

**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 комерційним підприємством»**

**Виконав:**

***Манжай Ярослав Володимирович***

здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 “Менеджмент”  
ОП “Менеджмент організацій і адміністрування”

**Керівник:**

***Хромушина Людмила Анатоліївна***

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

***Думчиков Іван Іванович***

Менеджер магазину “Дніпро-М”

**Суми – 2024**

# 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 А.І. Орехова  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

***Манжася Ярослава Володимировича***

1. Тема роботи: Розвиток стратегічного управління комерційним підприємством
2. База практичного дослідження: ТОВ «Компанія «Новотек» м. Конотоп  
 керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент  
 затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.
4. Вихідні дані до проекту (роботи): науково-методична та фахова література з темидослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність товариства з обмеженою відповідальністю та власні дослідження.
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - узагальнити теоретико–методичні основи стратегічного управління комерційним підприємством;
  - провести аналіз практичних аспектів стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”;
  - надати організаційно–економічну характеристику ТОВ “Компанія “Новотек”;
  - провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Компанія “Новотек”;
  - провести оцінку результативності стратегічного управління ТОВ “Компанія Новотек”
  - визначити перспективи розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”;
  - сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання:

«\_\_\_\_» вересня 2022 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                                                          | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           |                                | Виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     |                                | Виконано |
| 3     | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи |                                | Виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                |                                | Виконано |
| 5     | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       |                                | Виконано |
| 6     | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              |                                | Виконано |
| 7     | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       |                                | Виконано |
| 8     | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               |                                | Виконано |
| 9     | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат                                          |                                | Виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                |                                | Виконано |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     |                                | Виконано |

Здобувач

(підпис)

***Я.В. Манжсай***

Керівник роботи

(підпис)

***Л.А. Хромушина***

Перевірку на автентичність проведено \_\_\_\_\_

(підпис)

***Н.М. Баранік***

Кваліфікаційна робота допущена до захисту \_\_\_\_\_

(підпис)

***М.О. Лищенко***

## АНОТАЦІЯ

**Манжай Я.В. Розвиток стратегічного управління комерційним підприємством.**

**Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню розвитку стратегічного управління на прикладі комерційного підприємства ТОВ "Компанія Новотек". У контексті сучасних економічних умов, відображених у турбулентності ринків та посилені конкурентних боротьбі на міжнародному рівні, вироблення та реалізація ефективних стратегій управління стають надзвичайно важливими для забезпечення стійкості та успішності підприємств.

Робота має на меті глибше вивчити теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління, обґрунтувати перспективні напрямки його розвитку та розробити конкретні рекомендації для впровадження стратегічних змін у управлінську практику ТОВ "Компанія Новотек".

Проведений аналіз поточного стану функціонування стратегічного управління на прикладі ТОВ "Компанія Новотек". У процесі дослідження проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ "Компанія Новотек". Проаналізовано стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Проведено оцінку результативності стратегічного управління. Досліджено практичні аспекти та особливості управління комерційним підприємством у сфері надання послуг пов'язаних з перевезенням та збутом аграрної продукції.

Визначено напрями розвитку стратегічного управління ТОВ "Компанія Новотек". Наведено рекомендації по впровадженню системи стратегічного управління на підприємстві, що дозволяє підвищити його діяльність. Наведено модель прийняття рішень розвитку стратегічного управління ТОВ "Компанія Новотек". Запропоновано підвищення ефективності шляхом впровадження стратегічних змін: розробка та реалізація стратегічного плану; оптимізація бізнес-процесів; розвиток персоналу. Наведено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів з розвитку стратегічного управління ТОВ "Компанія Новотек".

Результати цього дослідження мають практичне значення для самого підприємства, оскільки надають конкретні рекомендації щодо впровадження стратегічних змін та покращення управлінської ефективності.

