі умови для особистісного та кар'єрного зростання, піклуємося про те, щоб індивідуальні можливості та здібності кожного знайшли своє застосування».

Місія для ділових партнерів:

Політика ділового співробітництва нашого підприємства базується на принципах взаємовигідності, відповідальності і обов'язковості, високих вимог до контролю якості сировини, упаковки, обладнання. Ми запрошуємо до довгострокового співробітництва ділових партнерів на взаємовигідних умовах і самі в свою чергу є відповідальним і надійним партнером».

Місія для суспільства в цілому: «Ми прагнемо стати лідером в Україні по виробництву пакувальної продукції та продукції з металу. І, домігшись цієї амбітної мети, наша компанія введе не тільки Київський регіон, а й всю вітчизняну економіку на новий рівень».

Місія ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» визначає довгострокові і короткострокові цілі організації в різних областях її діяльності. Основний акцент організація робить на зміцнення своїх позицій на регіональному і українському ринку, а так само розвиток і навчання персоналу.

Перед вдосконаленням стратегій управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД

ЛЮКС» необхідно оцінити готовність організації, яка аналізується, до впровадження стратегічного підходу в управлінні на основі переліку критеріїв.

Ці критерії виявляються в організаціях в різній мірі та характеризують в остаточному підсумку їх конкурентні переваги:

- визначеність місії;
- визначеність цілей та стратегії організації;
- наявність налагодженого механізму збору, аналізу і обробки маркетингової інформації;
- робота по підвищенню конкурентоспроможності організації;
- пристосовуваність організації до можливостей, що відкриваються;
- орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань організації;
- організаційний розподіл задач стратегічного управління від задач оперативного управління;
- наявність штатних підрозділів, що здійснюють внутрішньо фірмове консультування з питань стратегічного розвитку;
- запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач;
- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани організації;
- високий рівень корпоративної культури;
- наявність в організації ефективно працюючого маркетингового підрозділу.

Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість організації до використання принципів і методів стратегічного планування і управління. В якості експертів виступали управлінські кадри організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» (10 осіб).

Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонувалося оцінити ступінь прояву

кожного з перерахованих вище ознак у діяльності організації – виставити оцінки, що відповідають ступені прояву тієї чи іншої ознаки:

«5» – за умови, що оцінювана ознака в організації проявляється в повній мірі;

«4» – за умови, що оцінювана ознака проявляється не повністю;

«3» – за умови, що оцінювана ознака проявляється слабо;

«2» – за умови, що оцінювана ознака не проявляється.

Висновки щодо рівня готовності організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» до впровадження стратегічного управління оцінюється наступним чином:

Від 4,5 до 5 балів – дуже високий рівень готовності організації до впровадження стратегічного підходу до управління;

Від 4 до 4,5 балів – високий рівень готовності;

Від 3 до 4 балів – помірний рівень готовності;

Від 0 до 2,9 балів – низький рівень готовності.

Нижче в таблиці 2.6 наведено результат узагальненої оцінки менеджерами ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» щодо готовності організації до впровадження стратегічного управління по дванадцятьох перерахованих критеріях.

Таблиця 2.6

Готовність ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» до реалізації стратегічного підходу до управління організацією

Оцінювані ознаки	Оцінка рівня прояву ознаки	Оціночне значення
Визначеність місії	проявляється повністю	5
Визначеність цілей і стратегії організації	проявляється повністю	4.8
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу і обробки маркетингової інформації	проявляється повністю	4.9
Робота по підвищенню конкурентоспроможності організації	проявляється не повністю	4.4
Пристосовуваність організації до можливостей, що відкриваються	проявляється не повністю	4.3
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань організації	проявляється повністю	4.6

Організаційний розподіл задач стратегічного управління та задач оперативного управління	проявляється не повністю	4.2
Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішньо фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється слабо	3.9
Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	проявляється не повністю	4.1
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани організації	проявляється слабо	3.1
Високий рівень корпоративної культури	проявляється не повністю	4.3
Наявність у організації ефективно працюючого маркетингового підрозділу	проявляється не повністю	4.6
Підсумкове середнє значення		4.35

На підставі отриманої оцінки (4,35) ступеня готовності організації можна зробити наступний висновок: організація ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», в цілому, готова до реалізації стратегічних підходів в управлінні.

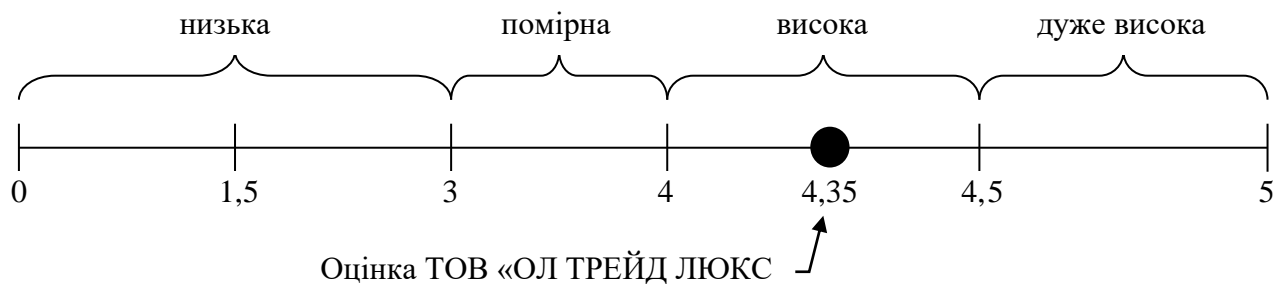


Рис. 2.4. Шкала оцінки готовності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» до реалізації стратегічного підходу в управлінні

На вибір стратегій управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» здійснюють вплив фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для проведення кількісного аналізу даних, слід побудувати матриці ймовірностей / впливів, в яких будуть виявлені фактори зовнішнього середовища, що показують можливості підприємства, а в інший – фактори, що показують загрози і можливості (таблиці 2.7, 2.8).

Матриця «ймовірність / вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

Імовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильний	Якість рівня життя населення: зміна технологій	Поява нових постачальників	Зниження податків і мит
Помірний	Банкрутство та припинення діяльності невеликих організацій-конкурентів	Зниження цін на продукцію	Зменшення норм законодавства; зниження рівня безробіття
Слабкий	Невдала поведінка конкурентів	Удосконалення технології продажів	Пропозиції про співробітництво з боку великих організацій

Отже, до можливостей організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» слід віднести якість життя (зростання доходів) населення, застосування стратегій в області технологій продажів – ці параметри мають найбільш сильний вплив на організацію. Більш слабкий вплив може чинити пропозиція про співпрацю з боку великих організацій.

Таблиця 2.8

Матриця «ймовірність / вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища

Імовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильний	Зміна правил та прийомів для реалізації продукції	Зростання темпів інфляції	Зміцнення конкурентних переваг з боку конкурентів
Помірний	Зниження рівня життя населення; зростання податків і мит, зміна цін	Зміна купівельних вподобань: більш жорстке законодавство	Поява нових компанії
Слабкий	Зростання безробіття	Поява нових організацій на ринку	Націоналізація бізнесу: погіршення політичної обстановки

Зазначені у табл. 2.7-2.8 чинники відносяться до факторів зовнішнього середовища переважно непрямой дії. Зазначена група чинників зовнішнього середовища має загальний характер для всіх організацій та не враховує специфіку діяльності та оточення кожного конкурентного суб'єкта господарювання. В свою чергу, аналіз чинників зовнішнього середовища прямої дії усуває цей недолік. До цих факторів зовнішнього середовища, які мають прямий вплив на організацію традиційно відноситься вплив конкуренції, товарів-замінників, вплив постачальників та покупців, а також контактних аудиторій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори зовнішнього середовища прямої дії ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Напрямок	Обґрунтування вплив фактора
Пряма конкуренція в галузі	Пряму конкуренцію в галузі складають організації, що реалізують аналогічну продукцію
Непряма конкуренція	Непряму конкуренцію складають товари-замінники. До них можна умовно віднести продукти: для пакувального напрямку діяльності – інші види пакувальних матеріалів крім тих, що пропонує організація; для напряму виробництва будівельних металоконструкцій – інші види будівництва, які можуть розглядатися як альтернатива металевим конструкціям.
Вплив споживачів	Вплив споживачів на діяльність є значним, так як саме від їх вибору і переваг покупців залежить успіх організації. Важливою є якість реалізованої продукції
Стан вхідних бар'єрів	Бар'єри входу в галузь відносно невеликі, так як пакувальна продукція та виробництво металоконструкцій є відносно не капіталомістким товаром
Вплив постачальників	Вплив постачальників значний, тому що від цінових оптових характеристик продукції залежить ціна реалізації
Вплив торгових посередників	Вплив посередників не суттєвий. Кількість посередників у ланцюзі просування товару мінімальна

Аналіз таблиці показав, що істотний вплив на діяльність організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» здійснюють споживачі – саме від рівня їх задоволеності залежить обсяги продажів продукції. Також величезний вплив постачальників, тому що вони визначають цінові позиції та якість продукції на кінцевому етапі реалізації. Не менш важливі і конкуренти, які «змушують» суперника активно працювати на ринку збуту з метою

втримання зайнятих позицій.

У роботі для аналізу становища та оцінки подальших дій вдосконалення стратегій управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» використано SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв:

- зовнішнього критерію – зовнішнє становище організації;
- внутрішнього критерію – ефективність діяльності.

Вказані критерії позначені переліком показників, тому SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Він дає змогу оцінити позицію організації на ринку, проаналізувати характеристики діяльності організації та визначити оптимальну стратегію.

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності: фінансове становище; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС». У таблиці 2.10 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують відповідно фінансове становище організації, її конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.

Оцінка здійснена із залученням експертів організації. Для оцінки фінансової сили організації було обрано такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондоддача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із них оцінено за п'ятибальною шкалою (від найгіршого – 1 бал до найкращого – 5 балів). Кожному критерієві було присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи загалом.

