

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Розвиток стратегічного управління
підприємством»**

Виконала: **Клименко Альона Ігорівна**
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Дашутіна Людмила Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Скопова Олена Сергіївна**
к.е.н., завідувачка обліково-фінансового відділення,
спеціаліст вищої категорії, викладач обліково-фінансових
дисциплін ВСП «Сумського фахового коледжу СНАУ»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Клименко Альоні Ігорівні

1. Тема роботи: Розвиток стратегічного управління підприємством

2. База практичного дослідження: ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2023 роки, звітність «ВВМ Трейдінг» за останні 3 роки, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути теоретичні засади визначення сутності поняття «стратегічне управління»;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах України;
- визначити напрямки підвищення ефективності стратегічного управління;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «ВВМ Трейдінг» та дослідити стан стратегічного управління на підприємстві;
- провести характеристику основних напрямків стратегії розвитку ТОВ «ВВМ Трейдінг»;
- обґрунтувати необхідність використання логістично-маркетингової стратегії та необхідність створення онлайн-магазину;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	<i>Вересень 2022 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2022 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2022 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2023 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень –Квітень 2023 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2023 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2023 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад - Грудень 2023 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2023 р.</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2023 р.</i>	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2023 р.</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	<i>Грудень 2023 р.</i>	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

А. І. Клименко

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Клименко А. І. Тема роботи. Розвиток стратегічного управління підприємством.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

У сучасних умовах господарської діяльності будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, наявність такого плану сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству буде важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством. Одним із варіантів вирішення даної задачі є формування на підприємстві ефективного стратегічного управління. Стратегічне управління – це процес вибору ефективної стратегії по досягненню цілей організації, створення її конкурентних переваг, враховуючи аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища організації для забезпечення подальшого її функціонування. Процес стратегічного управління підприємством визначається як формування стратегій підприємства та управління підготовчими процесами для втілення її у контексті реального часу. Стратегічне управління здійснюється у чітко окреслених межах заданих місією підприємства, і основним завданням визначає забезпечення її зв'язку із цілями та під цілями в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, його політичного, економічного та соціального становища. Стратегічне управління підприємством зосереджується на засобах досягнення поставлених перед підприємством цілей, так як вони визначають майбутній образ підприємства в цілому. Таким чином, поняттю стратегічне управління дається й інше визначення, воно стосується прогнозування управління, яке тісно пов'язане із створенням уявлень відносно того, куди прямує підприємство.

В роботі розглянуто теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства, досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегій розвитку підприємства, їхній вибір та обґрунтування. Здійснено аналіз й оцінку стану системи стратегічного управління підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг». Запропоновано напрямки ефективного розвитку стратегічного управління підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг». Головним науковим результатом цього дослідження є розроблення практичних рекомендацій стосовно розвитку стратегічного управління підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг», запровадження котрих дасть підприємству змогу забезпечити збільшення прибутковості, а також його довгостроковий успіх. В роботі запропоновано удосконалення стратегічного управління підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг» шляхом розробки та впровадження логістично-маркетингової стратегії та створення онлайн-магазину підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, стратегічне управління, розвиток стратегічного управління, стратегічний аналіз, стратегічні рішення, логістично-маркетингова стратегія.

SUMMARY

Klymenko A. Topic Development of strategic management of the enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management» SP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2023 – Manuscript.

In today's difficult conditions of development and operation of enterprises, there is a need to improve the system of economic management of the organization, which is able to adapt to the unstable external environment. One of the options for solving this problem is the formation of effective strategic management. Strategic management is a theoretical strategy for a large number of enterprises, although crisis phenomena, globalization, increased competition, changing environment and increasing complexity of internal business processes require enterprises to take on their functioning in a more comprehensive and purposeful manner. Strategic management involves scanning the internal and external environment, formulating a strategy, implementing it, and evaluating and controlling the results. Thus, strategic management focuses on monitoring and assessing external opportunities and threats in the context of the company's strengths and weaknesses. Strategic management includes the main phases of such concepts, as well as the formation and implementation of the strategy.

The main purpose of this study is to analyze the basic concepts of strategic management as they relate to the operations of a company. It delves into both the theoretical and practical aspects of developing strategies for the company, exploring how these strategies are selected and justified. In addition, an in-depth assessment of the strategic management system of BBM Trading LLC was conducted, which led to the identification of areas that can be improved to achieve effective development. The main result of this study is the formulation of practical proposals for improving the strategic management of BBM Trading LLC. By implementing these recommendations, the company can increase its profitability and ensure sustainable prosperity. This study proposes to improve the strategic management of the enterprise by creating and implementing a logistics and marketing strategy, as well as creating an online store for the company.

Keywords: enterprise, strategy, strategic management, development of strategic management, strategic analysis, strategic decisions, logistics and marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного управління підприємств.....	9
 РОЗДІЛ 2. Оцінка стану стратегічного управління в ТОВ «ВВМ Трейдінг».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Дослідження організаційної структури та стану управління підприємством.....	30
2.3 Характеристика основних напрямків стратегії розвитку ТОВ «ВВМ Трейдінг».....	36
 РОЗДІЛ 3. Напрямки розвитку стратегічного управління в ТОВ «ВВМ Трейдінг».....	40
3.1 Стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління.....	40
3.2 Обґрунтування використання логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ВВМ Трейдінг».....	50
3.3 Обґрунтування створення ТОВ «ВВМ Трейдінг» онлайн-магазину.....	57
 ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній час економічне середовище України характеризується значною нестабільністю. Зростання рівня невизначеності та ризику, яке ускладнює роботу підприємств на внутрішньому ринку. Але, як видно на практиці, всі ці труднощі долають ті підприємства, що своєчасно адаптуються до змін в зовнішньому середовищі, мають ясні орієнтири на майбутнє та спрямовують свої сили на пошук довготривалих конкурентних переваг. Широко застосовується система моніторингу та аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ. Можливості й загрози стосовно підприємства та його сильні й слабкі сторони, що виявлені в результаті аналізу, слугують інформаційним підґрунтям для встановлення і коректування стратегічних цілей, методів і шляхів їх досягнення.

За сьогоднішніх важких умов розвитку та діяльності підприємств постає потреба у вдосконаленні системи управління економікою організації, спроможної адаптуватись до непостійного зовнішнього середовища. Формування ефективного стратегічного управління може стати одним із варіантів вирішення даної задачі.

Стратегічне управління є процесом розроблення стратегій і управління підприємством для вдалої його реалізації. Управлінці зі стратегічним мисленням дивляться уперед, в майбутнє, та визначаються з подальшим напрямком руху свого підприємства. Вони цікавляться більш ширшим діапазоном проблем, з котрими вони періодично стикаються, та загальним напрямом, якого їм потрібно дотримуватися для розв'язання виниклих проблем.

Стратегічний менеджмент є тільки теоретичною стратегією для великої кількості підприємств, хоча кризові явища, глобалізація, підвищення напруженості конкуренції, мінливість зовнішнього середовища та зріст

складності внутрішніх бізнес-процесів обумовлюють потребу підприємствам братися за своє функціонування більш комплексно та цілеспрямовано.

Стан вивчення проблеми: Питання стратегічного управління та його вдосконалення досліджувалося багатьма вченими, наприклад такими як О. М. Сумець [4], М. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт [7], Л. М. Киш [8], О. В. Пилипенко [14], Н. І. Костецька [10] та інші.

Метою написання дипломної роботи є дослідження та оцінення наявної системи стратегічного управління в ТОВ «ВВМ Трейдінг».

Завдання, які необхідно вирішити для того, щоб досягти поставленої мети:

- розглянути теоретичні засади визначення сутності поняття «стратегічне управління»;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку стратегічного управління на підприємствах України;
- визначити напрямки підвищення ефективності стратегічного управління;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «ВВМ Трейдінг» та дослідити стан стратегічного управління на підприємстві;
- провести характеристику основних напрямків стратегії розвитку ТОВ «ВВМ Трейдінг»;
- обґрунтувати необхідність використання логістично-маркетингової стратегії та необхідність створення онлайн-магазину;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи щодо вдосконалення стратегічного менеджменту підприємств.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення та розвитку стратегічного управління в ТОВ «ВВМ Трейдінг» міста Суми.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад щодо розроблення та впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти організації стратегічного управління 2020 – 2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналізу стану стратегічного управління; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності стратегічного управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «ВВМ Трейдинг». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У ході дослідження були застосовані такі **методи:** табличний, графічний, розрахунково-конструктивний, порівняльний, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, методики оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності та інші.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступали: статут ТОВ «ВВМ Трейдинг», фінансово-бухгалтерська та статистична звітність організації за період 2020 – 2022 рр., періодичні видання та наукова література, сучасні теорії, дослідження та розробки науковців щодо підвищення ефективності управління підприємством, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у фахових журналах.

1. Клименко А. І., Дашутіна Л. О. Розвиток стратегічного управління підприємством. Збірник наукових матеріалів CXV міжнародної науково-практичної інтернет - конференції. 2022. С. 125-127.
2. Клименко А. І. Мотивація як фактор стратегічного управління. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (13-17 листопада 2023 р.). – Суми, 2023. С. 280.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел з 23 найменувань та додатків. Основний текст викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

За сьогоденішніх тяжких умов розвитку та діяльності підприємств постає потреба в удосконаленні системи управління економікою організації, спроможної адаптуватись до непостійного зовнішнього середовища. Одним із варіантів вирішення даної задачі є формування ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління є теоретичною стратегією для великої кількості підприємств, хоча кризові явища, глобалізація, підвищення напруженості конкуренції, мінливість зовнішнього середовища та зріст складності внутрішніх бізнес-процесів обумовлюють потребу підприємств братися за своє функціонування більш комплексно та цілеспрямовано [1].

Прихильність до стратегічного мислення в організації на індивідуальному рівні та розуміння важливості стратегічного підходу визначають успіх будь-якої компанії. Відмінності в управлінських рішеннях організацій на стратегічному рівні та на рівні реалізації пояснюють рішення, прийняті споживачами на ринку при виборі продукції даного підприємства, тобто ці відмінності інтерпретуються як різниця в конкурентних перевагах. Концепція здебільш зовнішньо орієнтованого менеджменту, яка намагається знайти відповідні конкурентні переваги, бажає подолати перешкоди навколишнього середовища і правильно розпоряджатися наявними ресурсами організації, передбачає необхідну стратегічну орієнтацію.

В кожного підприємства повинен бути чітко розроблений план його діяльності, оскільки наявність плану сприяє зростанню показників прибутковості й ефективності. За відсутності такого плану підприємству важко реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі та приймати вірні управлінські рішення, неповне усвідомлення значимості планування може

бути ознакою того, що управління підприємством проводиться неякісно. Система стратегічного управління підприємством, яка є ефективно побудованою, забезпечує йому фінансову стійкість, конкурентоспроможність і ефективне функціонування на ринку.

До визначення сутності поняття «стратегічний менеджмент» вдавалось багато вчених-дослідників. Наприклад Томпсон А. та Стрікланд А. Дж. зазначають, що стратегічний менеджмент – це процес, за сприянням якого менеджери установлюють довгострокові напрямки розвитку підприємства, його специфічні цілі, з'ясовують стратегії їхнього досягнення із врахуванням всіх можливих внутрішніх та зовнішніх обставин і втілюють обрані плани дій [2].

Маркова В. Д. та Кузнєцова С. А. описують стратегічне управління як процес приймання та виконання стратегічних рішень, головною ланкою якого є вибір, який ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу із можливостями та загрозами зовнішнього середовища [3].

Сумець О. М. пише що, стратегічний менеджмент – це діяльність, що забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом та можливостями в зовнішньому середовищі, що дає підприємству змогу добиватись конкурентних переваг, виживати в довготривалій перспективі, при цьому, досягаючи своїх цілей [4].

Тобто, узагальнюючи вищенаведені тлумачення, «стратегічний менеджмент» можна визначити як процес вибору ефективної стратегії по досягненню цілей організації, створення її конкурентних переваг, враховуючи аспекти внутрішнього та зовнішнього середовищ організації для забезпечення подальшого її функціонування [5].

Передусім, визначимо ключові складники системи стратегічного управління, тобто її об'єкт і суб'єкт.

Об'єктом стратегічного управління є потенціал підприємства, що включає в себе трудові, фінансові, матеріальні й інформаційні ресурси, які

залучені до господарської діяльності підприємства та які можуть визначити конкурентоздатність підприємства у довгостроковій перспективі [4].

Суб'єкт стратегічного управління – це вища, а іноді й середня, ланки управління підприємства, що здатна сформулювати, розробити і реалізувати стратегію розвитку [4].

Взаємодія між об'єктом та суб'єктом і формує систему стратегічного управління.