**Ключові слова:** управління, стратегія, комерційне підприємство, розвиток, стратегічне управління.

## SUMMARY

**Manzhay Ya.V. Development of Strategic Management in a Commercial Enterprise.**

**Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy - 2024 - Manuscript.**

The qualification work is devoted to the study of the development of strategic management on the example of the commercial enterprise Novotek Company LLC. In the context of modern economic conditions, reflected in the turbulence of markets and increased competition at the international level, the development and implementation of effective management strategies become extremely important to ensure the stability and success of enterprises.

The purpose of the work is to study more deeply the theoretical and methodological aspects of strategic management, to substantiate the prospective directions of its development and to develop specific recommendations for the implementation of strategic changes in the management practice of Novotek Company LLC.

An analysis of the current state of strategic management functions was carried out on the example of "Company Novotek" LLC. In the process of the research, the organizational and economic characteristics of "Company Novotek" LLC were carried out. The state of the internal and external environment of the enterprise was analyzed. An assessment of the effectiveness of strategic management was carried out. The practical aspects and peculiarities of the management of a commercial enterprise in the field of providing services related to the transportation and sale of agricultural products have been studied.

The directions for the development of the strategic management of "Company Novotek" LLC have been determined. Recommendations for the implementation of the strategic management system at the enterprise are given, which allows to increase its activity. The decision-making model for the development of the strategic management of "Company Novotek" LLC is presented. It is proposed to increase efficiency by implementing strategic changes: development and implementation of a strategic plan; optimization of business processes; staff development. The economic justification of the feasibility of the proposed measures for the development of the strategic management of "Company Novotek" LLC is given.

The results of this study are of practical importance for the enterprise itself, as they provide specific recommendations for implementing strategic changes and improving managerial efficiency.

**Key words:** management, strategy, commercial enterprise, development, strategy management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                       | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного управління комерційним підприємством                                      | 10 |
| РОЗДІЛ 2 Стан стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”                                                              | 20 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Компанія “Новотек”                                                         | 20 |
| 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Компанія “Новотек”                                                   | 29 |
| 2.3 Оцінка результативності стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”                                                | 37 |
| РОЗДІЛ 3 Напрями розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”                                                  | 43 |
| 3.1 Модель розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”                                                        | 43 |
| 3.2 Підвищення ефективності діяльності ТОВ “Компанія “Новотек” шляхом впровадження стратегічних змін                        | 49 |
| 3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів з розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” | 56 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                    | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                  |    |
| ДОДАТКИ                                                                                                                     |    |
| Додаток А Фінансова звітність                                                                                               |    |
| Додаток Б Штатний розклад                                                                                                   |    |
| Додаток В Наукові публікації                                                                                                |    |
| Додаток Г Результати оцінки окремих критеріїв ефективності організаційної культури                                          |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах турбулентності економічного сектору, процесу інтеграції національного продукту у глобальний простір міжнародного ринку, особливої гостроти для суб'єктів господарювання набуває питання пошуку та практичного застосування нових креативних ідей, які спрямовані на створення конкурентоздатних стратегій їх розвитку. Але, постійна мінливість умов зовнішнього середовища, підсилення конкуренції, наслідки світової пандемії, і, в першу чергу, широкомасштабне військове вторгнення РФ, яке відбулося 24.02.2022 р., триває сьогодні та має значні руйнівні наслідки, потребують здатності прогнозувати можливість виникнення проблемних моментів, які можуть мати негативний вплив і на функціонування та розвиток підприємства. Тобто, в результаті вище зазначеного, доцільно мати наготові завчасно спроектований механізм вирішення ймовірних кризових явищ у вигляді певних стратегічних альтернатив у рамках кожного окремого напрямку розвитку, задля уникнення або мінімізації збитків завдяки наявним ресурсам та здатності їх збільшення.

Існування обґрунтованої системи стратегічного управління дозволяє менеджменту господарюючого суб'єкта обрати найбільш прийнятний в його ситуації та з урахуванням зовнішніх чинників варіант дій та можливих рішень, здійснити оперативне пристосування підприємства до цілком нових бізнес умов, зберегти темпи його розвитку. Зважаючи на це проблема розвитку стратегічного управління комерційним підприємством стає особливо актуальною.