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв за методикою SPACE-аналізу ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

№ з/п	Критерії / показники	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка
1. Фінансове становище				

1	Ліквідність	1	0,1	0,1
2	Оборотність оборотних активів	5	0,15	0,75
3	Фондовіддача	3	0,15	0,45
4	Рентабельність власного капіталу	4	0,2	0,8
5	Фінансова незалежність	4	0,2	0,8
6	Стабільність отримання прибутку	5	0,2	1
Фінансове становище			1	3,9
2. Конкурентоспроможність				
1	Ринкова частка	2	0,2	0,4
2	Якість продукту	3	0,2	0,6
3	Стадія життєвого циклу продукту	2	0,15	0,3
4	Прихильність покупців	3	0,15	0,45
5	Рентабельність продажів	3	0,15	0,45
6	Ступінь вертикальної інтеграції	1	0,15	0,15
Конкурентоспроможність			1	2,35
3. Привабливість галузі				
1	Потенціал зростання	3	0,1	0,3
2	Конкурентна ситуація	4	0,1	0,4
3	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,15	0,6
4	Використання ресурсів	4	0,15	0,6
5	Капіталоемність	2	0,15	0,3
6	Бар'єри входження на ринок	3	0,15	0,45
7	Державна підтримка	1	0,2	0,2
Привабливість галузі			1	2,85
4. Стабільність середовища				
1	Інновації та НТП	2	0,2	0,4
2	Інфляція	1	0,05	0,05
3	Варіація попиту	2	0,2	0,4
4	Державне регулювання галузі	1	0,05	0,05
5	Агресивність конкурентів	2	0,25	0,5
6	Маркетингові та рекламні можливості	1	0,25	0,25
Стабільність середовища			1	1,65

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку організації, її потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Таким чином, фінансове становище ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» знаходиться на середньому рівні і становить 3,90 балів.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності організації для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» формувалася на основі: ринкової частки організації, якості послуг і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців,

рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції. Конкурентоспроможність ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» знаходиться на рівні нижче середнього. Загальна оцінка становить 2,35 бала.

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталоємність, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі. Зважена оцінка критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» становить 2,85 бала, тобто знаходиться на рівні трохи вище середнього.

Стабільність середовища діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» оцінена в 1,65 бала та здійснювалася за критеріями: інновації та НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості.

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» наведено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу
для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

N, з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС - FS)	3,9
2	Конкурентоспроможність під організації (КП - CA)	2,35
3	Привабливість галузі (ПГ - IS)	2,85
4	Стабільність середовища (СС - ES)	1,65

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,85 - 2,35 = 0,5;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,9 - 1,65 = 2,25.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.5) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: $O(0;0)$ та $P(0,5; 2,25)$.

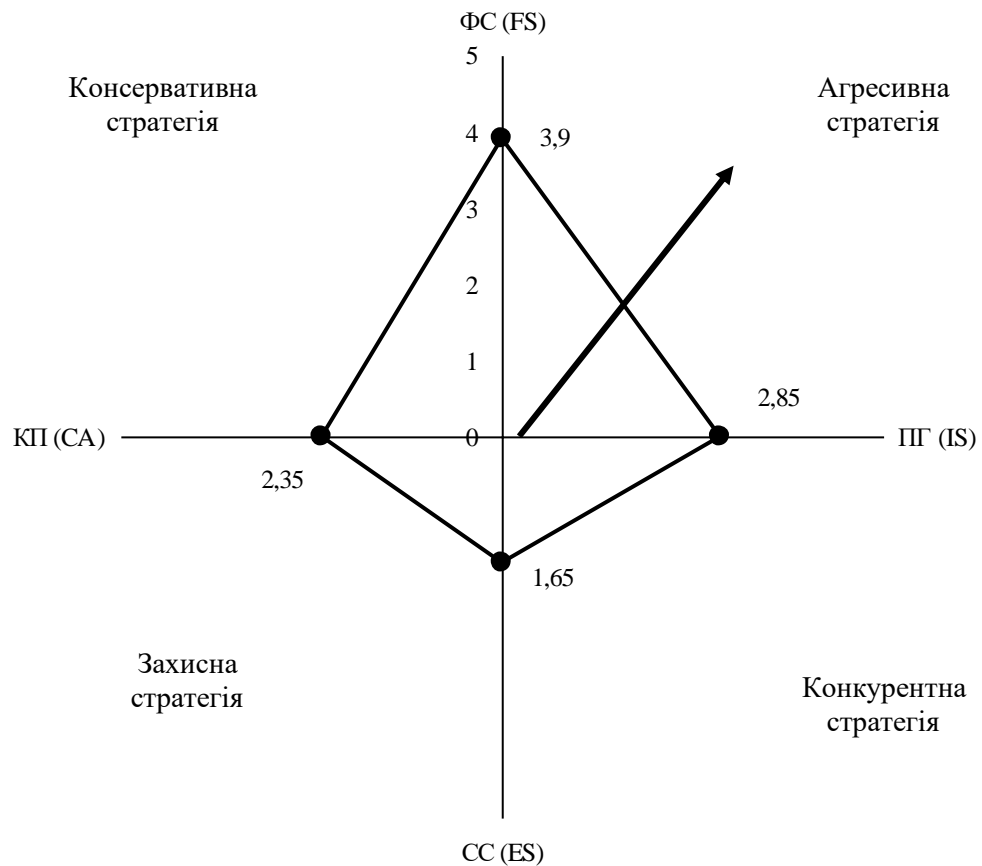


Рис. 2.5. Вектор стратегії ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за методом SPACE-аналізу

З рис. 2.5 видно, що використовуваною стратегією ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та тією, що варто дотримуватися, є агресивна стратегія. Для цієї стратегії характерним є типовий для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на:

- розширення виробництва і продажів;
- цінову війну з конкурентами;

- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Отримані в результаті аналізу рекомендації можна використовувати для вироблення стратегічних орієнтирів компанії.

Результати аналізу стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та визначення чинників, що впливають на їх формування і реалізацію дають змогу зробити такі висновки. Досліджувана організація є торговельно-виробничою організацією, яке спеціалізується на двох непов'язаних напрямках діяльності – виробництво та продаж пакувальної продукції та обладнання для її виробництва, а також виробництво будівельних металевих конструкцій. Організація реалізує свою продукцію як у своєму регіоні, так і в багатьох куточках України. За підсумками 2019 року організація реалізувала продукції на загальну суму понад 123 млн. грн. в тому числі 59,7% - пакувальна продукція, а 37,5% - будівельні металеві конструкції.

Визначено фактори зовнішнього середовища, що здійснюють сприятливий вплив на стратегії управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»: - розширення ринків збуту; - розвиток збутової мережі; - підвищення купівельної спроможності населення; - відхід з ринку дрібних виробників; - розширення асортименту; - можливості модернізації виробництва; - інвестицій в персонал.

Встановлено фактори, що представляють загрози для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»: - посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів; - зменшення сировинної бази; - розвиток роздрібних мереж; - низька якість роботи роздрібною торгівлі; - слабка підтримка організації органами влади.

На основі використання методики ступеня готовності організації до реалізації стратегічних підходів в управлінні за дванадцятьма показниками, встановлено, що організація готова до реалізації стратегічних підходів в управлінні. Дослідження, проведені в цьому розділі, показують, що діюча стратегія ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є агресивною (за методом SPACE-

аналізу) та соціально-орієнтованою і спрямована на нарощування конкурентних переваг, підтримку і стимулювання купівельного попиту.

2.3. Оцінка ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Оцінити досягнення організації щодо впровадження будь-яких заходів, в тому числі і в сфері стратегічного управління, можна за рахунок фінансових результатів господарської діяльності та їх порівняльної динаміки впродовж декількох років. Також ефективним інструментом для оцінки ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є SNW-аналіз, який дає змогу оцінити за рівнем прогресу ключових стратегій управління (S – сильна позиція, N – нейтральна позиція, W – слабка позиція). Отже, SNW-аналіз – це аналіз внутрішнього середовища компанії за попередньо обраними критеріями (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Позиції SNW-аналіз для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	S (сильна)	N (нейтральна)	W (слабка)
Корпоративна культура		+	
Розширення бізнесу			+
Організаційна структура	+		
Фінансове положення	+		
Конкурентоспроможність продукції	+		
Витрати на просування продукції		+	
Канали збуту продукції		+	
Цінова політика		+	
Маркетингова політика			+
Товарна політика		+	
Якість продукції		+	
Якість менеджменту	+		
Якість трудових ресурсів	+		
Комунікації та реклама			+

Аналіз таблиці 2.11 свідчить в основному нейтральні оцінки позицій організації. До сильних належать: організаційна структура; фінансовий стан;

конкуренентоспроможність продукції; менеджмент, якість трудових ресурсів. Слабкою позицією є маркетинг, розширення бізнесу, слабкість комунікаційних політики та рекламних заходів, що веде за собою недостатні рівень прогресу за оцінками N.

Нейтральні оцінки отримані за такими стратегіями управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» як витрати на просування продукції, канали збуту, цінова політика, товарна політика та якість продукції.

Оцінка основних стратегій управління в діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 100%-ю шкалою представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Позиції SNW-аналіз для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» у 2017-2019 рр.

Стратегічна позиція	Період		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Корпоративна культура	89	70	90
Розширення бізнесу	78	74	70
Організаційна структура	80	90	100
Фінансове положення	66	100	80
Конкуренентоспроможність продукції	98	98	90
Витрати на просування продукції	66	100	80
Канали збуту продукції	80	100	90
Цінова політика	80	80	80
Маркетингова політика	88	72	70
Товарна політика	90	80	90
Якість продукції	90	89	90
Якість менеджменту	80	90	100
Якість трудових ресурсів	70	80	100
Комунікації та реклама	70	70	70

Графічно показники стратегічних позицій організації в 2019 році представлені на рис. 2.6.

Таким чином, позитивний результат мають показники організаційної структури, менеджмент, якість трудових ресурсів, сервіс продажів. Однак, слабкими є такі напрямки як маркетинг, розширення бізнесу та комунікаційна політика та рекламна діяльність. Проте, жорстка конкуренція і швидкі зміни зовнішнього середовища пред'являють нові вимоги до систем

управління організацією. Необхідністю в цих умовах стає освоєння принципів та підходів стратегічного менеджменту.