Концепція стратегічного управління для більшості вітчизняних підприємств є досить новою, оскільки вони протягом тривалого часу орієнтувалися на поточне планування. Однак, щоб в складних конкурентних умовах сьогодення не лише виживати, але й стабільно функціонувати, досягаючи поставлених цілей, істотну роль відіграє стратегічне управління. Воно прикликане розширити горизонт бачення керівництва, забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, а ще направляти підприємство на досягнення його місії. З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного управління підприємством, особливо з огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства.

Суть теорії стратегічного менеджменту полягає в тому, що керівники частково відходять від управлінського раціоналізму, від початкового твердження, що успіх підприємства, переважно, залежить від раціональної внутрішньої організації виробництва, зниження витрат за рахунок виявлених резервів, підвищення продуктивності праці і зменшення збитків всіх видів ресурсів. При цьому слід враховувати взаємодію великої кількості різноманітних факторів зовнішнього економічного середовища [6].

Щоб розробити дієву і результативну стратегію розвитку, варто визначитися з аспектами й особливостями які резонно розвивати, та які слід зовсім нівелювати чи частково зменшити їх негативну дію на загальну діяльність організації. Такі висновки можна зробити лише після проведення комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, визначення

позиції, яку підприємство займає на момент діагностики, сильних і слабких характеристик, загроз і можливостей для подальшого сталого розвитку.

Стратегічне управління включає сканування внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегії, її реалізацію і, також, оцінку та контроль отриманих результатів. Таким чином, стратегічний менеджмент акцентує увагу на моніторингу і оцінці зовнішніх можливостей та загроз в контексті сильних та слабких сторін підприємства. Стратегічне управління включає основні фази таких концепцій, а також формування та запровадження стратегії.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства здійснюється в певну кількість етапів, американські вчені М. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт пропонують послідовне виконання 9 етапів [7]:

- Вибір місії;
- Формулювання цілей;
- Аналіз зовнішнього середовища;
- Управлінське обстеження внутрішніх сильних та слабких сторін;
- Аналіз стратегічних альтернатив;
- Вибір стратегії;
- Реалізація стратегії;
- Управління та планування реалізації стратегічного плану й контролю за його реалізацією;
- Оцінка стратегії.

На думку цих вчених саме дотримання запропонованих етапів забезпечить підприємству ефективне стратегічне управління. Вважається, що підхід саме цих вчених до етапів стратегічного управління є основним та саме його інші вчені почали видозмінювати у своїх наукових працях [7].

Керівництво підприємства повинне дотримуватися певних принципів стратегічного управління, ось основні з них [8]:

- Цілеспрямованість. Стратегія є спрямованою на якусь ціль та на досягнення конкретного результату.

- Безперервність. Стратегічне управління – це не сталий процес, воно повинне постійно розвиватись й адаптуватись до змін середовища організації.

- Системний, комплексний підхід до розробки стратегії і системи стратегічного управління загалом. Потреба досягання цілей різного рівня та різного походження спричиняє також різні шляхи їх досягання, того необхідно, щоб цілі та способи, якими вони досягаються не суперечили одне одному й мали систематичний характер.

- Наявність потрібної послідовності етапів. Загалом, проходження деяких етапів може відбуватись паралельно, але загальна спрямованість, та присутність складної системи зворотних зв'язків – це загальний принцип, недотримання котрого може призвести до негативних наслідків.

- Циклічність. Етапи стратегічного управління мають повторюваний характер.

- Унікальність систем стратегічного управління. Неможливо застосовувати однакові системи стратегічного управління для підприємств, що мають різну діяльність та різні структури й організацію праці.

- Гнучка адекватність системи стратегічного управління змін та умов функціонування підприємств. Система стратегічного управління повинна вдосконалюватися.

- Використовувати невизначеність майбутнього як стратегічні можливості. Під час планування стратегічного управління слід мати як і позитивний план розвитку в майбутньому, так і негативний план.

- Результативність й ефективність. Спрямування системи стратегічного управління на отримання високих результатів, до того, найефективнішим способом.

Під час процесу стратегічного управління підприємством вирізняють велику кількість принципів, які мають вплив на дану системність. Серед ключових принципів цього процесу можна виділити такі: принцип цілеспрямованості, принцип системності, принцип гнучкості та принцип результативності.

Стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів, а стратегічне планування – це прийняття оптимальних стратегічних рішень. Тобто, стратегічне управління – це організаційний процес, а стратегічне планування – аналітичний процес [9].

Стратегічне планування – важливий засіб для досягання бажаного стану підприємства в майбутньому, виходячи із наявних на даний момент умов [10].

Метою стратегічного планування є визначення певного порядку дій щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

Стратегічне планування становить основу для усіх управлінських рішень, функцій організації, мотивування, контролю та орієнтування на вироблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування є базою для управління підприємством.

Завдання стратегічного планування визначаються для кожного підприємства окремо, але, в цілому, зводяться до наступного [11]:

- Планування збільшення прибутку підприємства;
- Планування витрат та їх зменшення;
- Збільшення частки ринку та частки продажів;
- Покращення соціальної політики підприємства.

Тож, головним завданням планування є отримання максимально можливого прибутку як результату діяльності й здійснення його найважливіших функцій.

Впровадження стратегічного планування надає такі переваги [10]:

- взаємозв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, організоване обдумання рішень з прогнозуванням наслідків від них;
- орієнтування на пошук альтернативних варіантів досягання цілей;
- визначення можливостей та загроз, сильних і слабких сторін, враховування їх під час встановлення цілей та формування стратегії задля забезпечення впливу на ці аспекти уже зараз;
- усвідомлена підготовка майбутнього та до майбутнього;

- розподілення відповідальності не тільки між напрямками діяльності, а також між поточною і майбутньою діяльністю.

В сучасних умовах підприємство не буде ефективно працювати без розробки та впровадження стратегічного планування, що визначає напрямки діяльності підприємства, визначає місію та цілі й забезпечує ефективне використання наявних підприємства ресурсів.

Стратегічний менеджмент ґрунтується на стратегічних рішеннях. Стратегічні рішення – наслідок вибору суб'єктом управління варіанта дій, що спрямовані на рішення визначених стратегічних задач підприємства в існуючій або прогнозованій на майбутнє ситуації. Вони є інноваційними, орієнтованими на далекосяжні цілі, на можливості організації, на майбутнє. Зазвичай, результат прийняття стратегічного рішення залежать більше від його якості, аніж від того як швидко або своєчасно рішення буде прийнято [12].

В прийнятті стратегічних рішень можна виділити чотири рівні [12]:

На першому рівні приймаються рішення щодо створення чи коригування корпоративної стратегії підприємства.

На другому рівні прийняття стратегічних рішень відпрацьовується бізнес-стратегія підприємства.

На третьому рівні формуються рішення, пов'язані із формалізацією функціональної стратегії підприємства.

На останньому, четвертому рівні, формулюються та приймаються рішення стосовно формалізації операційної стратегії підприємства.

Стратегічні рішення формують загальний напрям розвитку організації та її подальшого функціонування в умовах прогнозованих подій та непередбачуваних надзвичайних ситуацій, що можуть статися в її оточенні. Під стратегічними рішеннями розуміються рішення, що мають серйозний вплив на втілення цілей підприємства та серйозні наслідки які вельми важко чи навіть неможливо виправити. Тобто, як правило, вони безповоротні та мають довгочасні наслідки.

Одним із ключових аналітичних елементів стратегічного управління є стратегічний аналіз. Оскільки він значною мірою визначає стратегічні можливості та обрання стратегії розвитку підприємства та дозволяє частково прибрати невизначеність під час прийняття стратегічних рішень. Таким чином, стратегічний аналіз сприяє більшій ефективності стратегічних рішень й дій, що напряду відбивається на конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний аналіз підприємства сприймається як багаторівневе дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ стратегічного потенціалу підприємства, їхньої взаємодії, задля визначення стратегічної орієнтації, на базі якої створюється стратегія управління підприємством.

Стратегічний аналіз – це процес, що дає змогу узагальнити позицію підприємства й конкретизувати напрямки його розвитку на перспективу. Його можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, що враховує внутрішні можливості та стан зовнішнього середовища підприємства під час прогнозування ймовірних змін і ризиків, що в зв'язку із цим можуть виникнути [13].

Суть стратегічного аналізу процесу управління лежить в застосовуванні специфічних методів та прийомів, що дають змогу діагностувати потенційні й наявні загрози для підприємства, виявити його можливості щодо поліпшення управління. Об'єкт стратегічного аналізу процесу управління це підприємство як таке, а також форми й види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає сформувати систему ключових індикаторів довгострокового розвитку підприємства. Застосування стратегічного аналізу розвиває у менеджерів здібність до стратегічного мислення й цим самим створює базис для впровадження на підприємств концепції стратегічного управління.

До тлумачення етапів стратегічного аналізу існують різні підходи. Поєднує їх акцентування більшості науковців уваги на вагомості етапів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства, проте, думки стосовно виділення першого і заключного етапів стратегічного аналізу відрізняються. Ми вважаємо, що основними об'єктами стратегічного аналізу

зобов'язані бути життєвий цикл підприємства, його внутрішнє середовище, конкурентна позиція, зовнішнє середовище підприємства прямого та непрямого впливу, що досліджуються з метою обґрунтування управлінських стратегічних рішень.

Тож, стратегічний аналіз підприємству доцільно проводити в такій послідовності [14]:

1. Проведення аналізу життєвого циклу підприємства. Це дасть змогу визначити на якій фазі циклу знаходиться підприємство і з'ясувати проблеми, що перед ним виникають, провести оцінку стратегічних цілей та завдань задля подальшого об'єктивного дослідження позитивного й негативного впливу чинників внутрішнього й зовнішнього середовищ і прийняти ефективні стратегічні рішення стосовно вибору стратегії розвитку.

2. Проведення аналізу зовнішнього середовища. Цей етап має на меті аналіз зовнішнього середовища як і прямого впливу, так і непрямого впливу на підприємство та дає спромогу визначити певні можливості й загрози.

3. Проведення аналізу внутрішнього середовища. Він полягає в оцінці потенціалу організації і виявленні в його діяльності сильних та слабких сторін.

4. Проведення аналізу стратегічних альтернатив. На цьому етапі визначаються найбільш важливі стратегічні господарські одиниці, відбувається аналізування стратегічного портфелю, а також проводиться оцінення конкурентних позицій підприємства задля визначення конкурентних переваг, і створюється альтернативний набір стратегій для всіх господарських одиниць й обираються найоптимальніші.

Вибір чи то одних чи то інших інструментів стратегічного аналізу на будь-якому з етапів залежить від великої кількості чинників, основні з яких: стратегічні цілі керівника, ресурсне забезпечення, доступність інформації тощо. Стратегічні альтернативи, визначені в результаті стратегічного аналізу допоможуть керівникам сформулювати найбільш оптимальний набір стратегій для майбутнього розвитку підприємства. [14].

Дотримання визначеної черговості в проведенні стратегічного аналізу дозволить визначити проблеми та завдання, можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони підприємства, стан конкурентних позицій і тенденції їхніх змін, а також їхню залежність від внутрішнього й зовнішнього середовища, альтернативний набір стратегій для всіх господарських одиниць із метою прийому стратегічних управлінських рішень стосовно кінцевого вибору й реалізації стратегій розвитку.

Отже, важливість стратегічного управління для організацій визначається великою кількістю факторів. Передусім, воно може виявляти та розвивати ринкові переваги, які є вирішальними для конкурентної гонки підприємств, і вибудувати правильні відносини з конкурентами.

Також, стратегічне управління є засадою розвитку підприємства й надає йому такі переваги [15]:

- Підвищення рівня адаптованості підприємства до мінливості зовнішнього середовища;
- Забезпечення спрямованості усього підприємства на досягнення основних цілей та головної місії;
- Своєчасне виявлення сприятливих і несприятливих змін в середовищі функціонування підприємства;
- Більша керованість підприємства за рахунок впровадженої стратегії з деталізованим комплексом завдань;
- Своєчасне виявлення відхилень факту від плану, що дозволяє внести потрібні корективи щоб змінити ситуацію тощо.

Впровадження стратегічного менеджменту підприємствами дає їм змогу оцінити економічні, технічні та організаційні перспективи виробництва, їхні максимальні можливості і своєчасно координувати роботу щодо формування бізнес-планів корпоративного розвитку.

Загалом, стратегічне управління координує діяльність організації, щоб підготувати її до непередбачуваних змін. Але для використання стратегічного

менеджменту необхідними є неперервна аналітичної оцінки потенціалу та перспектив його вживання та постановки цілей.

Загалом, на підприємстві стратегічний менеджмент має справу із завданнями, що стосуються аналізу, реалізації, розробки та контролювання здійснення стратегій організації, а також підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах.

Стратегічне управління на підприємстві дозволяє формувати можливості виробництва, максимально їх використовувати, своєчасно координувати бізнес-процеси розвитку підприємства. З огляду на сутність стратегічного менеджменту, який використовує як внутрішній, так і зовнішній потенціал підприємства, його ефективність у використанні внутрішнього потенціалу може виражатися через прибуток, а зовнішня ефективність – за рахунок обсягу реалізації виробленої продукції.