**Стан вивчення проблеми.** Питання розвитку системи стратегічного управління підприємства, знайшло своє відображення у наукових працях низки дослідників, а саме: Б. Андрушківа [1], Гайбура Ю.А. [4], Головчук Ю.О. [5], Москаленко В.В. [13], Олійник Л.В. [14], Porter М. [20], Хромушина Л.А.[16] та інших. Не зважаючи на зацікавленість науковців до даної теми, вона досі недостатньо розкрита та потребує подальших кроків у її дослідженні.

**Метою дослідження** є теоретико–методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління комерційним підприємством;
- надати організаційно–економічну характеристику ТОВ “Компанія “Новотек”;
- провести аналіз і оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Компанія “Новотек”;
- здійснити оцінку системи стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”;
- визначити перспективи розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”;
- економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”.

**Об’єктом дослідження** є розвиток стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку стратегічного управління комерційним підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що здійснені дослідження сприятимуть розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ТОВ “Компанія “Новотек”. 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”.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно–законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ “Компанія “Новотек” за 2020–2022 рр.; наукові статті, тези, посібники з теми дослідження.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1 Манжай Я.В. Особливості формування стратегічного набору підприємства. *Теорія і практика сучасної науки та освіти*: матеріали ІХ Міжн. наук.–практ. конф. (м. Львів, 9–10 листопада 2023 р.) Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 12–13. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/9-10.11/%D0%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

2 Манжай Я.В. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрових змін. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації*: збірник тез доповідей міжн. наук.–практ. конф. (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 25–26. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/11/8-1.html>

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку економічного середовища, стратегічне управління стає пріоритетною задачею для комерційних підприємств, які прагнуть до стійкого успіху та довгострокової конкурентоспроможності. Зростання конкуренції, високий рівень технологічних інновацій, зміни в споживчих уподобаннях та швидка динаміка ринкових трансформацій визначають необхідність систематичного та стратегічного підходу до управління підприємством. Стратегічне управління є важливим інструментом формування й реалізації ефективних стратегій, спрямованих на досягнення цілей та вирішення завдань підприємства в умовах невизначеності та змін. Розгляд теоретичних та методичних аспектів стратегічного управління є невід'ємною частиною вивчення даної проблеми, оскільки він формує теоретичну базу та надає практичний інструментарій для оптимізації стратегічних процесів на комерційних підприємствах.

Одним з важливих аспектів у стратегічному управлінні є стратегічне планування, представляє собою процес, у якому керівництво спільно зі зацікавленими сторонами організації визначає шляхи реалізації передбачуваного майбутнього організації. Цей процес включає в себе встановлення необхідних процедур розвитку, прийняття стратегічних рішень та впровадження дій і операцій, спрямованих на поліпшення продуктивності організації. Отже, стратегічне планування виявляє свою важливість для визначення та сприяння зростанню та розвитку організації, що, в свою чергу, призводить до успіху компанії.

1. Класичний підхід, який визначаючи стратегію прирівнює її до засобу досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такої думки дотримувалися у своїх

наукових працях такі автори, як Дансо А, Адомако С., Овусу–Егей С., Конаду Р. [18, с. 885].

У свою чергу, Гордон Дж. [19] характеризуючи дефініцію “стратегія” мав на увазі метод визначення цілей компанії довгострокового характеру, програми дій та перспективних напрямів із застосуванням ресурсів. Ключова відмінність класичного підходу полягає в формулюванні довгострокових цілей без їх перегляду (виключенням є лише певні суттєві зміни, які можуть мати місце, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування організації).