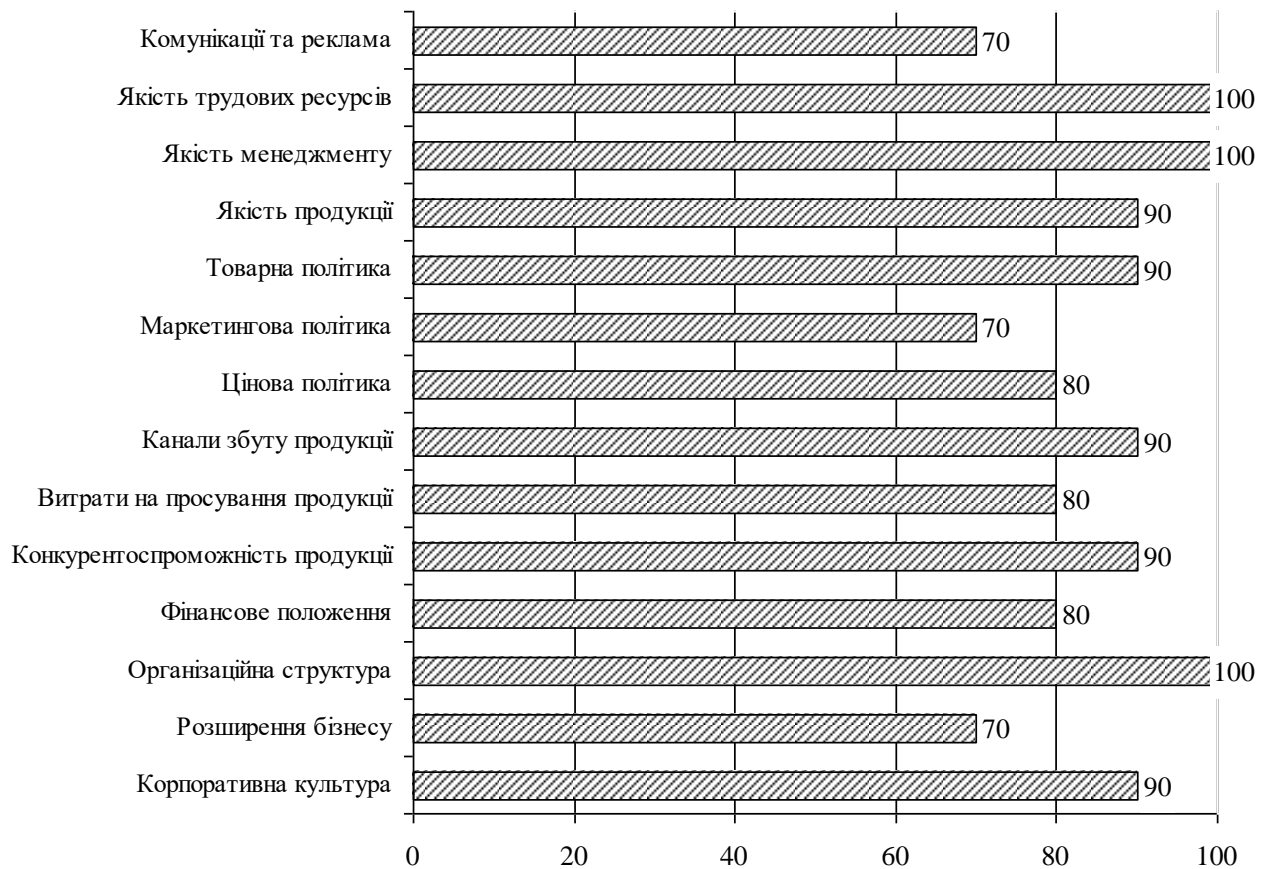


Рис. 2.6. Стратегічні позиції організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за сферами у 2019 році

Досягнуті результати за сферами управління в цілому дають змогу підтримувати стабільне фінансове становище та позитивне значення чистого прибутку. Тому проведемо оцінку ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» з точки зору рівня фінансових результатів та їх відношення до витрачених ресурсів, що характеризують різні коефіцієнти рентабельності. Значення аналізу доходів та витрат організації полягає в обґрунтуванні шляхів подальшого стратегічного розвитку підприємства.

На основі аналізу фінансової звітності організації, зокрема Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) проведемо аналіз доходів,

витрат та фінансових результатів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

У таблиці 2.14 наведено дані щодо загальних доходів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.14

Доходи ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	89865	88900	123029	-1,07	38,39
Інші операційні доходи	9	1640	80	18122,22	-95,12
Інші доходи (доходи від участі в капіталі, фінансові доходи та інші доходи)	259	76	59	-70,66	-22,37
Всього доходів	90133	90616	123168	0,54	35,92

Представлені у табл. 2.14 дані свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду загальні доходи ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» збільшилися в цілому на 36,65%. У зв'язку з цим, якщо у 2017 році їх сума становила 90133 тис. грн., то у 2019 році вона зросла до 123168 тис. грн.

Найбільшу частку у доходах організації становить виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) та інші операційні доходи. В свою чергу на частку інших доходів приходить найменша їх частка. Загалом, за підсумками 2019 року частка виручки у загальних доходах організації становила 99,9%.

Наступним кроком є аналіз витрат ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. Показники для аналізу представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз витрат ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018-	2019-

				2017	2018
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67466	66428	91179	-1,54	37,26
Адміністративні витрати	1877	1794	3592	-4,42	100,22
Витрати на збут	15026	16826	20857	11,98	23,96
Інші операційні витрати	88	1701	1636	1832,95	-3,82
Інші витрати (витрати від участі в капіталі, фінансові витрати та ін.)	1847	1580	615	-14,46	-61,08
Витрати на податок на прибуток	1035	584	1474	-43,57	152,40
Всього витрат	87339	88913	119353	1,80	34,24

Як свідчать представлені у табл. 2.15 дані загальні витрати організації у 2017 році становили 87339 тис. грн., у 2018 році їх сума зросла на 1,80% і склала 88913 тис. грн. В свою чергу, у 2019 році витрати у порівнянні з попереднім роком зросли на 34,24% і за підсумками досліджуваного періоду склали 119353 тис. грн.

Під впливом описаних змін загальне зростання витрат за період з 2017 по 2019 роки склало 36,65%, що практично відповідає зміні доходів (36,65%).

Представлена тенденція змін доходів та витрат ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. призвела до того, що фінансовий результат організації у вигляді чистого прибутку (збитку) представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Загальні доходи, витрати та фінансові результати ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Загальні доходи, тис. грн.	90133,0	90616,0	123168,0	0,54	35,92
Загальні витрати, тис. грн.	87339,0	88913,0	119353,0	1,80	34,24
Фінансові результати у вигляді чистого прибутку (збитку), тис. грн.	2794,0	1703,0	3815,0	-39,05	124,02

Загальне зростання чистого прибутку за період склало 36,54% або 1021,0 тис. грн. В тому числі, у 2018 році у порівнянні з попереднім періодом прибуток (збиток) скоротився -39,05%, а у 2019 році - збільшився на

124,02%.

Наочно динаміку основних показників діяльності організації наведено на рис. 2.7.

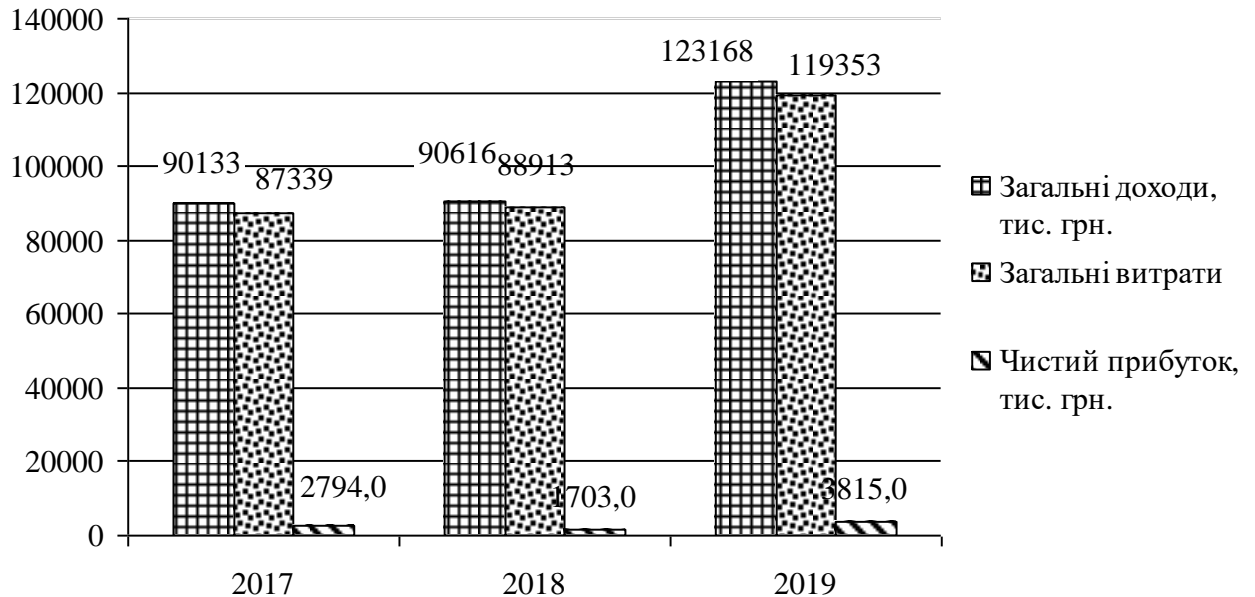


Рис. 2.7. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Отже, в умовах динамічного зовнішнього середовища прибуток відіграє важливу роль, будучи головною метою підприємницької діяльності, основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів організації, що забезпечують її довгостроковий розвиток, створюючи базу економічного розвитку держави в цілому.

Прибуток є абсолютним показником ефективності стратегій управління, тому для оцінювання відносної ефективності стратегій доцільно також проаналізувати показники рентабельності.

Аналіз рівня рентабельності різних складових капіталу, майна та витрат ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 роки представлено у табл. 2.17.

Показники рентабельності діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019

рр.

Показник	Роки			Абсол. відхилення		Віднос. відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Рентабельність активів (ROA)	9,5	5,2	12,2	-4,30	6,98	-45,1	133,4
Рентабельність основних засобів	10,4	6,0	13,0	-4,35	6,98	-42,0	116,3
Рентабельність оборотних активів	40,6	14,9	33,6	-25,73	18,76	-63,4	126,0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	41,3	10,0	18,4	-31,30	8,40	-75,7	83,7
Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)	16,5	7,5	18,4	-9,07	10,98	-54,9	147,1
Рентабельність продукції	4,1	2,6	4,2	-1,58	1,62	-38,1	63,2
Рентабельність продажів (ROS)	3,1	1,9	3,1	-1,19	1,19	-38,4	61,9

Рентабельність активів у 2017 році склала 9,5%, тобто на кожен гривню активів організація отримала 9,5 копійок чистого прибутку. У 2018 році на кожен вкладену в активи гривню було отримано 5,2 копійок чистого прибутку. У 2019 році рентабельність активів зросла на 6,98% та її значення дорівнювало 12,2%.

Рентабельність основних засобів – відношення чистого прибутку до основних засобів. За розрахунками рентабельність основних засобів у 2017 році склала 10,4%, тобто кожна інвестована в основні засоби гривня принесла в середньому 10,4 копійок чистого прибутку. У 2018 році кожна інвестована в основні засоби гривня принесла 6,0 копійок чистого прибутку. У 2019 році рентабельність основних засобів зросла на 6,98% та її значення дорівнювало 13,0%.

Рентабельність оборотних активів – відношення чистого прибутку до оборотних активів організації. Показник показує, який прибуток отримує організація на кожен грошову одиницю інвестованих в оборотні активи коштів.

За розрахунками ефективність використання оборотних активів організації у 2018 році у порівнянні з попереднім роком скоротилася і склала

14,9%. У 2019 році рентабельність оборотних активів зросла на 18,76% і склала 33,6%, тобто в середньому кожна інвестована в оборотні активи гривня принесла за підсумками аналізованого періоду 33,6 копійок чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу (англ. Return on equity (ROE)) – фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям організації.