Всі зазначені вище переваги формують необхідність впровадження стратегічного управління й дотримання його принципів на сучасних підприємствах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» було засноване відповідно чинного законодавства 31.08.2009 року та працює на базі статуту.

Генеральний директор підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг» – Яременко Володимир Олексійович, фінансовий директор – Незнайко Дмитро Васильович.

Юридична адреса підприємства 40024, Сумська область, місто Суми, вулиця СКД, будинок 24, офіс 13.

Хоч головний офіс ТОВ «ВВМ Трейдінг» знаходиться в м. Суми, та підприємство має склади та доставляє свою продукцію по всій території України.

Основний вид діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг»: оптова торгівля мінеральними добривами, які вони завозять з Польщі. Основними партнерами ТОВ «ВВМ Трейдінг» є такі провідні заводи Польщі як «Fosfan», «Grupa Azoty», «Сяркополь» та «Алверня». Імпортуючи їхню продукцію в Україну, ТОВ «ВВМ Трейдінг» дає можливість фермерам використовувати тільки якісні мінеральні добрива.

Підприємство має велику кількість міндобрив з різними формулами, що підійдуть для будь-яких сільськогосподарських культур, серед яких Поліфоски, Супрофоси, Супрофосамон, Суперфосфати, Тарнограни, Яра міли та інші.

Для здійснення виробничої діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» використовує власні та орендовані складські приміщення, що знаходяться по

всій території країни: в Ковелі, Любомлі, Кропивницькому, Кам'янському, Христинівці та Полтаві. Підприємство вагонами або автомобілями привозить на склади продукцію з Польщі, а потім автомобілями доставляє її до замовника.

Тож, розглянемо та проаналізуємо структуру товарної продукції за 2020 – 2022 рр. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Види добрив	Роки						В середньому за 2020-2022 роки	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Поліфоска	58529,0	20,1	296815,5	22,4	309211,6	30,7	221518,7	25,3
Салетросан	23525,3	8,1	87015,3	6,6	32117,8	3,2	47552,8	5,4
Сульфоаммофос	27986,3	9,6	222157,1	16,7	154327,5	15,3	134823,6	15,4
Суперфосфат	23247,2	8,0	189717,1	14,3	122908,8	12,2	111957,7	12,8
Супрофос	72048,5	24,8	258801,9	19,5	201442,3	20,0	177430,9	20,3
Потафоска	27061,3	9,3	62442,8	4,7	36808,6	3,7	42104,2	4,8
Тарногран	29905,9	10,3	81201,4	6,1	53077,1	5,3	54728,1	6,3
Сульфат магнію	2641,4	0,9	14226,1	1,1	20157,4	2,0	12341,6	1,4
Сульфат амонію	11626,7	4,0	48201,3	3,6	30502,4	3,0	30110,1	3,4
Інші	14086,6	4,8	66747,9	5,0	47553,9	4,72	42796,1	4,9
Всього	290658,3	100	1327326,4	100,0	1008107,4	100	875364,0	100,0

Джерело: розраховано та складено автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Проаналізувавши обсяг та структуру товарної продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг» можна зробити наступні висновки. Найбільший попит підприємство має на добрива Поліфоска та Супрофос. Їхня частка в загальній виручці реалізованої продукції в 2022 році становить 30,7 % на добриво Поліфоска та 20,0 % на Супрофос. В середньому, за досліджуваний період,

питома вага доходу від реалізації Поліфоски та Супрофосу в загальній сумі виручки від реалізації продукції становили 25,3 % та 20,3 % відповідно.

Серед клієнтури підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» найпопулярнішими добривами є «Поліфоска 8» з формулою NPK (S) 8-24-24 (9) та «Поліфоска 6» з формулою NPK (S) 6-20-30 (7). «Поліфоска 8» – ефективне добриво для будь-якої культури, так як містить рівномірне співвідношення основних елементів живлення для забезпечення потужного проростання рослин. «Поліфоска 6» це цінне добриво для культур, в яких висока норма доступного калію, це технічні й олійні культури. Добриво також ефективне на ґрунті, що має низький вміст калію.

Для проведення оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємств, використовують ряд відповідних критеріїв та систему взаємопов'язаних показників, які повинні забезпечувати порівнянність витрат, які були понесені на виробництво продукції із кінцевими результатами діяльності.

Прибуток – це найважливіший узагальнений показник в системі оцінювальних показників ефективності виробничої, комерційної та фінансової функціонування підприємств.

Сума прибутку, яку одержує підприємство, є обумовленою обсягом його реалізованої продукції, також якістю цієї продукції та її конкурентоспроможністю на зовнішньому та внутрішньому ринках, а також асортиментом продукції, рівнем витрат й інфляційних процесів, що неухильно супроводжують становлення ринкових взаємовідносин. В системі показників фінансових результатів є не тільки абсолютні, а також і відносні показники ефективності господарювання, до яких належить і рентабельність. Що вищим є рівень рентабельності, то вищою й буде ефективність господарювання підприємства.

Проведемо розрахунок та аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	9376,07	34929,64	37337,31	27961,24	398,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	31,24	116,14	72,18	40,95	231,1
Собівартість, тис. грн.	258466,8	1126492,1	952594,3	694127,5	368,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	32191,3	200834,3	55513,1	23321,8	172,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	1038,43	5285,11	2056,04	1017,61	198,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	3,46	17,57	3,97	0,52	114,9
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-9095,7	53762,2	-83,5	9012,2	0,9
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	-293,41	1414,79	-3,09	290,32	1,1
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,98	4,70	-0,01	0,97	0,6
Рівень рентабельності, %	-3,52	4,77	-0,01	3,51	

Джерело: розраховано та складено автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Підсумовуючи ключові показники діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг», з таблиці 2.2, можемо констатувати, що в 2022 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції зріс на 717449,3 тис. грн, тобто майже в 2,5 рази. Собівартість реалізованої продукції підвищилася більш швидкими темпами – майже в 2,7 разів, чи на 694127,5 тис. грн. Це все стало причиною збільшення валового прибутку – майже на 23321,8 тис. грн, тобто на 72,4 %, а також зменшення чистого збитку в 2022 році на 9012,2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Також, завдяки зменшенню чистого збитку рівень рентабельності

все ще знаходиться в мінусі, але все ж зріс з -3,52% до -0,01 %, тобто на 3,51 п. в.

Для повноцінного функціонування підприємства необхідні виробничі фонди. Основними виробничими фондами підприємства є засоби праці, які приймають участь в процесі виробництва протягом великої кількості циклів, та при цьому зберігають свою натуральну форму, й по мірі зношення, переносять свою вартість на продукцію, що виробляється на підприємстві. З метою вдалого функціонування в сучасних економічних умовах кожне підприємство повинне систематично аналізувати показники ефективності використання основних засобів, а саме: фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності.

Обчислимо і проаналізуємо показники ефективності використання основних фондів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр., (+;-)	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	9305,5	11428,65	13965,8	4660,3	150,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4	87,1
Фондоозброєність, тис. грн./особу	300,18	300,75	517,25	217,07	172,3
Фондовіддача, грн.	31,235	116,140	72,184	40,949	231,1
Фондомісткість, грн.	0,032	0,009	0,014	-0,018	43,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. №1-ПВ «Звіт з праці»

З проведених розрахунків, наведених в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що фондоозброєність в 2022 році зросла на 217,07 тис. грн., або 72,3 %, це відбулося за рахунок збільшення вартості основних фондів на 50,1 %, та через скорочення чисельності працівників на 4 особи в порівнянні з 2020

роком. Фондовіддача зросла більше ніж в 1,3 рази. Це відбулося через збільшення вартості основних фондів на 4660,3 тис. грн., а також збільшення обсягу реалізованої продукції. Фондомісткість, в свою чергу, хоч і за повний період зменшилась на 56,7 %, що є позитивним, в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, вона зросла на 55,6 %, на це вплинули ті ж фактори, що й на фондовіддачу.

Таким чином можна зробити висновок, що фондоозброєність має тенденцію до зростання, що свідчить про інтенсивне використання основних фондів. Така сама ситуація проглядається й з фондовіддачею в 2020-2021 рр., але в 2022 р. через політичну та економічну ситуацію в країні вона пішла на спад. Натомість фондомісткість в період 2021-2022 рр. зростає, що є негативним й означає неефективне використання основних фондів підприємства.

Аналіз основних фондів буде неповним, якщо не розглянути їхні склад та структуру протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка складу та структура основних фондів ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	Вар-тість, тис. грн.	Пито-ма вага, %	Вар-тість, тис. грн.	Пито-ма вага, %	Вар-тість, тис. грн.	Пито-ма вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7599,7	80,3	8322,8	62,2	8809,6	60,6	1209,9	115,9
Машини та обладнання	1037,4	11,0	2794,3	20,9	2752,1	18,9	1714,7	265,3
Транспортні засоби	633,1	6,7	1672,2	12,5	2259,8	15,5	1626,7	356,9
Інструменти, прилади та інвентар	180,2	1,9	506,6	3,8	583,7	4,0	403,5	323,9
Інші основні засоби	18,9	0,2	92,1	0,69	138,4	1,0	119,5	732,3
Всього основних засобів	9469,3	100	13388	100	14543,6	100	5074,3	153,6

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Розрахунки показали, що вартість основних засобів в 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 5074,3 тис. грн., це відбулося, в основному, за рахунок збільшення кількості транспортних засобів на 1626,7 тис. грн. та машин та обладнання на 1714,7 тис. грн. Зростання також відбувається й по інших позиціям.

Стосовно структури основних засобів підприємства, необхідно відмітити, що прослідковується збільшення часток усіх статей, окрім будинків, споруд та передавальних пристроїв, їхня частка зменшилась на 19,7 п. в. А найбільше зросла частка транспортних засобів, на 8,8 п. в. Така тенденція є позитивною, оскільки засвідчує збільшення активної частини основних засобів. Але при цьому, найбільшу частку в структурі основних засобів в 2022 році займають будинки, споруди та передавальні пристрої – 60,6 %, це є свідченням того, що більша частина основних засобів не зайнята у виробничому процесі.

Таким чином, можна констатувати те, що склад та структура основних засобів досліджуваного підприємства не зовсім відповідає плану розвитку підприємства, оскільки найбільшу питому вагу займають пасивні ОЗ, але також спостерігається збільшення вартості основних засобів у цілому по підприємству.

Беручи до уваги те, що люди є складовою ресурсів підприємства, що є необхідними для виконання цілей та завдань підприємства, а предметом даного дослідження виступає орган управління персоналом на досліджуваному підприємстві, виникає потреба дослідити його роль у забезпеченні ефективної роботи, стан управління персоналом та загалом роботу з кадрами.

Персонал підприємства – є сукупністю постійних працівників підприємства, що отримали необхідну професійну підготовку й мають досвід практичної діяльності. У діяльності підприємства, крім постійних працівників, можуть брати участь також працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

Тож, для того, щоб проаналізувати використання трудового потенціалу, варто розглянути ефективність робочої сили підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання на ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4,0	87,1
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	56575	71478	48762	-7813,0	86,2
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1825	1881	1806	-19,0	99,0
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1825	1881	1806	-19,0	99,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	9376	34930	37337	27961,2	398,2
на 1 люд.-год., грн.	5137,6	18569,7	20674,0	15536,5	402,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	4380,4	7696,8	5592,2	1211,8	127,7
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	11775,3	16878,9	17259,9	5484,6	146,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

За даними таблиці 2.5 можна відзначити загальне зменшення персоналу працюючих підприємства на 12,9 %, це відбулось, в основному, за рахунок скорочення середньооблікової чисельності робітників на 4 особи. Але, незважаючи на цю негативну динаміку зменшення чисельності працівників, чистий дохід на 1 середньорічного працівника зріс на 27961,2 тис. грн., тобто майже в 3 рази. Середньомісячна оплата праці одного працівника за три роки зросла з 11775,3 грн. до 17259,9 грн., тобто на 46,6 %. Також фонд оплати праці у 2022 році, у порівнянні з 2020 роком, зріс на 1211,8 тис. грн., тобто на 27,7 %.

У сучасних ринкових умовах метою функціонування кожного підприємства є виготовлення та реалізація продукції для задоволення ринкових потреб та одержання певної суми доходу.

Активи підприємства являють собою засоби, що потрібні для його функціонування в різних формах діяльності з метою одержання прибутку. Використовуючи дані про стан і зміну обсягу та структури активів підприємства, можна зробити основні висновки про зміну фінансового стану (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Склад та структура активів ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	вартість, тис. грн	пито ма вага, %	вартість, тис. грн	пито ма вага, %	вартість, тис. грн	пито ма вага, %	абсолютне, тис. грн	віднос не, %
Необоротні активи	8225,3	9,5	10917,7	1,8	11921,2	1,9	3695,9	144,9
Оборотні активи	78245,5	90,5	581579,8	98,2	619704,9	98,1	541459,4	792,0
Баланс	86470,8	100	592497,5	100	631626,1	100	545155,3	730,5

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1 «Баланс»

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок про збільшення активів підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг» на 545 155,3 тис. грн., що свідчить про зміцнення економічного потенціалу підприємства. Необоротні активи підприємства зросли на 3695,9 тис. грн., або на 44,9 %, а їхня частка в балансі зменшилась на 7,6 п. в. Оборотні активи зростають набагато швидшими темпами, у 2022 році, порівняно з 2020 роком, вони зросли на 541459,4 тис. грн., тобто майже в 8 разів.