2. Концептуальний підхід, відповідно до якого трактування стратегії тісно пов’язане із дослідженнями в даному напрямі Портера М. Розглядаючи стратегічну поведінку великих підприємств на конкурентних ринках, Портера М. визначив, що стратегія є не лише планом, але й цілою низкою рішень та дій, стартовою точкою, яка являє собою не послідовність реалізації запланованого, а протилежною до цього [20].

Вілл Е. зазначав, що стратегія являє собою формування унікального та вигідного положення, яке передбачає певну низку видів діяльності. У разі існування лише однієї ідеальної позиції, в стратегії не було б потреби. Завданням у всіх компаній даному випадку було б те, що будь-яка з них намагалася б першою віднайти зазначену позицію і дійти до неї. При цьому, значення стратегічного позиціонування є вибором видів діяльності, які відрізняються від діяльності конкурентів [21].

3. Комплексний підхід. Відповідно до даного підходу, стратегія являє собою програму діяльності що господарює суб’єкта в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з власними конкурентами, задоволення інтересів акціонерів, покращення існуючих конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів. Даний підхід підтримують наступні вчені: Гудзь О.І. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. [3, с. 292], та інші.

Відмітимо, що Гудзь О.І. [7, с. 346] при трактуванні дефініції “стратегія” прибігає до комплексного підходу, відповідно до якого стратегія являє собою не

лише засіб досягнення встановлених цілей, але і реалізації місії, тобто це програма функціонування господарюючого суб'єкта у зовнішньому середовищі, взаємовідносин з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, досягнення інтересів власників та персоналу, покращення конкурентних позицій на ринку.

Окрім цього, деякі українські автори характеризують стратегію як певний комплекс довгострокових цілей, а також план раціонального та ефективного розподілу ресурсів для його виконання. Науковець Андрушків Б.М. характеризує стратегію як визначену на тривалий проміжок часу сукупність норм, певних орієнтирів, напрямів, галузей, сфер, способів та правил функціонування, які сприяють зростанню, досягненню високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які закріплюють позиції на ринку, підвищують спроможність до виживання в конкурентних умовах. Автор зазначає, що стратегія – це низка правил, які є необхідними для ухвалення рішень, які господарюючий суб'єкт застосовує у власній діяльності [1, с.168].

Бровкова О. зазначає, що на сьогодні мають місце дві ключові концепції стратегії, а саме філософська та організаційно–управлінська. Відповідно до філософської концепції, увага концентрується на визначенні спектра розвитку підприємства, який відповідає на наступні запитання: в якому бізнесі функціонує підприємство та в якому, воно має функціонувати. В свою чергу, стратегію бізнесу формують задля того, щоб пов'язати внутрішні можливості господарюючого підприємства, тобто його потенціал з зовнішнім середовищем. Враховуючи дану позицію представники філософської концепції стратегію визначають наступним чином:

- позиція та спосіб життя, які не дають можливості зупинитися на вже досягнутому, адже наставляє на безперервний розвиток;
- компонент інтегрального менеджменту, який сприяє усвідомленню перспектив;
- пізнавальні стратегії та конкретні інтелектуальні завдання, які вимагають додаткової підготовки, певних навичок та процедур;

– відтворювана цінність, яка дає змогу досягти більш значних результатів, активізувати виробничо–господарську діяльність всього персоналу господарюючого суб’єкта;

– еталон логічної, покрокової поведінки, яка формується на підприємстві раціонально, свідомо або ж стихійно [2, с. 224 ].

На думку Ю.О. Головчук та Г.О. Пчелянської, відповідно до іншої, тобто організаційно–управлінської концепції – стратегія взаємопов’язана з конкурентними діями, певними заходами та методами здійснення стратегічної діяльності господарюючого суб’єкта. Вона включає відповідь на питання, щодо того, як підприємство діє на обраних ним ринках. Дану стратегію у наукових джерелах називають “конкурентною стратегією” та характеризують її, як довгострокові ідеї функціонування господарюючого суб’єкта, спосіб досягнення його цілей, який він встановлює для себе, беручи до уваги власні міркування в колі умов, які визначає зовнішнє середовище [5, с. 66].