Що стосується рентабельності власного капіталу, то у 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 41,3 копійок чистого прибутку. У 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 10,0 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за рік скоротилася. У 2019 році ефективність використання власного капіталу збільшилась на 8,40% і за підсумками року склала 18,4%, тобто в середньому на кожну гривню власного капіталу прийшлося 18,4 копійок чистого прибутку.

Рентабельність інвестованого капіталу (англ. Return on investments (ROI)) – фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного та довгострокового вкладеного капіталу.

За проведеними розрахунками рентабельність інвестованого капіталу у 2017 році склала 16,5%. У 2018 році значення цього показника скоротилось до 7,5%, та у 2019 році збільшилось до 18,4%. Це означає, що в середньому на кожну гривню інвестованого капіталу прийшлося 18,4 копійок чистого прибутку.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю собівартості. Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. Як правило, організація, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними

ресурсами. У 2017 році на кожну гривню витрат у вигляді собівартості продукції (робіт, послуг) прийшлося 4,1 копійок чистого прибутку. У 2018 році рентабельність продукції скоротилася до 2,6%. На кінець 2019 року значення показника складало 4,2%.

Рентабельність продажів – є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Розраховується як відношення чистого прибутку організації до чистого доходу від реалізації і характеризує ефективність продажів організації. У 2017 році значення показника складало 3,1%. У 2018 році рентабельність продажів за чистим прибутком становила 1,9%. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 3,1 копійок прибутку від продажів.

Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. представлена на рис. 2.8.

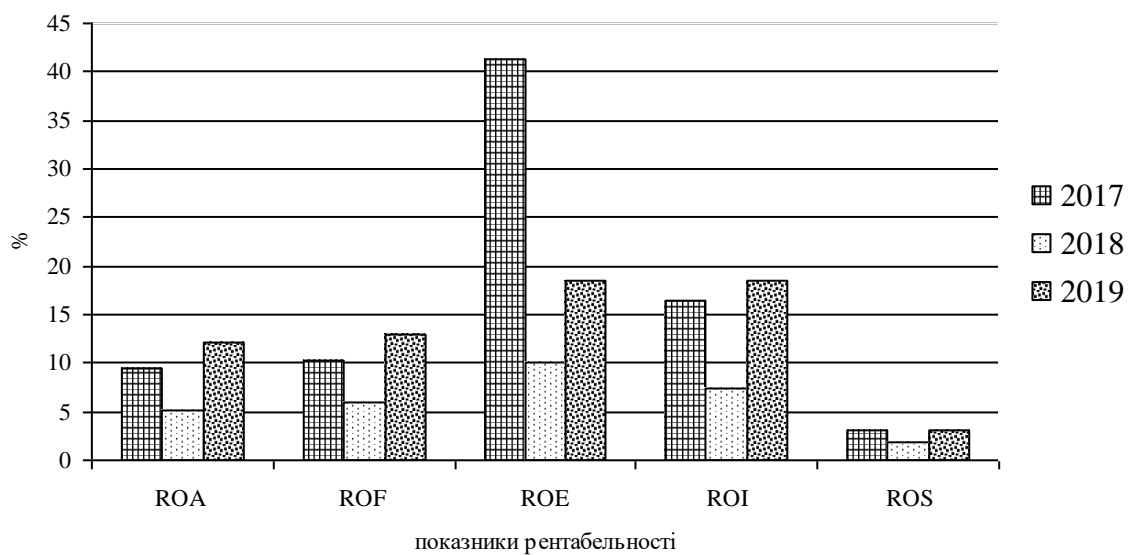


Рис. 2.8. Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр.

Таким чином, у підсумку проведеного аналізу показників рентабельності діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним для організації був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених

коефіцієнтів рентабельності. В свою чергу, найменш ефективним для організації був 2018 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

3.1. Використання сучасних інструментів та підходів до реалізації та корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Вибір конкретної стратегії управління організацією означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед організацією, вирішено вибрати один напрямок, в якому вона і буде розвиватися. Без стратегії організації не може розробити чіткий план дій, в нього відсутній напрямок руху у бізнес-середовищі, відсутня єдина програма досягнення бажаних результатів.

Добре передбачене стратегічне бачення готує організацію до майбутнього, встановлює довгостроковий напрямок розвитку та визначає намір організації зайняти конкретні ділові позиції. Чим краще продумана стратегія і чим більш ефективно вона реалізована, тим більша ймовірність, що організація втримає та зміцнить свою позицію на ринку.

Стратегія організації, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачений розвиток подій, що додатково підсилюється конкурентною боротьбою між організаціями в рамках окремих видів економічної діяльності.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» показав, що в звітному 2019 році організації вдалося забезпечити приріст показників щодо фінансових результатів своєї діяльності. Зокрема відбулося нарощення обсягів реалізації продукції (виручка +38,39% до 2018 року) при відносно меншому зростанні собівартості (+37,26%) і, що найголовніше, забезпечено приріст чистого прибутку до 3815 тис. грн. проти 1703 тис. грн. у 2018 році. Це свідчить про те, що обрана стратегія управління компанією в цілому є ефективною та забезпечує розвиток організації. Але поглиблений

аналіз дав змогу дійти висновку про те, що слабкими є такі напрямки як маркетинг, розширення бізнесу та комунікаційна політика і рекламна діяльність.

У зв'язку з цим в якості пріоритетної стратегії управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» пропонується подальше використання стратегії зростання, (агресивна стратегія – за методикою SPACE-аналізу) з посиленням позицій організації у сфері управління маркетингом, комунікаційною політикою та рекламною діяльністю, а також управління персоналом.

Отже, основною метою діяльності будь-якої організації і, в тому числі, досліджуваної організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є випуск та реалізація продукції, виконання робіт та надання послуг і як результат – отримання якнайбільшого прибутку від усіх видів діяльності. Наявність та збільшення прибутку для організації є вкрай важливим, від нього безпосередньо залежить подальша перспектива розвитку підприємства та ефективність його діяльності, тому саме прибуток виступає ключовим показником успішності використовуваної в організації стратегії управління.

Прибуток є грошовим виразом чистого доходу ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», отриманого від усіх видів його діяльності й зумовленого різницею між його сукупним доходом і сукупними видатками. Саме пошук резервів збільшення прибутку від реалізації продукції (продаж пакувальної продукції та виробів з металу), виконання робіт (послуги з ремонту джерел безперервного живлення) і є основною метою аналізу та подальшого пошуку шляхів вдосконалення стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС».

Резерви збільшення виробництва та реалізації продукції розглядають як невикористані можливості зростання і вдосконалення виробництва та реалізації продукції та їх вплив на кінцевий фінансовий результат. Ці резерви постійно виникають під впливом науково-технічного прогресу, вдосконалення організації виробничого процесу тощо [34, с. 237-243].

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом та загостренням конкурентної

боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність пошуку шляхів оптимізації стратегії управління організаціями та збільшення ефективності діяльності досліджуваної організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», що спеціалізується на двох непов'язаних напрямках діяльності – пакувальний напрямок та напрямок з виробництва металевих будівельних конструкцій. Ці заходи повинні відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

На основі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» та політики управління формуванням та використанням його прибутку встановлено, що на даний момент організація досить активно розвивається, нарощує обсяги господарської діяльності (приріст чистого доходу за 2019 рік до 2017 року склав 36,9% 123029 тис. грн. проти 89865 тис. грн. у 2017 році). Ефективне управління витратами дозволило організації збільшити чистий прибуток з 2794 тис. грн. у 2017 році до 3815 тис. грн. у 2019 році (приріст на 36,54%).

Зазначені вище фінансові результати в цілому свідчать про ефективність стратегії управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» в сучасних умовах економічної ситуації в Україні. В свою чергу, досягнуті показники можуть свідчити про те, що потенціал розвитку ще не вичерпаний, тому пошук шляхів та резервів покращення результатів господарської діяльності є можливим.

Для здійснення заходів щодо корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» на перспективний період пропонуються декілька ключових напрямів, а саме комплексна рекламна кампанія, а також система мотивації та розробка власного веб-сайту. Використання резервів збільшення обсягу прибутку у цих напрямках дозволить забезпечити поступальне збільшення рівня прибуткової діяльності організації, що аналізується, підвищить його платоспроможність та фінансову стійкість.



Рис. 3.1. Цільові орієнтири корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

На рис. 3.1 схематично зображено цільові орієнтири за рахунок яких ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» матиме можливість використати наявні резерви для напрошення обсягу прибутку. Зазначені на рис. 3.1 цільові орієнтири побудовані залежно від системи цілей функціонування організації. Тому, так важливо вибрати правильні та обґрунтовані дії для виконання поставлених завдань.

В узагальненому вигляді внутрішні фінансові резерви для максимізації ефекту від пропонованої стратегії управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» поділяються на наступні напрямки:

- 1) збільшенням обсягів вхідних грошових потоків:
 - за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції, робіт, послуг,
 - рефінансування дебіторської заборгованості;
- 2) в результаті скорочення вихідних грошових потоків:

- зменшення витрат, які відносяться на собівартість продукції;
- зменшення витрат, які покриваються за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні організації.

Першим симптомом погіршення фінансового стану та можливого виникнення *фінансової кризи* на переважній більшості організацій є зменшення рівня реалізації продукції та послуг. Для організації, що аналізується, цей чинник є нехарактерним, оскільки протягом 2017-2019 років організація активно нарощує обсяги господарської діяльності, що в свою чергу дає можливість припустити те, що резерви цього позитивного тренду ще не вичерпані, і ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» може ще достатньо сильно наростити обсяги реалізації та при ефективному управлінні витратами – збільшити обсяги чистого прибутку.

Отже, досягнення необхідного рівня реалізації продукції та послуг є головним критерієм успіху забезпечення ефективності стратегії управління організації. У довгостроковому періоді збільшення чистого доходу від реалізації і на цій основі досягнення прийняттого рівня прибутковості є головним завданням стратегічного *розвитку* організації, оскільки всі короткострокові заходи щодо поліпшення фінансового стану організації втрачають сенс, якщо через дефіцити у сфері збуту продукції та послуг організації через деякий час знову стає фінансове неспроможним. Саме тому заходи щодо збільшення грошових надходжень організації як основного резерву збільшення прибутку належать до числа найбільш пріоритетних.

Коли йдеться про мобілізацію внутрішньовиробничих резервів, аналізуються всі наявні можливості збільшення виручки від реалізації продукції та послуг, виробництво і збут яких є предметом діяльності організації. Дії, спрямовані на збільшення виручки від основної реалізації, рідко приносять відчутні результати в короткостроковому періоді, оскільки заходи щодо розширення ринків збуту мають, як правило, стратегічний характер.