Будь-який суб'єкт господарювання покриває потребу своїх активів за рахунок особистих та залучених джерел (капіталу), які визначаються як пасиви підприємства. Використовуючи дані пасиву балансу підприємства, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Склад та структура пасивів підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення (+; -)	
	вартість, тис.грн.	питома вага, %	вартість, тис.грн.	питома вага, %	вартість, тис.грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Власний капітал	- 2868,4	-3,3	50893,8	8,6	35,3	0,01	2903,7	198,8
Довгострокові зобов'язання	10278,2	11,9	14782,0	2,5	117,6	0,02	- 10160,6	1,1
Поточні зобов'язання	79061,0	91,4	526821,7	88,9	631473,2	99,97	552412,2	798,7
Баланс	86470,8	100	592497,5	100	631626,1	100	545155,3	x

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1 «Баланс»

З даних наведеної вище таблиці ми можемо стверджувати, що в структурі джерел фінансування переважає власний капітал становить лише 0,01 % на 2022 рік, хоча його частка і зросла на 98,8 % порівняно до 2020 року. Різко зменшились довгострокові зобов'язання, на 10160,6 тис. грн., і їхня частка в структурі джерел фінансування значно зменшилась з 11,9 % у 2020 році до 0,02 % у 2022 році.

Таблиця 2.8 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,03	0,08	5,6	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1	0,9	0,99	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,04	0,09	5,7	>0,4
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	-0,01	0,09	-0,02	>0,1
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	-0,03	0,1	5,6	>1,0
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	-31,1	10,6	17791,3	<0,5

Продовження таблиці 2.8

Показники	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,1	0,07	-0,02	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,7	0,2	0,02	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,9	0,1	0,9	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,1	0,03	0,0002	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	-2,7	0,2	335,8	>0,5

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1 «Баланс»

За даними таблиці 2.8 можна відмітити такі позитивні зміни, як збільшення коефіцієнта фінансової незалежності (автономії), коефіцієнта маневреності власного капіталу, і також збільшення коефіцієнта фінансової стійкості та зменшення коефіцієнта фінансового ризику, це все сталося через зростання власного капіталу підприємства. Також зростання власного капіталу стало причиною зменшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами.

Серед інших змін за досліджуваний період можна відзначити зменшення коефіцієнта довгострокових зобов'язань, що є позитивним, це сталося через зменшення кількості довгострокових зобов'язань підприємства. А також позитивне збільшення коефіцієнта співвідношення необоротних і власних коштів, причиною якого теж стало збільшення власного капіталу підприємства.

2.2 Дослідження організаційної структури та стану управління підприємством

Структура підприємства – це внутрішній устрій підприємства, що дає характеристику складу підрозділів і системі зв'язків, підпорядкованості й взаємодії між ними. До того ж, розрізняють такі поняття як виробнича, загальна та організаційна структури управління. Відповідно до класичної

теорії організації, структура підприємства повинна розроблятися зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури подібна до послідовності елементів процесу планування [16].

Організаційна структура є міцнішою та життєздатнішою лише тоді, коли на підприємстві встановлено чітку ієрархічну взаємодію між дорученнями керівництва, тобто тоді, коли особисте проявлення управлінських дій керівника відбувається по всій вертикалі. Саме за таких умов на підприємстві сформується неперервний ланцюг командування, що забезпечить підпорядкування кожного суб'єкта діяльності лише одній людині – вищому керівникові. Тож, це і є головною перевагою, як і в нашому випадку, підприємства бюрократичного типу.

Хоч і бюрократія це розповсюджена модель формування підприємства, але в неї є певні недоліки. Наприклад, можуть з'явитись труднощі пов'язані з надаванням сильної вагомості стандартизованим правилам, процедурам та нормам, які забезпечують відповідне виконання працівниками їхніх завдань, виконання запитів інших підрозділів і також взаємодію із клієнтами. Це може призвести до втрати організацією гнучкості поведінки, позаяк всі проблеми та питання, що виникають, вирішуються лише виходячи з прецедентів, та порушення змоги підприємства формувати та запроваджувати нові елементи до процесу діяльності. Також відсутність гнучкості може виникнути й у взаєминах працівників у межах підприємства.

Але наявні недоліки бюрократичного типу досліджуваного підприємства не є яскраво вираженими. Загалом, підприємство старається зберігати гнучкість поведінки, що є дуже важливим у сучасних ринкових умовах, хоч і деяким відділам, в силу їхніх функціональних обов'язків, доводиться діяти в межах деяких правил та норм.

Треба розуміти, організаційна структура не є статичною. Позаяк організаційна структура використовується на планах, то сильні зміни в цих планах відповідно можуть викликати зміни в структурі. До процесу зміни організаційної структури підприємства варто ставитись як до процесу

реорганізації, бо цей процес нескінченний. На сьогодні підприємства, які успішно функціонують систематично проводять оцінку міри адекватності своєї організаційної структури, та за необхідності змінюють їх під вимоги зовнішніх середовища. А вимоги зовнішнього середовища визначаються у процесі планування та контролю. Кожний із варіантів організаційної структури підходить лише для певних ситуацій та досягнення відповідних цілей. Вплив зовнішніх умов на структуру підприємства буде розглянуто нижче.

Вигляд організаційної структури ТОВ «ВВМ Трейдинг» наведено на рисунку 2.1:

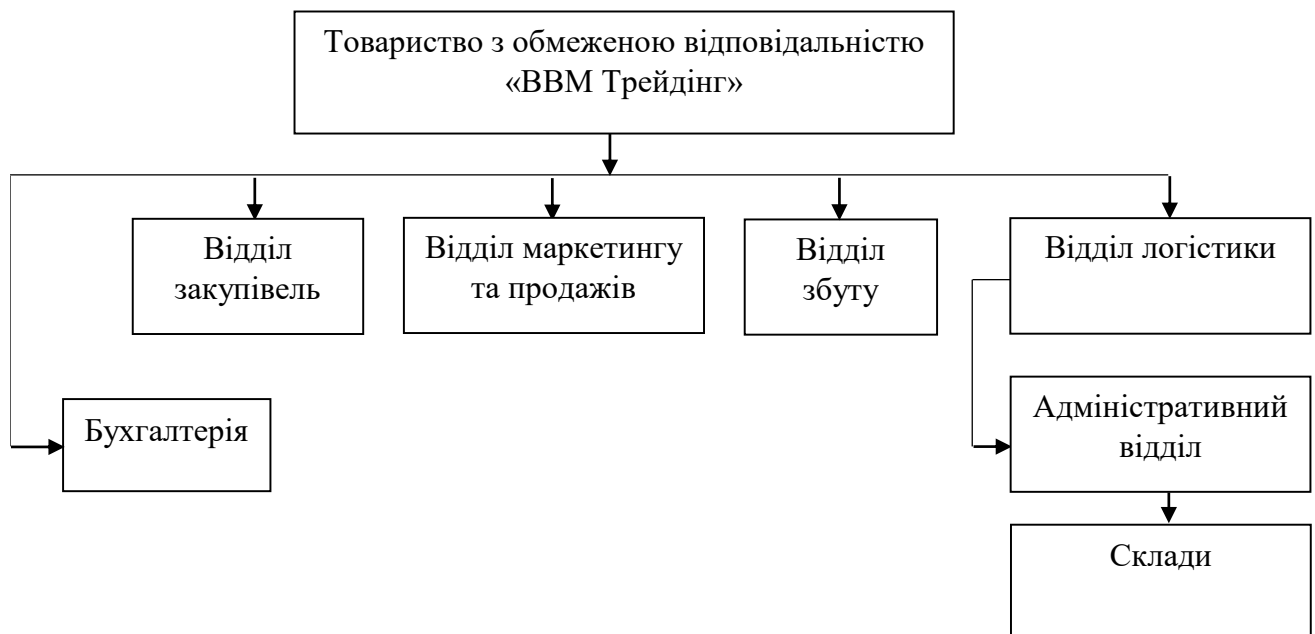


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Джерело: побудовано автором

Структура управління створюється задля реалізації процесу управління, між учасниками котрого розподілено цілі, задачі й функції та обов'язки, права й відповідальність за їхнє виконання, тож її розглядають як форму розподілу та кооперації праці. Структура управління це ключовий елемент організаційного механізму. Науково обґрунтована структура управління це ефективний засіб саморегуляції та координації діяльності персоналу підприємства.

Структура управління ТОВ «ВВМ Трейдинг» є упорядкованою сукупністю пов'язаних між собою елементів системи, яка встановлює поділ праці і службових зв'язків між структурними підрозділами апарату управління з підготовки, прийняття й впровадження управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами та робітниками, а ще регламентує інформаційні потоки в системі управління. Варто зауважити, що за багато років існування організаційна структура ТОВ «ВВМ Трейдинг» не змінювалась.

На підприємстві, звичайно, є правила та норми поведінки, але їх небагато та вони негласні, також є професійні взаємини в організації встановлені цими правилами й інструкціями. Статус кожного працівника чітко визначений в їхніх посадовими інструкціях, в котрих передбачені функціональні обов'язки, права й відповідальності та порядок підпорядкування. Дане підприємство прагнуло до стабільності, але більше приходить розуміння, що необхідний атрибут будь-якого підприємства в сучасних ринкових умовах це зміни. Методика виконання роботи та правила також є стабільними, утім їхня зміна абсолютно допустима, позаяк підприємству доводиться адаптуватись до змін зовнішніх та внутрішніх факторів, які мають постійний вплив на його роботу. Підбір кадрів адміністративного управління відбувається за професіональними якостями та досвідом роботи, протягом якого кандидат набуває ділових якостей.

Структура управління ТОВ «ВВМ Трейдинг» (рис. 2.2) є упорядкованою сукупністю пов'язаних між собою елементів системи, яка встановлює поділ праці та службових зв'язків структурних підрозділів апарату управління із підготовки, прийняття й впровадження управлінських рішень. Структура управління організаційно закріплює функції за структурними підрозділами та робітниками, а ще регламентує потоки інформації в системі управління.

Головний орган управління ТОВ «ВВМ Трейдинг» – виконавчий директор, що виконує керівництво над безпосередньо керівниками всіх

підрозділів, він формує та вводить в дію виробничий план, а також слідкує за його виконанням.

Головний бухгалтер керує та контролює стан бухгалтерського обліку й звітності в галузях виробництва та має такі обов'язки: складання фінансового плану, контроль за його реалізацією, контроль за суворим дотриманням фінансової дисципліни, за правильністю реалізації та використання продукції та інших матеріальних цінностей, за виконанням договорів та завдань господарства.

Керівники відділів, як було зазначено, підпорядковуються безпосередньо виконавчому директорові. Процес управління базується тут на лінійному підпорядкуванні.