Більш повним трактуванням дефініції “стратегія”, можна вважати наступне: стратегія підприємства являє собою систематичний план можливої поведінки підприємства в умовах існування неповної інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, сформований, ґрунтуючись на місійнім завданню та довгостроковими цілями ухвалення рішень для максимально ефективного застосування стратегічних ресурсів, також сильних сторін та можливостей, нейтралізації недоліків і вразливостей та можливого захисту від дії зовнішнього середовища з метою одержання прибутку у майбутньому періоді.[13, с. 208].

Виходячи із сутності дефініції “стратегія”, зазначимо, що стратегічне управління являє собою такий вид діяльності, який є формалізованим і, крім того, операційно, нормативно та алгоритмічно заданим, регламентованим за предметом, засобами, способом, результатом діяльності в часі та просторі.[8, с. 24].

Існування різних наукових поглядів на визначення дефініцій “стратегія” та “стратегічне управління” визначає широкий перелік підходів до здійснення класифікації стратегій та їх різновидів [19]. Наприклад, автор М. Портер, який вважається засновником теорії конкурентної стратегії стверджував, що конкурентна стратегія враховує застосування наступальних або ж оборонних заходів, які впроваджуються задля збереження позиції відносно п’яти конкурентних сил [20].

Специфіка сучасного періоду, тобто диджиталізація, глобалізаційні процеси, превалювання інноваційного розвитку та креативності віддзеркалилась на погляди відносно розвитку суб’єктів господарювання, створюючи нові види стратегічних рішень. У табл. 1.1 наведемо адаптований до сучасних умов, існуючі стратегії розвитку організацій.

Таблиця 1.1 – Особливості сучасних стратегій розвитку підприємства

| Назва стратегії                                           | Зміст стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Управління змінами                                     | Концентрація уваги на людському ресурсі, пристосуванні до змін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2. Стратегія швидкого реагування                          | Основна норма – швидкість процесу мислення, ухвалення рішень, вихід на ринок.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. Стратегічні альянси                                    | Спосіб співпраці двох або реальних, або потенційних конкурентів на тривалий період або ж до отримання запланованих результатів та мети. Може утворюватися для здійснення спільних досліджень, обміну технологіями або спільного застосування виробничих потужностей, або просування на ринок товарів чи послуг один одного, чи для здійснення об’єднання виробничих можливостей. |
| 4. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) | Націленість на формування взаємовідносин зі споживачами на основі застосування нових, перспективних управлінських або ж інформаційних технологій.                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. Стратегія ментального айкідо                           | Мінімізація або уникнення сильних сторін конкурента, застосування дій власне конкурента для отримання перемоги над ним. Основною метою стратегії є розвинути переваги, а не зруйнувати існуючі, не ліквідувати конкурента, а отримати перемогу над ним завдяки ухиленню від змагань.                                                                                             |
| 6. Стратегія                                              | Особливо значимою характеристикою даної стратегії можна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                     |                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Блакитного океану» | вважати відсутність конкуренції, відповідно до неї попит поступово форсується, а не є предметом завзятого змагання. |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: [21].

Враховуючи широкий спектр існуючих стратегій, доцільно визначити найбільш вдалі та перспективні. Адже, стратегічні альтернативи є необхідні задля здійснення вибору найбільш прийнятних для господарюючих суб'єктів стратегій та формування кроків стратегічного управління, які б мали можливість відповідати загальним концепціям їх стратегічного розвитку.

Для аналізу можливих стратегічних альтернатив рекомендується враховувати наступну інформацію [19]: ключові напрямки діяльності компанії; її місія та візія, цінності; фінансові показники; виробничі потужності; якість кадрового складу; технологічні та технічні можливості та інше. Розумними етапами вибору стратегії на підставі аналізу можливих стратегічних альтернатив можуть бути наведено на рис. 1.1.