Розмір виручки від реалізації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» залежить від

двох основних факторів:

- обсягу реалізованої продукції;
- вартості одиниці такої продукції.

Щоб збільшити обсяги реалізації, пропонується максимально активізувати збутову (маркетингову) політику організації.

Усі заходи щодо збільшення виручки мають базуватися на системі короткострокових прогнозів обсягів збуту з урахуванням динаміки цін та відповідних їм обсягів реалізації. Головним інструментом маркетингу є ціноутворення. Рішення про зміни цін слід приймати на підставі поглибленого аналізу наслідків цих змін.

Основні заходи максимального використання резервів збільшення обсягу прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» у сфері збуту полягають у наступному:

- аналіз ринків та шляхів збуту продукції та послуг;
- перевірка порядку ціноутворення;
- підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності її роботи;
- сервісні послуги;
- застосування гнучкої системи преміювання представників;
- запровадження гнучкої системи знижок та використання системи знижок для постійних клієнтів;
- здійснення рекламних кампаній та PR-акцій.

З огляду на це першим заходом для корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» пропонується збільшення чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг за рахунок проведення комплексної рекламної кампанії. В подальшому цей захід розвитку буде мати назву «Рекламна кампанія».

Другим важливим заходом забезпечення використання резервів збільшення обсягу прибутку та відповідно корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», що має значний потенціал подальшого

нарощення виручки та прибутку, є вдосконалення системи мотивації в організації (далі «Система мотивації»).

Третім важливим інструментом корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є використання сучасних способів просування компанії за рахунок розробки власного веб-сайту, який дозволить залучити значну кількість клієнтів, які здійснюють пошук необхідних їм товарів, робіт послуг через Internet.

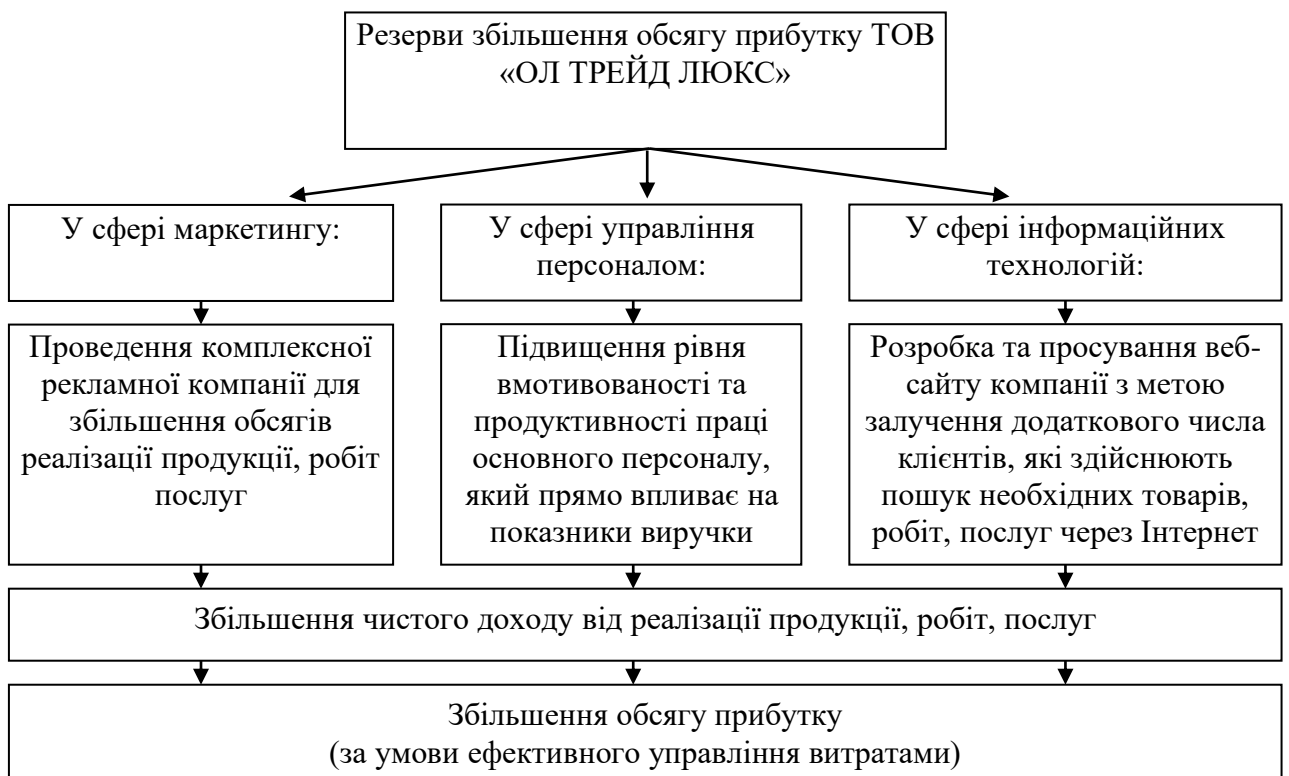


Рис. 3.2. Основні резерви збільшення обсягу прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Розглянемо більш докладно ці сучасні інструменти та підходи до реалізації та корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС».

Першим напрямом коригування стратегій управління організацією було запропоновано збільшення вхідних грошових потоків за рахунок проведення рекламної кампанії («Рекламна кампанія»).

«Рекламна кампанія» є комплексним заходом, за рахунок якого

планується збільшити обсяги продажів продукції ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС», а також робіт та послуг, які пропонує організація, що відповідно має збільшити чистий дохід від реалізації організації.

Захід «Рекламна кампанія» є комплексним заходом, за рахунок якого планується збільшити обсяги реалізації продукції, робіт та послуг організації, яка досліджується, та при ефективному управлінні витратами відповідно збільшити обсяги прибутку.

Фінансування заходу «Рекламна кампанія». Вартість рекламної кампанії – 330,75 тис. грн. (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл фінансування заходу «Рекламна кампанія» для підвищення прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Напрямок рекламних заходів	Вартість	Заходи	Витрати
Участь у виставці (Міжнародний форум харчової промисловості та упаковки – 14-16 квітня 2021 р.)	1 кв.метр виставочної площі – 200\$	6 кв. метри 2 рази на рік	64800
Реклама у журналах (Журнал «Харчові технології», Журнал "Ukrainian Food Journal")	Повідомлення ¼ сторінки – 100\$	10 повідомлень по 1/8 стор.	81000
Ролик на радіо	1 хв. – 50 \$	6 роликів у день по 10 сек. 12 разів на рік	97200
Листівки	1 аркуш – ¼ \$	5000 аркушів	33750
Контекстна реклама у пошукових мережах	0,1 \$ за один клік	20000 кліків за пошуковими запитами	54000
		Разом:	330750

Розробка програми рекламної кампанії (розробка стратегії й тактики рекламної кампанії).

Вивчення предмета реклами й виділення його особливостей. На жаль, рекламні заходи у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» проводяться несистематично. Тому в даному випадку рекламованим продуктом можуть стати будь-яка

продукція, яку пропонує досліджувана компанія (пакувальні матеріали, пакувальне обладнання, будівельні металеві конструкції, гофра, тощо).

Виділення кола споживачів рекламованого продукту. Компанія ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» функціонує як у сегменті корпоративних клієнтів, так і у сегменті роздрібних споживачів. Тому рекламна компанія повинна бути направлена на всі сегменти клієнтів.



Рис. 3.3. Розподіл фінансування рекламної кампанії ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» на 2021-2022 рр., (дані щорічні)

Кожний з представлених напрямів використання рекламних коштів має свої переваги та недоліки, однак їх комплексне використання дозволить досягти максимального ефекту від проведення цих комунікаційних заходів.

Другим важливим напрямом вдосконалення стратегій управління організацією ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є покращення вмотивованості та

продуктивності праці основних працівників підприємства. В рамках вдосконалення системи мотивації праці в організації в рамках заходу 2 «Система мотивації» пропонується впровадити у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» компенсаційний пакет.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки засобів поширення реклами з метою збільшення обсягу прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Засіб поширення реклами	Переваги	Недоліки
Журнали	Висока якість відтворення реклами; значна кількість вторинних читачів; висока вибірковість аудиторії.	Висока вартість розміщення реклами; тривалий часовий розрив між подачею рекламної інформації і її появою в журналі.
Телефонні довідники	Близькість рекламодавця до споживача.	Низький ступінь впливу на потенційного споживача.
Поштова реклама	Персональне звертання до аудиторії; своєчасність; можливість передати більш повну інформацію про цей товар або послугу; ефективний для нового бізнесу, що розвивається.	Високі витрати на 1000 рекламних контактів.
Радіо	Масовість; високе демографічне охоплення; невисока вартість.	Невисокий ступінь вибірковості; представлено тільки звуковими засобами; невисокий ступінь залучення уваги.
Телебачення	Широта охоплення; високий ступінь залучення уваги; висока якість відтворення рекламного обігу з використанням зображення, звуку, руху.	Висока вартість виробництва й розміщення реклами; короткочасність рекламного контакту; невисока вибірковість аудиторії; насиченість рекламою.
Зовнішня реклама	Висока частота повторних контактів; високий ступінь сприйняття; невисока вартість.	Невисока вибірковість аудиторії; обмеження інформаційного й творчого характеру.
Виставки	Можливість представити новий товар і вивчити на нього попит; можливість укласти угоду під час виставки або найближчим часом після її закінчення; додаткові можливості вивчення продукції й політики конкурентів, особистого з ними контакту; невисока вартість.	Обмежена аудиторія.

Найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність. Структура компенсаційного пакета показана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропонована структура компенсаційного пакета ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст	Кількість осіб,	Витрати на 1-у особу на місяць, грн	Загальні витрати на рік, тис. грн.
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, виплати у випадку народження дитини			58
	1. Страхування (медичне, життя)	4	500	24
	2. Оплата тренажерного залу	4	500	24
	3. Виплати у випадку народження дитини	1	10000	10
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, витрат на паливо			60
	1. Оплата транспортних послуг (проїзд у транспорті)	6	400	28,8
	2. Оплата послуг мобільного зв'язку	6	100	7,2
	3. Оплата палива на власний автомобіль	1	2000	24
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів			120
	1. Оплата різного роду тренінгів, курсів і т.д.	2	5000	10
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок, поїздок за кордон			69
	1. Корпоративні заходи	6	500	36
	2. Оплата театрів, концертів, виставок	3	500	18
	3. Подорож за кордон	1	15000	15
Загальні витрати, тис. грн.				197

Загальні витрати на компенсаційний пакет в рамках системи мотивації загалом складуть 307 тис. грн., в тому числі, пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників (58 тис. грн.), пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників (60 тис. грн.), пільги, пов'язані з навчанням працівників (10 тис. грн.) та пільги, пов'язані з культурними заходами (69 тис. грн.).