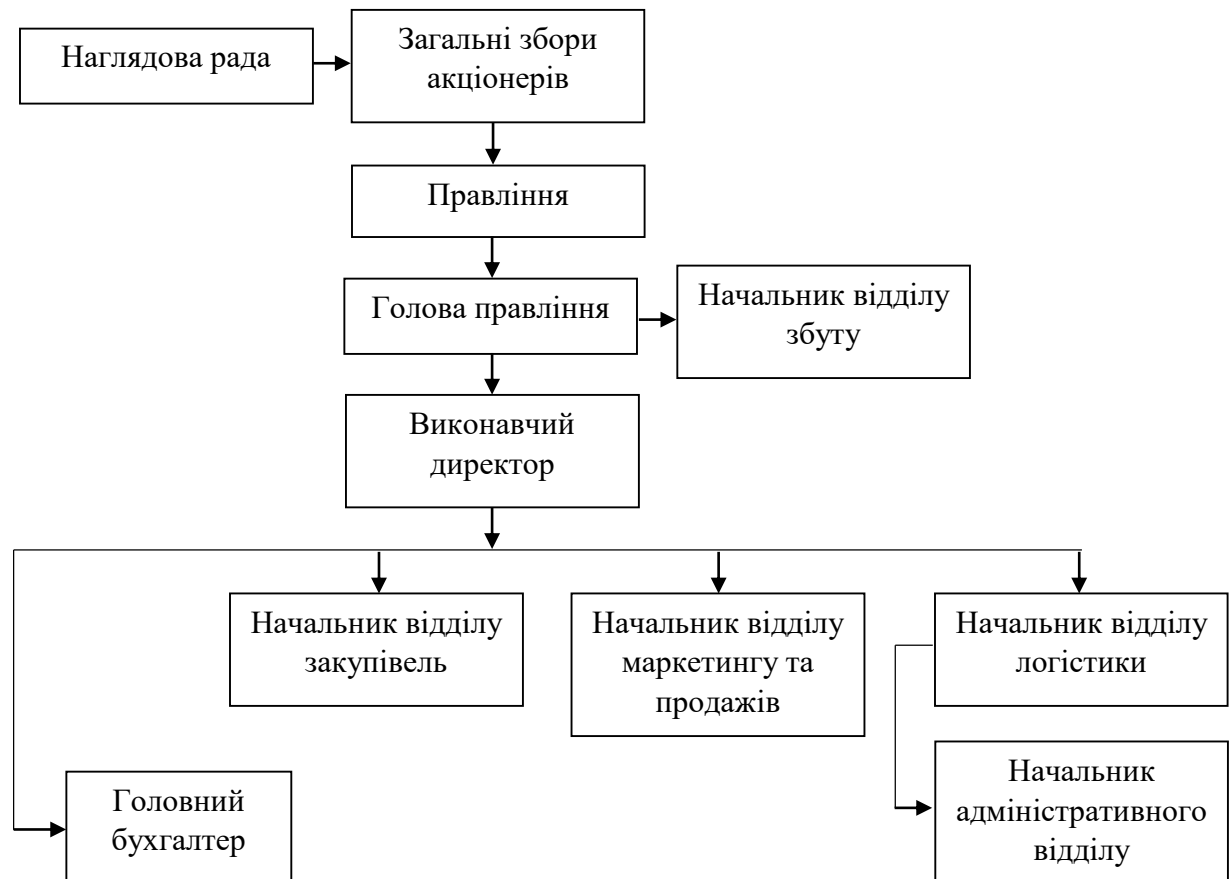


Рисунок 2.2 - Структура управління ТОВ «BBM Трейдинг»

Джерело: побудовано автором

Для сучасного процесу управління притаманними є такі риси:

- прагнення до підвищення ефективності бізнесу;

- господарська самостійність, надання свободи в прийнятті рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати роботи підприємства;
- постійна корекція цілей та програм підприємства в залежності від стану ринку;
- орієнтування на отримання планового кінцевого результату діяльності підприємства;
- використання сучасної інформаційної бази для багатоваріантних розрахунків;
- оцінювання діяльності управління лише на базі дійсно досягнутих результатів;
- проведення глибокого економічного аналізу всіх управлінських рішень на засаді передбачених змін;
- врахування ризиків перед реалізацією цілей та завдань підприємства.

Діяльність підприємства визначається характером взаємин із іншими суб'єктами ринкового середовища з одного боку, та як раціонально підприємство реалізовує свої функції як суб'єкта управління відносно до власної діяльності з другого.

Вагомим недоліком в роботі системи управління підприємства є брак затвердженої стратегії розвитку. На досліджуваному підприємстві немає практики складання стратегічних планів, через що можливі невідповідні зовнішньому середовищу викривлення у організаційній і управлінській структурах підприємства; тяжко визначити перспективи підприємства.

Апарат управління «ВВМ Трейдинг» здійснює 5 основних функцій: планування, організування, координування, мотивування та контроль.

Крім названих, виконуються ще й специфічні функції: загальне лінійне керівництво, організування й оплата праці, управління трудовими ресурсами, управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом, бухгалтерський облік та фінансова діяльність; контроль за якістю праці.

Процес управління на даному підприємстві базується на системі методів, а саме: економічних, адміністративних і соціально-психологічних.

Економічні методи здійснюються створенням економічних умов, що змушують персонал діяти у потрібному напрямку та добиватися розв'язання поставлених їм задач згідно з особистими, колективними та державними інтересами. Серед цих методів система матеріального стимулювання й оплати праці, система планування, економічний аналіз тощо.

Адміністративні методи являють собою систему прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюються органом управління або окремим працівником у межах його повноважень задля досягнення поставлених цілей. Ці методи поділяють на методи організаційного та оперативно-розпорядного впливу.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні соціально-психологічних факторів та є спрямованими на управління соціально-психологічними процесами в робочому колективі та інтересах досягнення поставлених перед працівниками цілей.

На сьогоднішній час в ТОВ «ВВМ Трейдинг» переважають адміністративні методи управління, частково соціально-психологічні методи, а для економічних, на жаль, неідеальна система управління.

2.3 Характеристика основних напрямків стратегії розвитку ТОВ «ВВМ Трейдинг»

В стратегічному контексті робота підприємств залежить від великої кількості факторів, які здійснюють вплив на рівень ефективності формування фінансових потоків і створення запасу міцності підприємства.

Постійні швидкі зміни в довкіллі підприємства, постійне поліпшення інформаційних технологій, збільшення попиту споживачів, поява нових пропозицій на цільовому ринку обумовлюють стратегічність розвитку підприємства. Якраз стратегія обумовлює обрання можливих шляхів розвитку й способів дії підприємства на довгостроковий період.

Стратегія це об'єктивне підґрунтя для формулювання відповідей на важливі підприємству запитання: на яких ринках та в якій галузі підприємству проводити свою діяльність, яким чином розподілити ресурси, що є найчастіше обмеженими; яким чином вести конкурентну боротьбу.

Стратегічний потенціал підприємства це системне віддзеркалення його внутрішнього середовища й складається воно із системи ресурсів, джерел їхнього поповнення та можливостей і управлінських здібностей, тож в основі формування повинна знаходитись стратегія його розвитку.

Розроблення стратегії починається із визначення що треба, а що не треба підприємству робити, а також з бачення того, куди підприємству треба рухатись та які позиції завоювати. Стратегічне бачення та місія є індивідуальними для кожного підприємства. Вони наділяють підприємства одне від одного відмінностями, напрямком діяльності та шляхом розвитку.

Стратегії розвитку для досліджуваного підприємства можна реалізовувати такими способами як стійке зростання, коли підприємство збільшує асортимент продукції та запроваджує інноваційні технології у бізнес, або стратегія збереження, коли підприємство досягнуло потрібного рівня розвитку та хоче зберегти досягнуті в своїй діяльності позиції, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестиціями в привабливі для нього проєкти.

Створення стратегії розвитку підприємства повинне опиратись на результати системного аналізу впливання факторів його внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ефективність формування стратегії залежить від того, наскільки підприємство забезпечене кваліфікованими працівниками, техніками і методиками та інформаційними ресурсами, які є необхідними для вчасного та адекватного прийняття управлінських рішень із одного боку, але з іншого боку рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства зумовлює не лише здатність до адаптації, але і спроможність чинити вплив на чинники зовнішнього середовища. Окрім цього стратегія повинна базуватись на: оптимізації пропозицій товарів та доступних споживачам цін; формуванні

дієвої збутової мережі на базі стабільних контактів із фірмами-посередниками та напряду фермерами; врахування особливостей запитів клієнтів в різних регіонах [17].

Здійснення стратегії розвитку повинне призводити до попередження виникнення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Так як в кризи двоїстий характер: це наслідок протиріч на підприємстві й форма їхнього розв'язання, стратегічне управління розвитком повинне націлюватись на вирішення протиріч, що вже утворились та подальше прогнозування їхнього утворення. Тож, стратегії розвитку доречно класифікувати за їхньою направленістю на ті, що спрямовані на вирішення протиріч у внутрішньому середовищі підприємства, та між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

Оцінка стану підприємства, ефективності обраного напрямку розвитку передбачає проведення дослідження стану якості управління на підприємстві. Для цього було проведено опитування керівників даного підприємства з метою встановлення рівня використання методів управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Результати дослідження рівня стратегічного управління ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Використання елементів стратегічного менеджменту	ТОВ «ВВМ Трейдінг»
Визначення місії	ні
Стратегія розвитку підприємства	ні
Довгострокове фінансового планування	так
Довгострокове планування діяльності	так
Стратегічне планування	ні
- моделювання господарської діяльності підприємства	ні
- розрахунок сценаріїв розвитку підприємства	ні
Стратегічний аналіз:	ні
- проведення аналізу фінансових показників	так
- проведення економічного аналізу діяльності	частково
- проведення аналізу стану зовнішнього середовища	частково
- аналіз слабких та сильних сторін підприємства	частково

Джерело: розроблено автором

Підприємство ТОВ «ВВМ Трейдінг» веде свою діяльність в умовах обмеженого застосування інструментів стратегічного управління. На ньому немає узгодженої місії й стратегії діяльності. Затим, на підприємстві

використовується довгострокове планування господарської і фінансової діяльності.

На нашу думку, в короткостроковій перспективі використання довгострокового планування дає змогу вести ефективну політику реалізації продукції, на що вказує зростання показників рентабельності та платоспроможності, але воно не дає можливості робити планування діяльності на 3 – 5 років, а це обмежувальний фактор розвитку підприємства із пришвидшеними темпами.

Застосовування довгострокового планування даним підприємством обумовлюється тим, що на ньому не використовують стратегічний аналіз, а тільки частковий фінансовий аналіз і економічний аналіз, що в свою чергу, як ми вважаємо, знижує ефективність прийому управлінських рішень, що могла б бути значно кращою завдяки повному аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ.

В підсумку, слід зауважити те, що використання інструментів стратегічного управління підприємствами це надзвичайно важливо за нинішніх мінливих умов зовнішнього середовища. Одне з ключових питань використання стратегічного менеджменту це розроблення бізнес-стратегій їхньої подальшої діяльності. До них заносять стратегії стабілізації, подальшого розвитку та скорочення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

3.1 Стратегічний аналіз підприємства як етап стратегічного управління

Є кілька стратегічних напрямів діяльності підприємства. Проецюючи їх на досліджуване підприємство, перший має на меті продаж товарів по найвищим, за наявних умов, цінам але при найменшій необхідній кількості постачання цього товару. Другий напрямок кардинально відрізняється від попереднього, він полягає у встановленні найменшої можливої цін продажу, а обсяги постачання, завдяки зростанню рівня попиту на продукцію, збільшується.

Можна запропонувати підприємству ще й інші стратегії. До прикладу, стратегія золотой середини. Її суть полягає у встановленні ціни десь посередині між двома положеннями зазначеними вище. Є й інші вірогідні стратегії із зсуванням ціни на продукцію та обсягу її виробництва (в нашому випадку обсягу поставлення) від середини в одну чи другу сторону. Від застосовування чинних факторів і від їхніх наслідків залежить процес управління прибутком. Головним завданням економічно грамотного менеджменту кінцевого результату виробництва є опрацювання інформаційного забезпечення планово-управлінських рішень.

Спершу побудуємо актуальний профіль підприємства (табл. 3.1). Для цього потрібно визначити який із критеріїв для досліджуваного підприємства є слабшим (5), а який сильнішим (1) й зобразимо це на актуальному профілі підприємства. До прикладу, за критеріями якості та каналами розподілу ми ставимо по 2 бали, бо на підприємство завозить лише якісні добрива провідних заводів Польщі, а також має велику напрацьовану клієнтську базу трейдерів;

за критерієм фінансове становище – 4 бали, бо фінансовий стан підприємства перебуває на низькому рівні та потребує вдосконалення.

Таблиця 3.1 - Актуальний профіль ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Критерії	1 (сила)	2	3	4	5 (слабкість)
Цінова політика			●		
Реклама			●		
Фінансовий стан				●	
Персонал		●			
Конкурентоспроможність			●		
Імідж підприємства			●		
Якість товару		●			
Канали розподілу		●			
Асортиментні позиції		●			

Джерело: побудовано автором

Побудувавши профіль, можна відзначити, що головними проблемами ТОВ «ВВМ Трейдінг» є фінансовий стан, реклама, конкурентоспроможність та імідж підприємства. Тож, для подальшого обрання стратегій, підприємству слід звернути свою увагу саме на ці аспекти діяльності задля подальшого майбутнього розвитку. Саме тому треба вдосконалювати фінансовий стан й знайти нових партнерів; провести дослідження і аналіз цінової політики; удосконалити просування товару задля успішної рекламної кампанії.

Грунтуючись на актуальному профілі, побудуємо потрібний профіль підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг». Проаналізувавши і встановивши головні цілі й завдання підприємства, можемо побудувати необхідний профіль за тими самими параметрами й позначимо нові оцінки задля майбутнього розвитку і вдосконалення підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Необхідний профіль ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Критерії	1 (сила)	2	3	4	5 (слабкість)
Цінова політика		●			
Реклама		●			
Фінансовий стан			●		
Персонал	●				
Конкурентоспроможність		●			
Імідж підприємства		●			
Якість товару	●				
Канали розподілу	●				
Асортиментні позиції	●				

Джерело: побудовано автором

Наступний етап стратегічного аналізу це SWOT-аналіз. Основною метою його проведення є одержання точних даних щодо можливостей підприємства та загрози просування його на ринку. Того, задля досягнення даної мети перед SWOT-аналізом стоять такі завдання: визначення можливостей, що відповідають ресурсам підприємства; виявлення загроз та розроблення заходів по знешкодженню їх впливу.