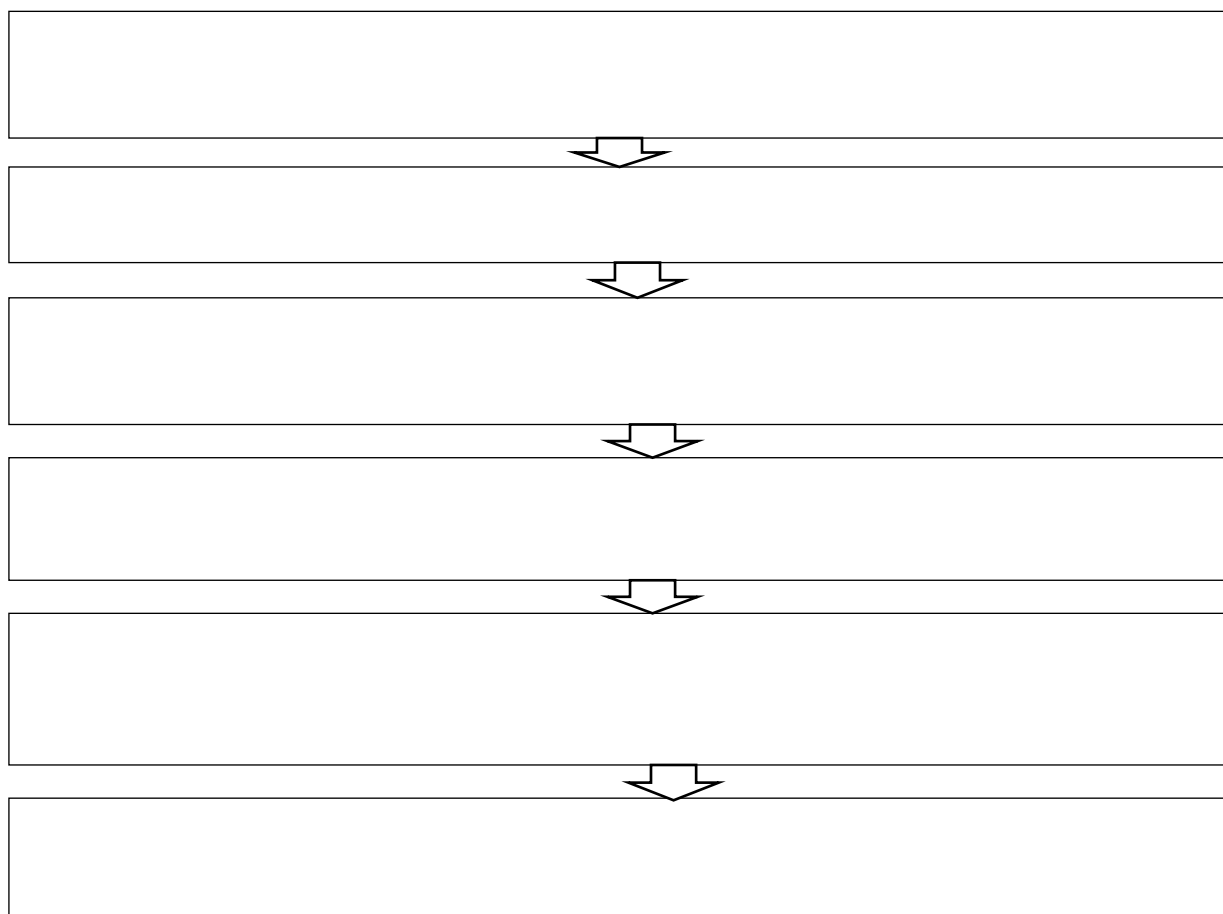
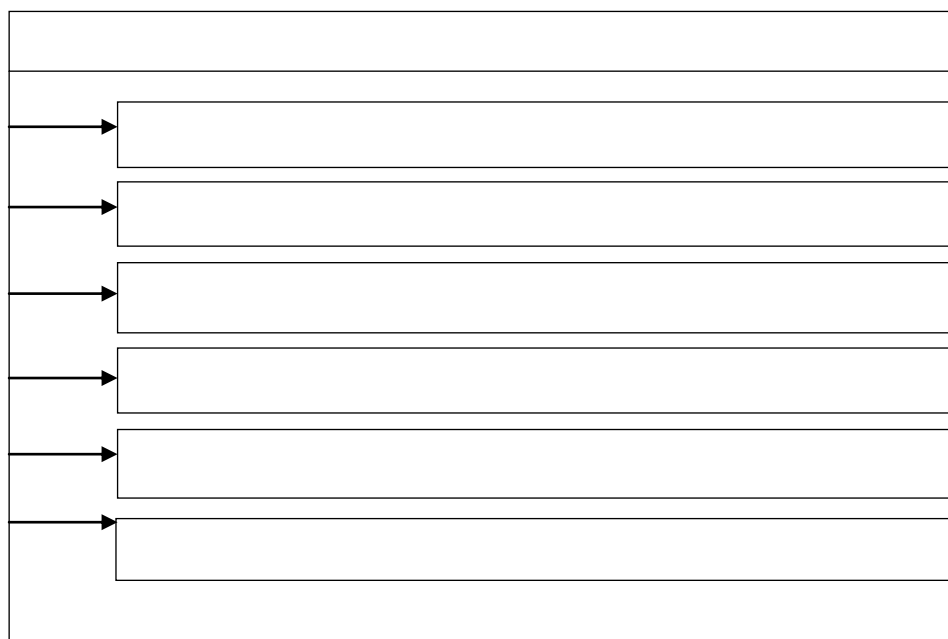