Варто зазначити, що здійснення витрат в рамках компенсаційного пакету для підвищення мотивації праці планується здійснювати поряд з реалізацією у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» системи КРІ. КРІ – це показники, за якими оцінюють результативність та ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної виробничої, технологічної та іншої діяльності. Більшість компаній, які хочуть змінити ефективність своєї роботи, використовують для цього систему різноманітних вимірників і показників. Це дозволяє оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану.

Оскільки організація ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є виробничо-торговельним підприємством, то основний напрям зусиль щодо підвищення ефективності його діяльності повинен бути реалізований за рахунок ключових працівників, що займаються продажем продукції.

У табл. 3.4 наведено перелік цілей, а також ключових показників для різних бізнес-процесів управління маркетингом при побудові системи КРІ в рамках підвищення мотивації працівників досліджуваної організації.

Таблиця 3.4

Система КРІ в рамках бізнес-процесів підвищення мотивації персоналу
відділу маркетингу ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

№ з/п	Бізнес-процес	Цілі	КРІ
1	Продажі	Основною метою застосування КРІ є: збільшення частки продажів нових продуктів і приросту продажів, виконання фінансового плану і представленість продукції компанії на ринку та ін.	виконання фінансового плану з об'єму продажу групи продуктів; приріс продажу відносно аналогічного періоду минулого року; об'єм реалізації продукції.
2	Маркетингові комунікації	Цілями розроблених КРІ для даного підрозділу є збільшення частки ринку і, відповідно, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів і поліпшення сприйняття марки клієнтами.	зміна частки ринку за напрямками; кількість запуску нових продуктів; приріст клієнтської бази; зростання частоти покупок.
3	Відносини з ключовими	Основна мета застосування КРІ – підвищення якості обслуговування	частка виручки по ключовим клієнтам в

	клієнтами	клієнтів, а також підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.	загальній виручці; якість обслуговування клієнтів; частка постійних клієнтів.
--	-----------	--	---

Визначення формули, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати, а також співвідношення «фіксованої частини» та «змінної частини» у заробітній платі. Змінна частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% від окладу працівника. Існують різні варіанти розрахунку заробітної плати за КРІ. В рамках даної дипломної роботи, найбільш ефективним є варіант, що пропонується нижче:

1. Для всіх показників задаються три «рівня ефективності»:

- база – найгірше допустиме значення («нульова точка»), від якого починається відлік результату;

- норма – рівень, який повинен обов'язково досягатися з урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей і складності роботи, можливостей співробітника. Це задовільне значення показника;

- ціль – наднормативний рівень, до якого треба прагнути [16].

2. Розрахунок загальної премії за результатами діяльності – здійснюється на основі фонду преміювання працівника як сума «окремих» премій, зароблених за кожним КРІ окремо. Якщо відомий розмір фонду преміювання, то спочатку визначаються максимальні премії по всіх КРІ в залежності від їх ваг:

$$\text{Максимальна}_\text{премія}_\text{за}_\text{КРІ} = \text{Фонд}_\text{преміювання} \times \text{Вага}_\text{показника}. \quad (3.1)$$

3. Обчислення фактичної премії по кожному КРІ як деяка частка від максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення даного показника перевищує норму:

$$\text{Фактична}_\text{премія}_\text{за}_\text{КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Ціль} - \text{Норма}} \times \text{Максимальна}_\text{премія}_\text{за}_\text{КРІ}. \quad (3.2)$$

Ця формула застосовується тільки для тих показників, за якими «факт» більше, ніж «норма». В іншому випадку премія за даним показником не нараховується.

4. Як підсумок, окремі премії по всіх КРІ складаються, і виводиться загальна премія працівника:

$$\text{Премія} = \sum \text{Фактичні_премії_за КРІ} \quad (3.3)$$

Етап 6. Визначення премії за допомогою обраної форми розрахунку на етапі 5.

По-перше, для здійснення розрахунку за обраною методикою необхідно встановити, якою мірою кожен з обраних КРІ буде впливати на змінну частину. Вага найбільш важливого КРІ не повинна перевищувати 50%, а найменш значимого – складати менше 5%. Загальна сума показників – 100%. При визначенні ваги важливо користуватися принципом необхідності, тобто конкретно розуміти, які показники необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети.

По-друге, необхідно оцінити фактичні значення КРІ в кінці місяця (кварталу). При цьому кількісні показники вимірюються за метричною шкалою, а якісні – за порядковою 100-бальною шкалою. За її допомогою можна гнучко підходити до оцінки якісних КРІ, встановлюючи «опорні точки», наприклад: база – від 0 до 39, норма – від 40 до 79, мета – від 80 до 100 балів. При цьому оцінки повинні бути «розшифровані», щоб співробітники розуміли, яких саме результатів від них очікують.

Отже, за даним методом розрахунку премії за КРІ премія по кожному КРІ обчислюється як частка від максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення даного показника перевищує нормативне. Такий спосіб нарахування премії є «демократичним», оскільки не передбачає «штрафу». Премія за показниками, по яких не досягнута норма, просто не

нараховується.

У підсумку розгляду даного заходу також варто зазначити, що реалізація виплат премій планується здійснювати в межах витрат, розрахованих за компенсаційним пакетом. А працівник відділу маркетингу, який за підсумками року отримає найбільше балів за системою КРІ буде додатково нагороджений путівкою на відпочинок на курорт до близького зарубіжжя.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості організації необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків організацій, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» в умовах динамічного зовнішнього середовища

Визначимо необхідні показники щодо ефективності заходів у напрямку підвищення ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» в умовах динамічного зовнішнього середовища. Джерела фінансування та загальна вартість заходів узагальнена у табл. 3.5. Джерелами ресурсного забезпечення заходів вдосконалення стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є нерозподілений прибуток, сума якого за підсумками 2019 року склала 12074 тис. грн.

Таблиця 3.5

Початкові інвестиції та джерела фінансування проекту використання резервів

збільшення обсягу прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

Статті витрат	Власні кошти, тис. грн.	Кредитні ресурси, тис. грн.	Всього, тис. грн.	Періодичність
Розробка web-сайту	30	-	30	Одноразові
Рекламний бюджет	330,75	-	330,75	Одноразові
Компенсаційний пакет	197		197	Щорічні
Оборотні засоби (додаткові транспортні витрати)	20	-	20	Щорічні
Технічна підтримка та просування сайту (SEO)	20	-	20	Щорічні
ВАРТІСТЬ ПРОЕКТУ	100	-	597,75	-

Наведені дані свідчать про те, що загальний розмір необхідного ресурсного забезпечення в рамках заходів підвищення ефективності стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» становить орієнтовно 597,75 тис. грн. Основну частку витрат становлять витрати на рекламу та компенсаційний пакет, сума яких відповідно 330,75 тис. грн. та 197 (всього 527,75) тис. грн.

Важливим є також розподіл витрат на одноразові та щорічні, оскільки це дасть змогу розрахувати ефективність запропонованих заходів за допомогою використання методичного інструментарію проектного аналізу, де порівнюються початкові витрати (інвестиції) з дисконтованими грошовими потоками за роками реалізації проекту.

Проектний період включає 5 років починаючи з 2021 та закінчуючи 2025 роком. Дисконтна ставка для розрахунку дисконтованих грошових потоків визначена на рівні 23%, тобто включає безризикову ставку на рівні середньозваженої ставки за депозитами в Україні (13%) плюс премія за ризик (10%).

У світовій практиці показниками, які використовуються для оцінки ефективності проектів є наступні критерії: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR), дисконтований термін окупності (DPP).

Метод розрахунку чистого наведеного ефекту. Центральним

складником аналізу доцільності здійснення та ефективності інвестицій є розрахунок поточної вартості. Метод розрахунку чистого наведеного ефекту прямо пов'язаний з ним. Його розраховують за такою формулою (3.4):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.4)$$

де B_t – повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, 3, ... n);

n – строк служби проекту, глибина горизонту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

Таким чином, чистий наведений ефект дорівнює – різниці між дисконтованою вартістю та сумою інвестиції. Також очевидно, що якщо: $NPV > 0$, інвестиції дадуть прибуток; $NPV < 0$, інвестиції будуть збитковими; $NPV = 0$, інвестиції не дадуть ні прибутку, ні збитку.

Метод розрахунку чистого наведеного ефекту допомагає розраховувати його абсолютний розмір. Але абсолютний розмір NPV далеко не завжди дає правильне уявлення про економічну ефективність інвестиції. Об'єктивніше ситуацію можна оцінити, якщо зіставити NPV декількох проектів з сумою початкових інвестицій у них. Саме порівняння чистого наведеного ефекту та початкових інвестицій і лежить в основі розрахунку індексу рентабельності інвестиції. Формула його розрахунку така:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{(1+i)^t} : I_0. \quad (3.5)$$

З цієї формули випливає, якщо:

$PI > 1$, інвестиції рентабельні;

$PI < 1$, інвестиції збиткові;

$PI=1$, інвестиції не збиткові і не рентабельні.

Нормою рентабельності (IRR) чи прибутку інвестиції є таке значення коефіцієнта дисконтування, коли NPV проекту дорівнює 0:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (3.6)$$

Так, якщо організація бере в банку довгостроковий кредит під 40% на два роки, то воно має вкласти його в такий проект, який забезпечить позитивне значення чистого наведеного ефекту при коефіцієнті дисконтування 40% впродовж двох років.

Коли грошовий потік не являється постійною величиною, тоді необхідно використовувати таку формулу:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 - (NPV_2)}. \quad (3.7)$$

де i_1 – ставка дисконту, при якій значення NPV додатне;

i_2 – ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV стає від'ємним;

NPV_1 – значення чистої поточної вартості при i_1 ;

NPV_2 – значення чистої поточної вартості при i_2 .

Точність розрахунку за цією формулою буде тим більша, чим менша різниця між i_1 та i_2 . При цьому необхідною умовою є $\min NPV_2 > 0$ при i_2 , та $\max NPV_2 < 0$ при i_2 .

Аналіз інвестицій з використанням вищевикладених методів дає можливість у цілому оцінити їхню ефективність. Але всі вони залишають

поза увагою один важливий аспект – час, упродовж якого буде досягнута окупність початкових вкладень. У фінансовому аналізі цей показник має назву строку окупності інвестицій (PP). Формула його розрахунку має такий вигляд:

$$PP = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV * (t_0 - 1)}{PV_{t_0}}, \quad (3.8)$$

де t_0 – номер першого року, у якому досягається умова;

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.;

PV_{t_0} - грошовий потік першого року, в якому досягається умова

Як видно з наведеної формули, зіставлення інвестицій роблять з грошовим потоком від проекту. Як тільки він перевищить їх, період, у якому це сталося, і буде вважатися кінцевим у визначенні строку окупності інвестицій.