Взагалі, SWOT-аналіз можна застосовувати у кризовій ситуації, до окремого продукту, місця чи галузі тощо. Загалом, ідеться про встановлення мети підприємства або проекту, який аналізується, та ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх чинників, що рахуються сприятливими або несприятливими для досягання головної мети [18].

SWOT-аналіз застосовується для встановлення статусу та позиції підприємства відносно його зовнішнього середовища та поточної ролі. Цей інструмент можна використовувати в якості бази для довготермінового планування, чи як інструмент стратегічного управління [18].

У сьогоднішньому нестабільному середовищі, що постійно змінюється, в кризових ситуаціях важливо правильно визначити фактори, на які необхідно моментально реагувати. Для знаходження цих критичних факторів розглянемо переваги застосування SWOT-аналізу, методу структурованого планування, що застосовується щоб оцінити сильні й слабкі сторони та можливості й загрози підприємства.

До переваг цього методу варто занести можливість знаходження сильних сторін підприємства та їх зіставлення із ринковими можливостями; виявлення слабкостей підприємства і розробка стратегічних напрямів їхнього подолання; визначення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів підприємства.

Таблиця 3.3 - Оцінка зовнішнього й внутрішнього середовищ ТОВ «BBM Трейдинг» методом SWOT-аналізу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Навчений персонал; Довготривалі партнерські стосунки із постійними покупцями; Присутність на ринку, що розвивається Наявність складів по всій країні.	Посередня швидкість доставки; Відсутність стратегічного управління; Залежність від постачальників; Збої в постачанні.
Можливості (O)	Загрози (T)
Застосування засобів реклами; Стійкий попит на продукцію; Завезення нових видів добрив; Співпраця з новими постачальниками.	Погіршення загальнооекономічної ситуації в країні; Розрив партнерських стосунків із постійними споживачами; Вихід на ринок нових конкурентів; Сезонність діяльності.

Джерело: побудовано автором

Перевагою SWOT-аналізу ще є систематизування знань про внутрішні й зовнішні чинники, що мають вплив на процес стратегічного планування; можливість встановлення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів, періодичне проведення діагностики ринку й ресурсів підприємства.

Виконаний аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ дозволило сформулювати чіткий перелік сильних та слабких сторін

підприємства, а ще можливостей та загроз. Тож, сильними сторонами підприємства є: навчений персонал; довготривалі партнерські стосунки із постійними покупцями; присутність на ринку, що розвивається; наявність складів по всій країні.

До можливостей ТОВ «ВВМ Трейдинг» відносяться: застосування засобів реклами; стійкий попит на продукцію; завезення нових видів добрив; співпраця з новими постачальниками.

До слабких сторін – відсутність стратегічного управління; низька швидкість доставки; залежність від постачальників; збої в постачанні продукції.

А загрозами для досліджуваного підприємства є: погіршення загальнооекономічної ситуації в країні; розрив партнерських стосунків із постійними споживачами; вихід на ринок нових конкурентів; сезонність діяльності.

SWOT-аналіз має як і переваги, так і недоліки. Головною його перевагою є простота й можливість витратити невеликі гроші для його проведення, а ще гнучкість та наявність купи варіантів. Недоліками є: неможливість врахування абсолютно усіх сил та слабкостей, а також можливостей і загроз; деяка суб'єктивність вибору й розставлення чинників внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, створення переліку сильних та слабких сторін і можливостей та загроз необхідно встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації. Для цього будуюмо матрицю SWOT (табл. 3.4). По вертикалі вписуємо перелік сильних і слабких сторін підприємства із оцінкою їхньої важливості, по горизонталі записуємо виявлені можливості й загрози зовнішнього середовища також із оцінкою їхньої важливості для підприємства. На базі побудованої матриці для визначення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства в кожному полі матриці потрібно встановити і проаналізувати всі парні комбінації сильних та слабких сторін з можливостями й загрозами у

зовнішньому середовищі, опираючись на поставлену оцінку важливості цих чинників.

Таблиця 3.4 - Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості:		Загрози:	
		1. Застосування засобів реклами; 2. Стійкий попит на продукцію; 3. Завезення нових видів добрив; 4. Співпраця з новими постачальниками.	2 3 1 4	1. Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; 2. Розрив партнерських стосунків із постійними споживачами; 3. Вихід на ринок нових конкурентів; 4. Сезонність діяльності.	1 2 4 3
Сильні сторони:		СА: Збільшення кількості постійних покупців за рахунок знаходження нових постачальників та збільшення кількості на розширення асортименту продукції. СП: Рациональніше використання складських приміщень для завезення більшої кількості добрив, в тому числі й нових, для постійної наявності товару та збільшення рівня продажів.		СА: Втрата довготривалих партнерських стосунків з постійними споживачами через погіршення економічної ситуації в країні. СП: Створення переваги над конкурентами за рахунок кращої й дешевшої логістики завдяки наявності складських приміщень по всій країні.	
1. Навчений персонал; 2. Довготривалі партнерські стосунки із постійними покупцями; 3. Присутність на ринку, який розвивається 4. Наявність складів по всій країні;	2 4 3 1				
Слабкі сторони		СА: Створення стратегії, що передбачатиме збільшення асортименту продукції задля збільшення прибутку підприємства. СП: Знайти більшу кількість постачальників щоб зменшити загальну залежність від них.		СА: Створення стратегії, що включатиме можливість змін в зовнішньому середовищі та дасть можливість зменшити вплив економічної ситуації в країні на підприємство. СП: Можлива втрата деякої переваги над конкурентами через не володіння контролем над постачанням добрив.	
1. Швидкість доставки; 2. Відсутність стратегічного управління; 3. Залежність від постачальників; 4. Збої в постачанні;	3 1 4 2				

Джерело: побудовано автором

Результативним напрямком посилення конкурентних переваг ТОВ «ВВМ Трейдинг» є диверсифікація послуг. Це дасть можливість поліпшити напрямки діяльності на засадах розширеної номенклатури продукції, що відповідає сьогоdnішньому попиту споживачів.

Тож, в процесі дослідження SWOT-аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ функціонування ТОВ «BBM Трейдинг» встановлено, що для повнішої реалізації можливостей і сильних сторін варто застосувати такі стратегії:

1) Стратегія подальшого розроблення програми налагодження постачання товарної бази і збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, стрімкому зростанні частки на ринку й при позитивній зміні кон'юнктури ринку.

2) Стратегія зменшення впливу сезонності за рахунок збільшення попиту на продукцію, активізації рекламної кампанії, а також стрімкого росту ринку.

3) Стратегія диверсифікації послуг, використання конкурентних переваг щоб завоювати більшу частку ринку.

Подальшим етапом стратегічного аналізу підприємства є SPACE-аналіз. SPACE-аналіз – це комплексний метод оцінки положення підприємства на ринку та вибору коректної стратегії розвитку, завдяки якому підприємство має змогу проаналізувати існуючу стратегію компанії навіть тоді, коли вона існує у невизначеному вигляді [19].

В SPACE-аналізі виділяють 4 групи системних критеріїв оцінювання підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - SPACE-аналіз ТОВ «BBM Трейдинг»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				5,05
1	Норма прибутковості	6	0,2	1,2
2	Рентабельність власного капіталу	4	0,3	1,2
3	Фінансова незалежність	6	0,1	0,6
4	Стабільність отримання прибутку	5	0,2	1,0
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,2	0,8
6	Стійкість до фінансового ризику	5	0,05	0,25

Продовження таблиці 3.5

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Конкурентоспроможність підприємства				4,25
1	Рентабельність продажів	3	0,2	0,6
2	Цінова політика	6	0,2	1,2
3	Якість послуг	6	0,1	0,6
4	Прихильність покупців	5	0,05	0,25
5	Рівень розвитку маркетингу	5	0,2	1,0
6	Ринкова частка	2	0,3	0,6
Привабливість галузі				3,9
1	Рівень державного впливу на галузь	2	0,05	0,1
2	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,25	1,0
3	Загальна привабливість галузі	4	0,3	1,2
4	Рівень конкуренції	3	0,2	0,6
5	Стабільність прибутків	5	0,2	1,0
Стабільність середовища				4,8
1	Інфляція	6	0,1	0,6
2	Варіація попиту	5	0,3	1,5
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,4	2,0
4	Рівень інноваційної діяльності	3	0,2	0,6
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	1	0,1	0,1

Джерело: розраховано автором

Далі відобразимо результати зважених оцінок у системі координат xu , де кожна з половин осей x та y відображує відповідну групу критеріїв.

Для того щоб провести обчислення вектору рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки $P(x; y)$:

$$x = \text{Привабливість галузі} - \text{Конкурентоспроможність підприємства} = 3,9 - 4,25 = -0,35$$

$$y = \text{Фінансовий стан} - \text{Стабільність середовища} = 5,05 - 4,8 = 0,25$$

Наступним пунктом потрібно побудувати вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу за двома точками: О (0;0) і Р (-0,35; 0,25). Побудову цього вектору зображено на рисунку 3.1.

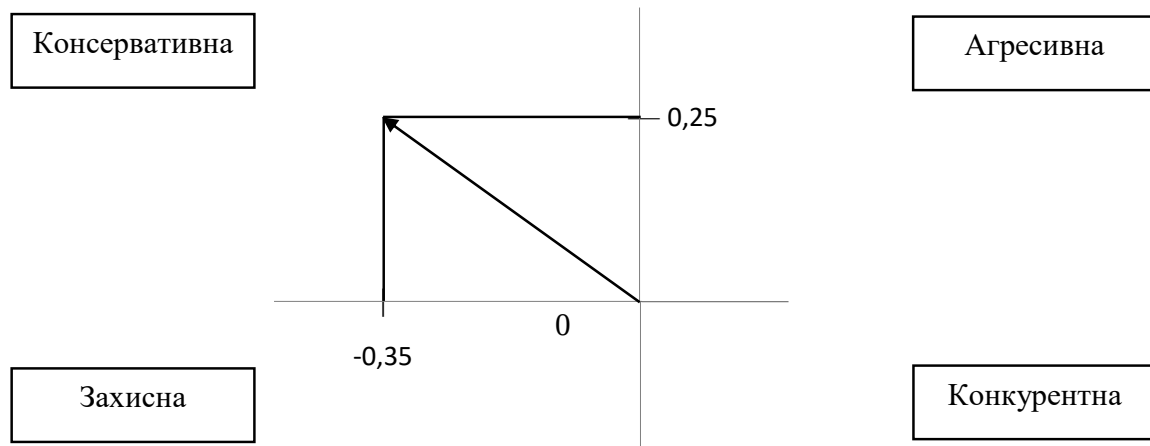


Рисунок 3.1 – Діаграма SPACE-аналізу ТОВ «BBM Трейдинг»

Джерело: побудовано автором

З графіка видно, що рекомендованою стратегією для підприємства ТОВ «BBM Трейдинг» є консервативна.

Задля нормальної роботи підприємства і його майбутнього розвитку, потрібні: підтримка фінансового становища; впровадження нових шляхів збуту й просування товарів; перегляд і вдосконалення цінової політики; підвищення кваліфікації працівників.

Для забезпечення реалізації вибраної стратегії варто приймати такі міри як: збільшення реалізації найходовіших товарів; розробка та приведення у життя нових стратегій, щодо залучення потенційних споживачів; організація розпродажів і виставок; покращення культури обслуговування; забезпечення повноти товарного асортименту; оптимізація управління товарними запасами; вживання заходів для пришвидшення продажів товарів, особливу увагу звертаючи на товари, що не користуються попитом; забезпечення вищої норми прибутку по товарах, що користуються найбільшим попитом; моніторинг

становища конкурентів і виявлення їхніх слабких й сильних сторін, використання їхнього досвіду та ін.

У випадку з низьким рівнем рентабельності з продажу товару необхідно прагнути до пришвидшення обороту капіталу та його елементів. Окрім, низький рівень ділової активності підприємства може бути компенсований тільки за рахунок зменшення витрат на закупівлю або збільшення цін на товар, що приведе до збільшення рентабельності продаж.

Також слід зазначити, що напрями підвищення результатів діяльності залежать від виду діяльності підприємства й від ринку, на якому воно функціонує. Тому й немає універсальних, чітких моделей підвищення рівня прибутковості по основним напрямкам діяльності даного підприємства.

Ми вважаємо, що є такі ключові проблеми у формуванні стратегії управління прибутком ТОВ «ВВМ Трейдінг»:

- недосконалі принципи визначення цільової суми прибутку;
- відсутня дієва стратегія товарообігу, що дійсно відповідатиме попиту людей на товар;
- недієвість цінової політики, тобто погана робота системи визначення оптимальної ціни товару, за якої досягається оптимальний товарообіг і щонайбільший прибуток;
- відсутній напрямок диверсифікації діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг».

Для удосконалення підходу до створення стратегії управління прибутком на досліджуваному підприємстві, пропонуємо задіяти такі шляхи:

- інтеграції маркетингу та логістики задля досягнення конкурентних переваг;
- як напрямок диверсифікації функціонування підприємства створити його інтернет-магазин.