Рисунок 1.1 – Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив.

Джерело: [17, с. 362].

Серед критеріїв при виборі стратегії зазвичай виділяють: відповідність місії та цілям, узгодженість з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, врахування внутрішніх потужностей компанії та її сильних і слабких аспектів, реалістичність впровадження стратегії (наявність необхідних ресурсів, відповідність внутрішній організації та культурі, оцінка ризиків), узгодженість у часі, як між стратегічними одиницями бізнесу, так і між різними напрямками діяльності для досягнення синергетичних ефектів, а також відповідність різним рівням стратегій у компанії, таким як корпоративна, конкурентна, функціональна та операційна [4, с.99].

У переліку вище не були враховані показники, які визначають економічні, технічні, соціальні та інші впливи від обраної стратегії розвитку. Зокрема, такі показники можна групувати за різними блоками, такими як конкурентоспроможність, фінансова стійкість, якість обслуговування, гнучкість, використання ресурсів та інновації. Узагальнення критеріїв для стратегічного вибору повинно враховувати й ці аспекти для повнішого охоплення стратегічного процесу розвитку підприємства представлено на рис. 1.2.



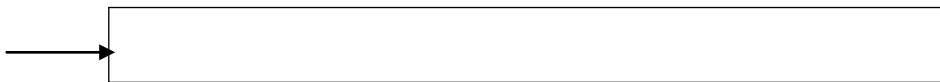


Рисунок 1.2 – Критерії стратегічного вибору

Джерело: [11].

Таким чином, для визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства необхідно провести оцінку альтернативних варіантів, використовуючи вказані критерії. Цей підхід дозволяє здійснити обґрунтований вибір стратегії, оскільки критерії представляють собою показники, що сприяють прийняттю рішення на користь конкретного напрямку розвитку. Ці критерії можуть бути різноманітними: числовими або якісними, об'єктивними або суб'єктивними.

Що стосується методів, які дозволяють визначити стратегічні альтернативи, то їх невелика кількість. Основні з них розглянемо нижче, групуючи їх наступним чином [18].