Таким чином, проведемо розрахунки необхідних показників ефективності розроблених проектів на основі запропонованого методичного інструментарію, а також вихідних даних, що були розраховані раніше

Результати розрахунків представимо у вигляді окремої таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Грошові потоки за проектом вдосконалення стратегій управління у ТОВ «ОЛ
ТРЕЙД ЛЮКС»

Показник	2020 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Надходження коштів:							
Доходи, тис. грн.		7000,0	7700,0	8470,0	9317,0	10248,7	42736
Відтік коштів:							
Обсяг інвестицій, тис. грн.	360,75						
Поточні витрати за проектом		6731,4	7404,5	8145,0	8959,5	9855,4	41095,7

Додаткові витрати в рамках запропонованих заходів		237,0	237,0	237,0	237,0	237,0	1185,0
Загальний відтік грошей	360,75	6731,38	7404,51	8144,96	8959,46	9855,406	41456,5
Чистий грошовий потік	-360,8	268,63	295,49	325,04	357,54	393,29	1279,23
Фактор поточної вартості (ставка дисконту - 23%)	1	0,8130	0,6610	0,5374	0,4369	0,3552	
Дисконтований грошовий потік	-360,8	218,4	195,3	174,7	156,2	139,7	523,5

На основі даних табл. 3.6 можливо розрахувати показники ефективності проекту:

$NPV = 218,4 + 195,3 + 174,7 + 156,2 + 139,7 - 360,8 = 523,5$ тис. грн. – проект є ефективним, оскільки розрахункове значення чистої теперішньої вартості більше 0 і складає 523,5 тис. грн.

Індекс дохідності: $IP = (5691,1 + 5089,6 + 4551,6 + 4070,6 + 3640,4) : (360,8 + 0) = 63,88$. Це означає, що в середньому кожна вкладена гривня у проект принесе 63,88 грн. чистих грошових надходжень.

Внутрішня норма дохідності визначається за допомогою формули (3.7)

$$IRR = 77 + (3 * (78 - 77)) / (3 - (-1,3)) = 77,7\%$$

Отримана внутрішня норма дохідності значно більша ніж використана у розрахунках ставка дисконту (23,0%), що також підтверджує економічну ефективність даного проекту.

Дисконтований період окупності проекту визначається порівнянням початкових витрат та кількості періодів, коли ці витрати будуть покриті отриманими доходами, що скориговані у часі.

$$DPP = 1 + (360,8 - 218,4) : 195,3 = 1,73 \text{ років або } 1 \text{ рік та } 9 \text{ міс.}$$

Отже, представлені розрахунки свідчать про доцільність прийняття до реалізації заходів в рамках проекту максимального використання резервів збільшення прибутку ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» .

Таким чином, у сучасних умовах господарювання робота організації із виготовлення та реалізації готової продукції, виконання робіт та надання послуг є однією із важливих складових його ефективної діяльності, оскільки саме операційна діяльність і є основним джерелом одержання прибутку. Доведено, що основними шляхами підвищення прибутку від реалізації продукції досліджуваної організації є збільшення обсягів реалізації, підвищення якості та ціни продукції. Проведення аналізу прибутку є необхідним для пошуку резервів його збільшення, що дає змогу залучення додаткових коштів, покращення фінансового стану організації та розширення її діяльності.

ВИСНОВКИ

У підсумку проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Запропоновано авторське визначення поняття стратегія управління організацією: «стратегії управління організацією являє собою набір методів, комбінацій, правил і прийомів, спрямованих на досягнення основних цілей шляхом вирішення проблем, і, головне, отримання конкурентних переваг». Також систематизовано кілька видів стратегій. В даному випадку стратегія управління організацією представлена у вигляді сукупності економічних цілей, засобів їх досягнення і показників, що визначають ступінь досягнення поставлених цілей. У такій інтерпретації функція мети стратегії визначається цільовою системою, функція мети представлена у вигляді ряду засобів досягнення цілей. Включення показників необхідно для виконання ролі самоконтролю в стратегії, визначення ступеня досягнення цілей і оцінки ефективності використання наявних ресурсів. Виділено наступну систематизацію стратегій управління організацією: стратегію прискореного зростання, стратегію стабільного розвитку і стратегію боротьби з кризою. З точки зору діяльності запропоновано наступну класифікацію стратегій: стратегія оподаткування; інвестиційні стратегії; дивідендна політика; політика зборів; стратегія бухгалтерського обліку; виробнича стратегія, тощо. Обґрунтовано, що вибір стратегії управління організацією має відповідати принципу гнучкості, тобто певні види стратегій в заданому цільовому діапазоні повинні бути визначені для того, щоб своєчасно і адекватно реагувати на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Сформовано сукупність факторів, які здійснюють основний вплив на процес формування та реалізацію стратегії управління організацією, являє собою різноманітні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Варто відзначити, що факторів існує величезна безліч, і відобразити їх абсолютно всі не представляється можливим. Кількість цих факторів буде значним

чином змінюватися в залежності від галузі та типу самої організації. Однак найбільш значущі фактори у більшості організацій будуть приблизно однаковими за своєю споконвічною природою і суттю, хоча їх вплив і сила будуть в значній мірі варіюватися. Чим більше таких факторів буде належним чином вивчено, досліджено і оцінено, тим вище ймовірність прийняття ефективних рішень щодо вибору та подальшої реалізації стратегії управління організацією.

3. Оцінка ефективності стратегії управління організацією - завершальний і важливий етап в безперервному циклі стратегічного менеджменту. На цьому етапі оцінюється все, що заважає або допомагає компанії прийти до бажаних результатів. Вивчається, як спрацювала система стратегічного управління, наскільки вдалося їй досягти поставлених цілей, яких помилок припустилися і що вплинуло на кінцевий результат. Представлена модель оцінки ефективності стратегії управління, заснованій на врахуванні основних принципів і критеріїв ефективною стратегії. В рамках даного підходу пропонується оцінити ефективність стратегії, після її формування, по відповідності її з низкою виділених критеріїв. Автором сформована модель послідовності виконання оцінки ефективності стратегії.

4. За результатами представленої організаційно-економічної характеристики організації та проведеного аналізу загальних показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним для організації був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан підприємства. В свою чергу, найменш ефективним для організації був 2018 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

5. Для оцінки готовності компанії до роботи за принципами стратегічного управління проведено оцінку ступеня прояву ознак щодо впровадження стратегічного підходу в управлінні діяльністю організації. Аналізована організація отримало 4,35 балів та висновок щодо високого

рівня ефективності. Істотний вплив на діяльність організації ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» здійснюють споживачі – саме від рівня їх задоволеності залежить обсяги продажів продукції. Також величезний вплив постачальників, тому що вони визначають цінові позиції та якість продукції на кінцевому етапі реалізації. Не менш важливі і конкуренти, які «змушують» суперника активно працювати на ринку збуту з метою втримання зайнятих позицій. Фактори зовнішнього середовища, що здійснюють сприятливий вплив на стратегії управління ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»: - розширення ринків збуту; - розвиток збутової мережі; - підвищення купівельної спроможності населення; - відхід з ринку дрібних виробників; - розширення асортименту; - можливості модернізації виробництва; - інвестицій в персонал. Встановлено фактори, що представляють загрози для ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»: - посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів; - зменшення сировинної бази; - розвиток роздрібних мереж; - низька якість роботи роздрібною торгівлі; - слабка підтримка організації органами влади. Діюча стратегія ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» є агресивною (за методом SPACE-аналізу) та соціально-орієнтованою і спрямована на нарощування конкурентних переваг, підтримку і стимулювання купівельного попиту.

6. У підсумку проведеного аналізу показників рентабельності діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» за 2017-2019 рр. можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним для організації був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів рентабельності. В свою чергу, найменш ефективним для організації був 2018 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

7. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» показав, що в звітному 2019 році організації вдалося забезпечити приріст показників щодо фінансових результатів своєї діяльності. Зокрема відбулося нарощення обсягів реалізації продукції (виручка +38,39% до 2018 року) при

відносно меншому зростанні собівартості (+37,26%) і, що найголовніше, забезпечено приріст чистого прибутку до 3815 тис. грн. проти 1703 тис. грн. у 2018 році. Це свідчить про те, що обрана стратегія управління компанією в цілому є ефективною та забезпечує розвиток організації. Але поглиблений аналіз дав змогу дійти висновку про те, що слабкими є такі напрямки як маркетинг, розширення бізнесу та комунікаційна політика і рекламна діяльність. У зв'язку з цим в якості пріоритетної стратегії управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» запропоновано подальше використання стратегії зростання, (агресивна стратегія – за методикою SPACE-аналізу) з посиленням позицій організації у сфері управління маркетингом, комунікаційною політикою та рекламною діяльністю, а також управління персоналом. Для здійснення заходів щодо корегування стратегій управління у ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» на перспективний період пропонуються декілька ключових напрямів, а саме комплексна рекламна кампанія, а також система мотивації та розробка власного веб-сайту. Використання резервів збільшення обсягу прибутку у цих напрямках дозволить забезпечити поступальне збільшення рівня прибуткової діяльності аналізованої організації, підвищить його платоспроможність та фінансову стійкість.

8. У сучасних умовах господарювання робота організації із виготовлення та реалізації готової продукції, виконання робіт та надання послуг є однією із важливих складових його ефективної діяльності, оскільки саме операційна діяльність і є основним джерелом одержання прибутку. Доведено, що основними шляхами підвищення прибутку від реалізації продукції досліджуваної організації є збільшення обсягів реалізації, підвищення якості та ціни продукції. Проведення аналізу прибутку є необхідним для пошуку резервів його збільшення, що дає змогу залучення додаткових коштів, покращення фінансового стану організації та розширення її діяльності.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему: «Стратегії управління сучасною організацією» виконана за матеріалами торговельно-виробничого підприємства ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» має структуру, яка дозволяє в повній мірі розкрити зміст досліджуваної теми.

В роботі представлені результати дослідження сучасних проблем стратегічного управління, з якими зіштовхуються вітчизняні організації. На основі комплексного аналізу та методологічних підходів теорії стратегічного управління запропоновано визначення поняття стратегія управління організацією: «стратегії управління організацією являє собою набір методів, комбінацій, правил і прийомів, спрямованих на досягнення основних цілей шляхом вирішення проблем, і, головне, отримання конкурентних переваг». В дослідженні систематизовано кілька видів стратегій. В даному випадку стратегія управління організацією представлена у вигляді сукупності економічних цілей, засобів їх досягнення і показників, що визначають ступінь досягнення поставлених цілей.