Найпріоритетнішими й найоптимальнішими для запровадження, і найбільшу увагу на яких, на нашу думку, слід зосередити, є саме співпраця маркетингу й логістики і створення інтернет-магазину підприємства. Саме ці

два напрямки зможуть якомога позитивніше й у найкоротші строки вплинути на підвищення прибутку підприємства.

3.2 Обґрунтування використання логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Головні причини та явища, що роблять співпрацю маркетингу й логістики конче потрібною підприємству це:

- зростання ступеню диверсифікації ринку;
- збільшення конкуренції;
- поєднання економічних процесів із процесами прийняття рішень;
- розвинення нових технологій.

Концепція управління логістикою та маркетингом є заснованою на трьох елементах: задоволеності потреб клієнтів, інтегрованій маркетинговій та логістичній діяльності, прибутку від діяльності підприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Маркетингово-логістична концепція управління на ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Джерело: побудовано автором

Ціль комплексного управління всією роботою підприємства це досягання потрібного рівня задоволеності своїх споживачів із мінімально можливими витратами. Керування логістикою та маркетингом це, в своєму роді, вираження зворотного зв'язку та поєднання двох концепцій управління: логістики – що спрямована на рух матеріалопотоків, і маркетингу – що є орієнтованою на вимоги ринку. Ці дві концепції управління визначають ринкову стратегію підприємства. Мета полягає в тому, щоб збільшити ефект, який дає кожна із цих концепцій управління, для отримання конкурентної переваги.

Точні перспективи й ефекти інтеграції логістики та маркетингу у конкурентну стратегію залежать від розрахування витрат та ринкових ефектів, що утворюють підґрунтя для довготривалого сприятливого місця підприємства на ринку. Співпраця логістичних та маркетингових стратегій надає можливість одержати ряд стратегічних й конкурентоспроможних варіантів.

За сприяння цих стратегій можуть досягатись конкурентні переваги, до прикладу за рахунок технологічного лідерства, інноваційних продуктів, диференціації послуг, нижчих експлуатаційних витрат та нижчих цін. Різноманітні комбінації зазначених вище стратегічних та конкурентних елементів можуть використовуватись на ринку або в окремих сегментах ринку [20].

Як результат, сукупний вплив маркетингу та логістики сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління на підприємстві. Спільною складовою обох зазначених видів діяльності підприємства є, в першу чергу, ринок. Завданням маркетингу є створення конструктивного діалогу із клієнтом та розвиток міцних взаємовідносин із ним, що дозволить логістиці сприяти досягненню цілей підприємства, які полягають у забезпеченні найвищої якості обслуговування при мінімальних витратах. Це призводить до того, що галузь розподілу є сполучною ланкою між маркетингом та логістикою. Канали розподілу мають потоки товарів й

інформації, що супроводжуються різними технічними, економічними чи адміністративними діями, що потребують координації і цілісного логістичного підходу.

Перехідний період до ринкової економіки зумовлює необхідність швидкої зміни в усіх підсистемах організаційних утворень, а також зумовлює підвищення їхньої конкурентоздатності. Цього всього можливо досягнути шляхом запровадження на підприємстві ефективних систем управління, що ефективно використовують можливості й сильні сторони підприємства, а також усувають його загрози та слабкі сторони. Система управління продуктивністю може допомогти вирішити зазначені проблеми. Результативність використання потенційних можливостей підприємства визначається дієвістю системи управління підприємством та її стратегічним рівнем.

Задля розробки логістично-маркетингової стратегії ТОВ «ВВМ Трейдинг» побудуємо дерево цілей підприємства, і зобразимо його на рисунку 3.3, що створюється із врахуванням загальної стратегічної мети підприємства.

Головна мета комерційної політики підприємства має дві під задачі першого рівня:

- оборот та ріст частки ринку;
- забезпечення стабільної економічної ситуації для підприємства.

Ще є необхідним здійснення трьох під задач другого рівня:

- задоволення попиту покупців;
- отримання переваг перед конкурентами;
- збереження частки регіонального ринку.

Зазначені цілі є не менше важливими для збутової діяльності підприємства та надалі уточнюються указівками стосовно їхнього вирішування, конкретними задачами та моніторингом результатів збутової політики.

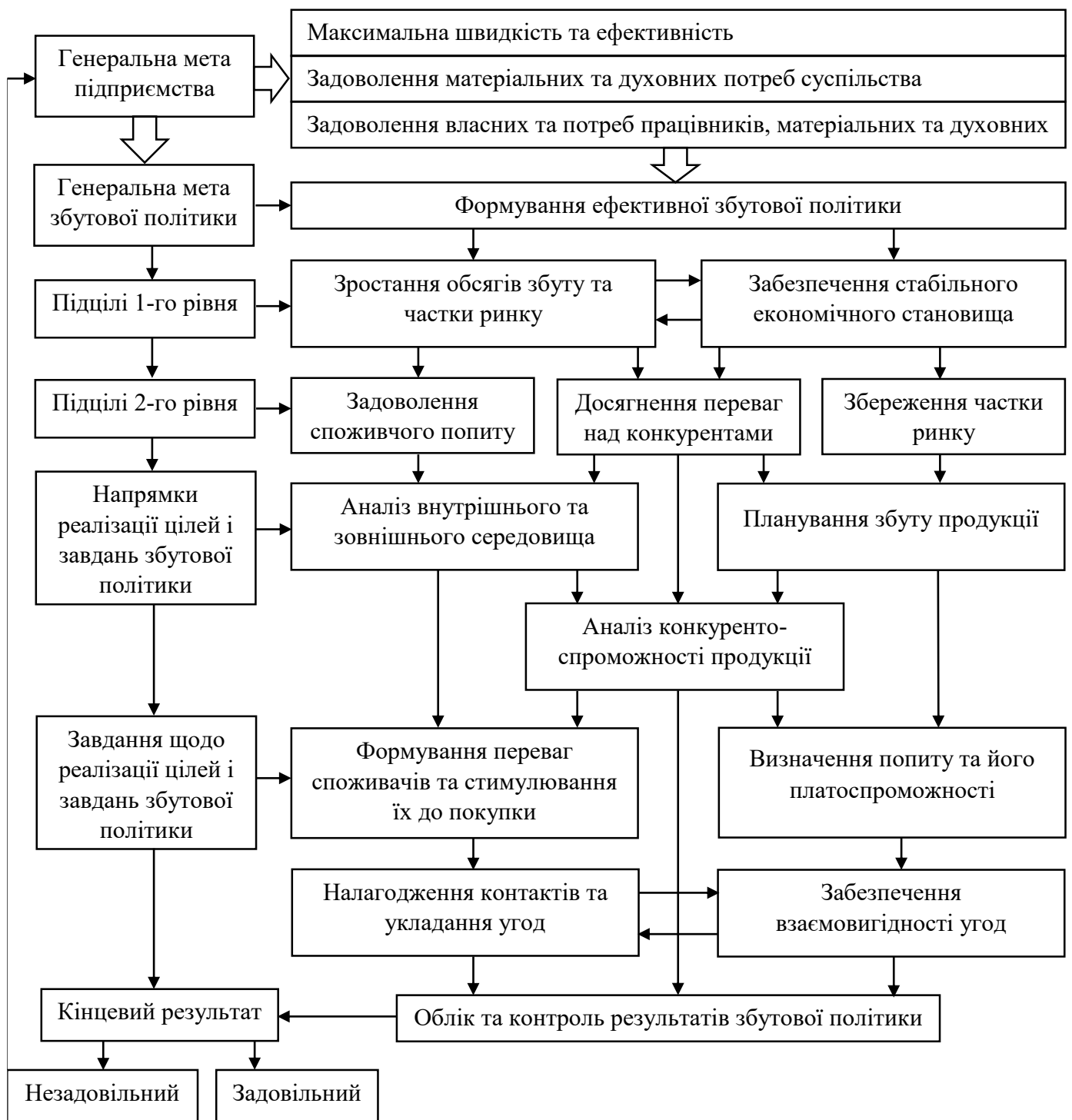


Рисунок 3.3 - Дерево цілей ТОВ «BBM Трейдинг» з формування логістично-маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором

Основними етапами розроблення маркетингової і логістичної стратегії в контексті підприємства ТОВ «ВВМ Трейдінг» повинні бути (рис. 3.4):

- 1) прогнозування ситуації на ринку;
- 2) створення довгострокових планів, які описують комерційну діяльність підприємства;
- 3) створення бюджету торгівельної діяльності;
- 4) визначення норми витрат на збутову діяльність;
- 5) причини, що зумовили вибір конкретних каналів продажу;
- 6) планування всього процесу реалізації продукції.
- 7) розвинення інформаційної підтримки торгівельної діяльності;
- 8) статистичний аналіз продаж.

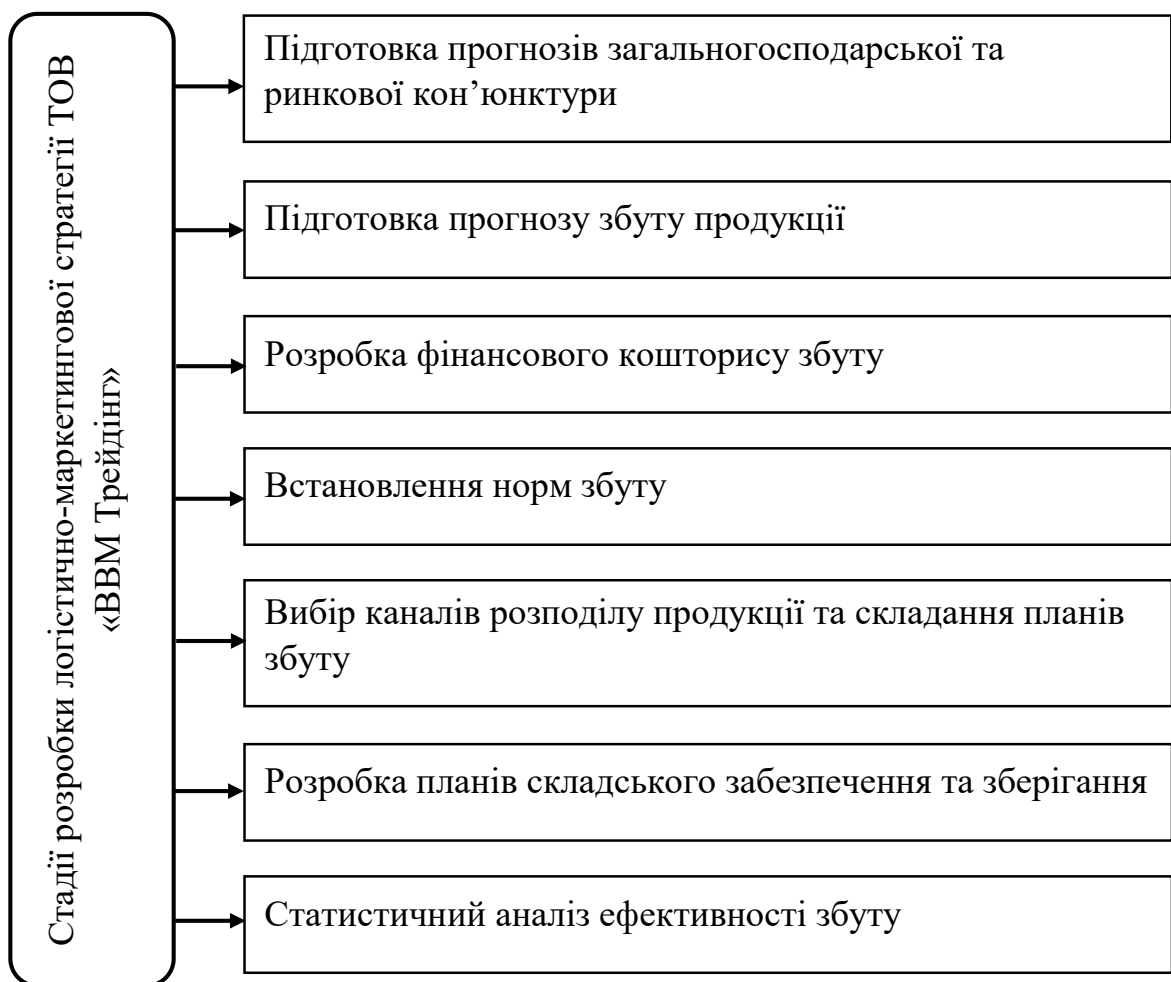


Рис. 3.4 - Стадії розробки логістично-маркетингової стратегії для ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Джерело: побудовано автором

Розробка логістичної і маркетингової стратегій ТОВ «ВВМ Трейдінг» обов'язкова задля:

- збільшення доходу в результаті збільшення продажів у натуральному вимірі;
- створення та підтримання позитивної репутації продукції підприємства серед постійних і потенційних клієнтів.
- створення та впровадження інноваційних продуктів;
- комплексне використання усіх методів просування.