Сформовано сукупність факторів, які здійснюють основний вплив на процес формування та реалізацію стратегії управління організацією, що являє собою різноманітні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Визначено методичні підходи до оцінки ефективності стратегії управління організацією, яка є завершальним і важливим етапом в безперервному циклі стратегічного менеджменту. Представлена модель оцінки ефективності стратегії управління, заснована на врахуванні основних принципів та критеріїв ефективної стратегії.

За результатами представленої організаційно-економічної характеристики підприємства та проведеного аналізу загальних показників діяльності ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС» встановлено, що найбільш ефективним для організації був 2019 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан організації.

Для оцінки готовності організації до роботи за принципами стратегічного управління проведено оцінку ступеня прояву ознак щодо впровадження стратегічного підходу в управлінні діяльністю організації. Аналізована організація отримала 4,35 балів та висновок щодо високого рівня ефективності.

Запропоновано комплексний підхід до вдосконалення стратегій управління організацією за рахунок: 1) проведення комплексної рекламної компанії для збільшення обсягів реалізації продукції, робіт, послуг; впровадження компенсаційного пакету як інструменту покращення вмотивованості та продуктивності праці основних працівників підприємства; 3) впровадження система КРІ в рамках бізнес-процесів підвищення мотивації персоналу відділу маркетингу.

Оцінку ефективності запропонованих заходів проведено за допомогою використання інструментарію проектного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі висновки та рекомендації мають прикладний характер та можуть бути використані як основа для розробки стратегій управління організаціями.

RESUME

Qualification work on the topic: «Management strategies of a modern organization» made on the materials of the trade and production enterprise LLC «ALL TRADE LUX» has a structure that allows you to disclose the content of the research topic fully.

The paper presents the results of a study of modern problems of strategic management faced by domestic enterprises. Based on a comprehensive analysis and methodological approaches to the theory of strategic management, the definition of organizational management strategy is proposed: "organizational management strategy is a set of methods, combinations, rules and techniques aimed at achieving basic goals by solving problems and, most importantly, competitive advantage." The study systematizes several types of strategies. In this case, the organization's management strategy is presented in the form of a set of economic goals, means of achieving them, and indicators that determine the degree of achievement of goals.

A set of factors that have a significant impact on the process of formation and implementation of the organization's management strategy, which include a variety of external and internal factors, was formed.

Methodological approaches to assessing the effectiveness of the organization's management strategy, which is the final and important stage in the continuous cycle of strategic management, are identified. A model for evaluating the effectiveness of management strategy is presented, based on the basic principles and criteria of an effective strategy.

According to the results of the presented organizational and economic characteristics of the enterprise and the analysis of general indicators of activity of LLC «ALL TRADE LUX», it is established that the most effective year for the organization was 2019, which is confirmed by the maximum values of the studied coefficients.

To assess the organization's readiness to work on the principles of strategic

management, an assessment of the degree of manifestation of signs of implementing a strategic approach in the management of the organization. The organization under analysis received 4.35 points and a result on the high level of efficiency.

A comprehensive approach to improving the management strategies of the organization by 1) conducting a comprehensive advertising campaign to increase sales of products, works, and services; introduction of a compensation package as a tool to improve the motivation and productivity of key employees of the enterprise; 3) implementation of the KPI system in the framework of business processes to increase the motivation of marketing staff.

The evaluation of the effectiveness of the proposed measures was carried out using the tools of project analysis.

The practical significance of the obtained results is that the conclusions and recommendations proposed in the paper are of an applied nature and can be used as a basis for developing management strategies of organizations.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7-9.
2. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_2. (дата звернення: 17.10.2020).
3. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 236-239.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва, Гардарика, 2011. 296с.
6. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 16.10.2020).
7. Грушина А. І. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі культури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 101-106.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №12. С. 346-352.
9. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.
10. Дикань В.Л., Губенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління:

Київ, «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2011. 440 с.

12. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8. (дата звернення: 17.0=10.2020).

13. Дроб О. М. Стратегічне рішення як категорія стратегічного управління. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. Підприємництво, менеджмент, маркетинг.* № 4 (56). 2012. С.89–95.

14. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник «Полісся».* 2015.;4 (4). С. 92-96.

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

16. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ.* 2014. № 9. С. 322-329.

17. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 38-1. С. 107-113.

18. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 16.10.2020).

19. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 11. С. 55-58.

20. Козловський В.О., Дончак Л.Г. Внутрішній економічний механізм

виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. – 204 с.

21. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.

22. Кох, Р. Стратегия: основы стратегического мышления и пошаговые инструкции по разработке и реализации стратегических планов. Москва, Эксмо, 2007. 213 с.

23. Кэмпбел, Дэвид Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. -М.: Проспект, 2016. - 336 с.

24. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. пр.* 2012. № 749. С. 55–60.

25. Левицьки Сирил. “Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии”. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 238 с.

26. Ліпець Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> (дата звернення: 01.11.2020).

27. Ломоносов Д.А. Сутність поняття „стратегія” та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України*, 2011. Вип. 45. С. 156-160.

28. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

29. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.

30. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Издательство “Питер”, 2000. 336 с.

31. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студентів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН Київ, 2011. 311 с.

32. Наливайко А.П., Гребешкова О.М. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
33. Науменко М.О., Гура Т.В., Красногрудь О.С. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 284-286.
34. Нужна О.А., Кравчак В.Г. Аналіз резервів зростання прибутку від реалізації готової продукції. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2014. Вип. 11(2). С. 237-243.
35. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3. С. 135-140.
36. Пашенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(4). С. 77-80.
37. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків, Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
38. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та собливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2013. № 72. С. 230-239.
39. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-59.
40. Сиволапенко Т.Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. *Державне будівництво*. 2018. №2. URL: http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/1/1_3.pdf (дата звернення: 17.0=10.2020).
41. Стратегічне планування. навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів, ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
42. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / А.О. Дегтяр, Д.В.Карамишев, С.О. Бриксін, І.О.Кононов. Харків, Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.
43. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка

М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ, «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

44. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. Київ, ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

45. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

46. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

47. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. Москва, ИНФРА-М, 2001. 412 с.

48. Фісуненко П.А., Лаже М.В. Аналіз факторів зовнішнього середовища будівельних підприємств, що впливають на економічну безпеку. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 189–195.

49. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137.

50. Черниш Т.О., Черниш А.Е. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 7(161). С. 257-263.

51. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

52. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. Київ, КНЕУ, 1999. 384 с.

53. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222-229.

54. Як оцінити ефективність стратегічного управління компанією і що

на неї впливає. 2020. К. Нестеренко URL:
<https://finacademy.net/materials/article/effektivnost-strategicheskogo-upravleniya>
(дата звернення: 18.10.2020).

55. Higgins J.M. *Organisational Policy and Strategic Management*. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 2013. 824 p.

56. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», *Harvard Business Review*, January, 2008, p.86.

57. Mintzberg H. *Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies* / H. Mintzberg // *Long Range Planning*. – 1994. – Vol. 27, № 3. – P. 12–21.

58. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning* / H. Mintzberg. – N. Y. : Free Press and Prentice Hall International, 1994. – 480 p.

59. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition*. 13th edition, Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.

60. Schendel D.E., Hattch K. J. *Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Processing*, August, 1972. 538 p.*

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	31.12.2018
Підприємство	ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	16	3	
первісна вартість	1001	92	93	
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	206	28	
Основні засоби:	1010	22191	21069	
первісна вартість	1011	26974	28362	
знос	1012	4783	7293	
інші фінансові інвестиції	1035	13	13	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	22426	21113	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2138	2117	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Виробничі запаси	1101	154	149	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1984	1968	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4250	5385	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	28	106	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	106	3180	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	357	654	
Готівка	1166	23	24	
Рахунки в банках	1167	334	630	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	6879	11442	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	7	9	
Баланс	1300	23312	32564	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	8600	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	16	16	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6643	8346	
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	6759	16962	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	10142	5860	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Усього за розділом II	1595	10142	5860	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	11593	8214	
за розрахунками з бюджетом	1620	327	437	
у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	143	160	
за розрахунками з оплати праці	1630	331	352	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Інші поточні зобов'язання	1690	17	579	
Усього за розділом III	1695	12411	9742	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	29312	32564	

Підприємство	ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2018

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

2018 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88900	89865
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	66428	67466
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	22472	22399
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1640	9
Адміністративні витрати	2130	1794	1877
Витрати на збут	2150	16826	15026
Інші операційні витрати	2180	1701	88
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3791	5417
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	9
Інші доходи	2240	74	250
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1549	1700
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	31	147
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2287	3829
збиток	2295		

Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	584	1035
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		1703	2794
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1703	2794
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4389	2972
Витрати на оплату праці	2505	8375	6701
Відрахування на соціальні заходи	2510	2472	2461
Амортизація	2515	2626	1710
Інші операційні витрати	2520	2565	3147
Разом	2550	20427	16991

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			31.12.2019
Підприємство	ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	3	92	
первісна вартість	1001	93	210	
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28	40	
Основні засоби:	1010	21069	19770	
первісна вартість	1011	28362	29372	
знос	1012	7293	9602	
інші фінансові інвестиції	1035	13		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			

Гудвіл при консолідації	1055			
-------------------------	------	--	--	--

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	21113	19902	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2117	3881	
Виробничі запаси	1101	149	220	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1968	3661	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5385	6224	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	106	479	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3180	259	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	654	497	
Готівка	1166	24	16	
Рахунки в банках	1167	630	481	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	11442	11340	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	9	11	
Баланс	1300	32564	31253	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8600	8600	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			

Емісійний дохід	1411			
-----------------	------	--	--	--

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	16	16	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8346	12074	
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	16962	20690	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	5860		
Усього за розділом II	1595	5860		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
за товари, роботи, послуги	1615	8214	8942	
за розрахунками з бюджетом	1620	437	326	
у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	160	199	
за розрахунками з оплати праці	1630	352	895	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Інші поточні зобов'язання	1690	579	201	
Усього за розділом III	1695	9742	10563	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	32564	31253	

Підприємство

ТОВ «ОЛ ТРЕЙД ЛЮКС»

(найменування)

Дата(рік, місяць,
число)

КОДИ

31.12.2019

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**за 12 місяців 2019 р.****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123029	88900
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	91179	66428
Валовий: прибуток	2090	31850	22472
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	80	1640
Адміністративні витрати	2130	3592	1794
Витрати на збут	2150	20857	16826
Інші операційні витрати	2180	1636	1701
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5845	3791
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	5	2
Інші доходи	2240	54	74
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	579	1549
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	36	31
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5289	2287
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1474	584
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3815	1703
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3815	1703
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	5592	4389
Витрати на оплату праці	2505	9604	8375
Відрахування на соціальні заходи	2510	3055	2472
Амортизація	2515	2456	2626
Інші операційні витрати	2520	5378	2565
Разом	2550	26085	20427