Під час розроблення логістично-маркетингової стратегії керівництво підприємства повинно прийняти кілька рішень, серед яких:

- визначити ступінь стимулювання та просування товару;
- сегментувати групи, щоб визначити напрями мотиваційної програми;
- визначити терміни виконання цієї програми;
- скласти план діяльності відповідно до програми, розрахованої на 60 конкретних груп;
- створити бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів;
- оцінити ефективність обраної програми дій щодо стимулювання продаж;
- зробити ретроспективний аналіз намічених заходів та оцінити їхню ефективність.

Підприємству ТОВ «ВВМ Трейдінг» пропонується застосовувати декілька методів просування одночасно. Найвищий ефект досягається шляхом обміну рекламними та промо-матеріалами. По мірі збільшення продажів, варто пам'ятати кілька речей [21]:

- 1) ефект від заходів стимулювання виробництва досягається підприємством лише за умови правильного вибору цілей і врахування життєвого циклу продукту;
- 2) у програми стимулювання продажу повинна бути конкретна тривалість. Коротка програма ефективніше.

Створення стратегії стимулювання логістики та збуту в досліджуваному підприємстві сприятиме:

- 1) підвищенню інтересу споживачів до підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» і його продукції та збільшення кількості постійних клієнтів;
- 2) заохоченню оптових та роздрібних споживачів до співпраці з підприємством;
- 3) збільшенню обсягу продаж на перспективу.

Наступним етапом ми пропонуємо запровадити механізм конструювання перспективного асортименту продукції, цей механізм попереджає розвинення негативних тенденцій та процесів, що є можливими якщо ігнорувати цей аспект роботи підприємства. Загальна політика виготовлення перспективного асортименту товару підприємства полягає в наступному:

- 1) запровадження системи обмеження на пропозицію продукції підприємства;
- 2) проведення ABC-аналізу;
- 3) розгляд сукупності елементів номенклатури, які отримані в результаті вказаних дій, як потенційної варіації передбачуваного асортименту продукції підприємства;
- 4) розрахунок оцінок для кожного виду товару та розрахунок загальної оцінки і, в залежності від вартості, кожному виду товару відводиться певне місце [22].

При реструктуризації асортименту береться до уваги зовнішній фактор, що потім використовується для визначення тих товарів, що не задовольняють вимоги.

У своїй діяльності зі стратегічного планування підприємство повинне чітко описати мету для кожного споживача, продавця та роздрібного продавця й врахувати потенційні наслідки, розглянуті вище.

Отже, нами виявлено доцільність паралельного застосовування маркетингової й логістичної стратегій підприємства у конкурентній боротьбі.

Для того, щоб вирішення цієї проблеми зробити легшим, необхідна бути прийнята до уваги маркетингова стратегія підприємства при розробці логістичної стратегії. Ключовими етапами розвитку маркетингу й логістики для ТОВ «ВВМ Трейдинг» зобов'язані бути: прогноз кон'юнктури ринку, планування продаж, бюджетування діяльності збуту, нормування торговельних витрат, встановлювання каналів збуту, навчання інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітичне оброблення результатів збутової діяльності.

3.3 Обґрунтування створення ТОВ «ВВМ Трейдинг» онлайн-магазину

Якщо підприємство знаходить собі нові джерела доходу в інших сферах економічної діяльності, вигідно застосовувати такий напрямок політики прибутковості як диверсифікацію. Коли ринок, на якому займається своєю діяльністю підприємство, зменшується, та суб'єкт господарської діяльності вимушений займатись пошуками інших видів діяльності, використовується стратегія диверсифікації.

У рідкісних випадках ця стратегія є необхідністю. Стратегія диверсифікації передбачає, в першу чергу, вихід підприємства у нові галузі діяльності для нього.

Інтернет-торгівля – це процес продажу товару за допомогою спеціалізованих для цього електронних майданчиків, які надають споживачам можливість оформити замовлення дистанційно.

Перевагами розвитку інтернет-торгівлі на глобальному рівні та на рівні підприємства є очевидними. Таким чином, державні програми підтримки розвитку технічного забезпечення, зростання рівня здоров'я й освіти населення дають стимул до активної торговельної діяльності, а ефект масштабу формує глобальний торговельну платформу, що вагомо збільшує рівень конкурентоздатності підприємств. Ба більше, інтернет-торгівля

стимулює до перетворення ряд видів діяльності, таких як: освіта, аудит, маркетинг, логістика.

Ми вважаємо, що створення інтернет-магазину підприємства – це вдале рішення із впровадження диверсифікації діяльності. Відсоток онлайн-торгівлі різноманітною продукцією зростає з величезною швидкістю з кожним новим роком.

Найкраще рішення – замовити створення сайту в досвідченій ІТ-компанії. Додатково після створення, в штат ТОВ «ВВМ Трейдинг» необхідно залучити адміністратора сайту з досвідом (із освітою в ІТ-сфері та досвідом роботи в кілька років), для забезпечення якісної експлуатації онлайн-магазину.

Існують різні типи сайтів, і в залежності від виду, ціна за створення сайту буде відрізнятись.

Таблиця 3.6 - Вартість створення сайту залежно від його виду

Тип сайту	Ціна сайту
Landing або односторінковий сайт	до 15 000
Сайт-візитка	до 25 000
Корпоративний сайт	до 45 000
Сайт-каталог, вітрина товарів	до 60 000
Інтернет-магазин	до 70 000

Джерело: розроблено автором

Створення інтернет-магазину допоможе підприємству з вирішенням таких питань як:

- автоматизація процедури продавання товару;
- виступ у ролі вітрини продукції підприємства;
- налагодження обліку наявності товарів;
- додатковий засіб для продажів та збільшення лояльності зі сторони споживачів;
- можливість побачити ключові показники прибутковості.

Керівництво підприємства розраховує, що до 2024 року онлайн-магазин матиме обсяг продажу товарів на рівні 25 % від загального обсягу товарів і

послуг, а до 2025 року на рівні 35 % від загального обсягу товарів і наданих послуг.

Переваги від створення інтернет-магазину є як і для підприємства: охоплення широкої цільової аудиторії, можливість проведення аналітики, автоматизація, так і для покупців: можливість покупок в режимі 24/7, можливість порівняти товари між собою, фільтрування, сповіщення про появу продукції, наявність відгуків.

Щоб створені й запропоновані напрями збільшення ефективності стратегії управління прибутком ТОВ «ВВМ Трейдинг» були насправді реалізованими та сприяли подальшій вдалій діяльності підприємства, потрібна якісна та виважена фінансово-економічна оцінка розроблених рекомендацій. Запропонований для підприємства план заходів стосовно здійснення запропонованих повинен бути оцінений на предмет економічної доцільності його запровадження. Також є важливим здійснити аналіз впливу запропонованих дій щодо покращення функціонування підприємства протягом наступного року. Це дозволить йому в майбутньому уникнути можливих помилок та негативних наслідків.

Нами було визначено, що головне джерело підвищення ефективності управління прибутком на підприємстві це:

- диверсифікація діяльності;
- розробка стратегії товарообігу;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- проведення асортиментної політики;
- проведення цінової політики;
- аналіз конкурентів;
- рекламні кампанії.

Задля досягнення цього ми запропонували запровадити на підприємстві ТОВ «ВВМ Трейдинг» логістично-маркетингову стратегію й інтернет-магазин.

ВИСНОВКИ

В кожного підприємства повинен бути чітко розроблений план його діяльності, оскільки наявність плану сприяє зростанню показників прибутковості й ефективності. За відсутності такого плану підприємству важко реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі та приймати вірні управлінські рішення, неповне усвідомлення значимості планування може бути ознакою того, що управління підприємством проводиться неякісно. Система стратегічного управління підприємством, яка є ефективно побудованою, забезпечує йому фінансову стійкість, конкурентоспроможність і ефективне функціонування на ринку.

Тож, впровадження стратегічного менеджменту підприємствами дає їм змогу оцінити економічні, технічні та організаційні перспективи виробництва, їхні максимальні можливості і своєчасно координувати роботу щодо формування бізнес-планів корпоративного розвитку.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства за 2020-2022 роки можна зробити висновки, що:

- В 2022 році відносно 2020 року спостерігається розширення діяльності підприємства, про що свідчать збільшення загальної суми активів за рахунок збільшення оборотних засобів, на збільшення суми пасивів вплинуло зростання суми поточних зобов'язань;

- Найбільшу частку в активах підприємства, 98,1 %, займають оборотні засоби, та протягом аналізованого періоду вони мають несуттєві зміни; пасиви досліджуваного підприємства мають наступну структуру: власний капітал займає -3,3 %, 8,6 % та 0,02% відповідно на 2020, 2021 та 2022 роки. Довгострокові зобов'язання підприємства мають тенденцію до зменшення;

- Чистий дохід підприємства за 2022 рік скоротився на 319 219 тис. грн., тобто на 31,7 % порівняно із сумою чистого доходу за 2021 рік;

- Собівартість реалізованої продукції у 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, скоротилася на 18,3 %, що в грошовому вимірі 173 897,8 тис. грн. Через

такі впливові зміни валовий прибуток підприємства скоротився на 145 321 тис. грн.;

- У 2021 році ТОВ «ВВМ Трейдинг» отримало чистий прибуток в розмірі 53 762,2 тис. грн., але за 2022 рік фінансові результати характеризуються збитком у розмірі 83,5 тис. грн. Таким чином, через всі вищезазначені зміни, що відбулися, чистий прибуток досліджуваного підприємства скоротився на 53 845,7 тис. грн..

- Фондоозброєність має тенденцію до зростання, в 2022 році вона зросла на 217,07 тис. грн., це свідчить про інтенсивне використання основних фондів. Така сама ситуація проглядається й з фондovіддачею в 2020-2021 рр., але в 2022 р. через політичну та економічну ситуацію в країні вона пішла на спад. Натомість фондомісткість в період 2021-2022 рр. зростає, що є негативним й означає неефективне використання основних фондів підприємства.

- З аналізу складу та структури основних засобів підприємства можемо зробити висновок, що він не зовсім відповідає плану розвитку підприємства, оскільки найбільшу питому вагу займають пасивні основні засоби, але в 2022 році також спостерігається збільшення вартості основних засобів у цілому по підприємству порівняно з 2020 роком.

- Фонд оплати праці суттєво зріс на 56,9 % у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в 2022 році фонд оплати праці скоротився на 27,3 %.

- Рівень рентабельності у 2021 році був позитивним, 4,77 %, що є дуже доброю характеристикою, особливо порівняно із результатами 2020 року, коли досліджуване підприємство мало збитки, його рентабельність становила -3,52 %. Але в 2022 році рентабельність підприємства також була від'ємною й становила -0,01 %.

Тож, розглянуті основні показники діяльності підприємства ТОВ «ВВМ Трейдинг» дозволяють загалом позитивно оцінити їхню динаміку. Разом з тим, колективу підприємства необхідно спрямувати зусилля на поліпшення структури активів з метою підвищення рентабельності та зменшення фондомісткості основних засобів.

В умовах діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» пропоновано заходи по введенню стратегії логістики та маркетингу. Нами виявлено доцільність паралельного застосовування маркетингової й логістичної стратегій підприємства у конкурентній боротьбі. Ключовими етапами розвитку маркетингу й логістики для ТОВ «ВВМ Трейдінг» зобов'язані бути: прогноз кон'юнктури ринку, планування продаж, бюджетування діяльності збуту, нормування торговельних витрат, встановлювання каналів збуту, навчання інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітичне оброблення результатів збутової діяльності. Також було запропоновано створити інтернет-магазин задля збільшення продажів та кількості клієнтів.

Отже, запропоновані заходи здатні покращити стратегічне управління підприємством за рахунок розширення діяльності та більш спрямованого управління товарною стратегією в умовах діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Liudmyla Dashutina, Svitlana Turchina, Yana Klymenko. The main directions of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development. Science and education for sustainable development. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 50. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. Page 96-104.
2. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20-32.
3. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Клименко А. І., Дашутіна Л. О. Розвиток стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових матеріалів СХV міжнародної науково-практичної інтернет - конференції*. 2022. С. 125-127.
6. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
7. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.
8. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (1). С. 107-113.
9. Лазута Н. М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Тернопіль. 2020. С. 80.

10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 [85]. С. 65-71.
11. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. С. 267-270.
12. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146-159.
13. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 115-127.
14. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
15. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.
16. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 101-103.
17. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 19-24.
18. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. *Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference*. 2023. Pp.16-20.
19. Бакуліна С. А., Белова Т. Г. SPACE- аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. Динаміката на сьвременната наука-2019: матеріали XV міжнародна научна практична конференція. 2019. Vol. 7. С. 3-5.
20. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 53-60.

21. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125.
22. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403.
23. Клименко А. І. Мотивація як фактор стратегічного управління. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (13-17 листопада 2023 р.)*. – Суми, 2023. С. 280.

ДОДАТКИ