1. Перша група. Дану групу формують прості методи виявлення стратегічних альтернатив. В першу чергу, дана група включає рішення власника. Власники господарюючого суб'єкта не мають потреби звітувати менеджменту та надавати пояснення щодо причин ухвалення саме такого конкретного рішення. Зазвичай, такі рішення є можливими, виходячи з політичних мотивів або ґрунтуючись на амбіціях власника та ухвалюються на основі застосування відповідної (політичної) моделі ухвалення рішень. Даний підхід нехтує ухваленням альтернативи навіть за умови, якщо розрахунки свідчать її недоцільність та неефективність. Такий підхід можна описати як доволі ризикований. За умови, якщо ініціатива щодо зміни існуючої стратегії та виявлення альтернатив витікає із середнього стану управління, то у цьому випадку позитивний ефект надає якісну впевненість власника. Розробникам же стратегічної альтернативи необхідно здійснити глибоке та якісне пояснення, яке дозволяє переконати власників організації в доцільності та ефективності пропозиції.

2. Матричні методи. Дана група методів є широко описаними в науковій літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу. При цьому, матричні методи не допомагають у прямому виявленні стратегічних альтернатив, але позитивно впливають на спрощення проблем щодо простих ситуацій, які дозволяють приймати зважені, обґрунтовані рішення відносно розвитку господарюючого суб'єкта або товару. До зазначених прийомів доцільно віднести матрицю BCG, модель McKinsey, SWOT-аналіз.

Всі вище вказані моделі використовуються в стратегічному менеджменті та маркетингу для здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, оцінки конкурентного стану в галузі, з'ясування положення компанії відносно конкурентів, визначення слабких та сильних її сторін, визначення напрямів розвитку товару чи послуги. На основі результатів, отриманих завдяки застосуванню вище перерахованих прийомів, формуються можливі стратегічні дії, які спрямовані на зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта завдяки покращенню товарів, мінімізації слабких сторін і підсиленню переваг.

3. Моделі графічного та аналітичного планування охоплюють широкий спектр, включаючи такі як: стратегії М. Портера у звичайній формі, аналіз SWOT, модель ресурсів від Р. Гранта та SPACE-аналіз [20].

SWOT-аналіз дозволяє прямо визначити ймовірні стратегічні альтернативи розвитку господарюючого суб'єкта. Варіанти альтернатив визначаються з можливостей, які виникають шляхом поєднання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. В дану модель перш за все включаються лише “вагомі” фактори бізнес-середовища, які мають істотний вплив на дії підприємства.

Що стосується ресурсної моделі Р. Гранта, то можна відмітити, що вона також дозволяє прямо виявити стратегічні альтернативи розвитку суб'єкта господарювання, але, в свою чергу, відрізняється від інших підходів головним чином тим, що обґрунтування формуються на існуючих ресурсах та можливостях

організації. Дана модель визначає етапи здійснення аналітичних дій, результатом яких є отримання альтернативи розвитку суб'єкта господарювання.

Доволі своєрідним підходом до визначення стратегічних альтернатив можна вважати SPACE-аналіз, який передбачає здійснення в табличній формі оцінку стану зовнішнього і внутрішнього середовища за 4 ключовими блоками, такими як: фінансовий, конкурентна перевага, рівень привабливості галузі, стабільність зовнішнього середовища в цілому. Відповідно, за кожним окремим блоком формується самостійна таблиця.

SPACE-аналіз дозволяє брати до уваги різні чинники, які визначають ефективність функціонування господарюючого суб'єкта, які можуть бути віднесеними до позитивних аспектів цього механізму, варто відзначити, що SPACE-аналіз надає можливість зосереджуватися на обмеженому, але обґрунтованому виборі стратегічних альтернатив доцільно вважати недоліком методу.

Узагальнюючи вище сказане, важливо відзначити, що стратегія є ключовим елементом розвитку стратегічного управління комерційним підприємством. В методології стратегічного менеджменту використовується розмаїття методів і прийомів, які дозволяють обґрунтовувати або безпосередньо визначати можливі варіанти стратегічних ініціатив компанії. Багато з таких методів детально описані в літературі, мають свої обмеження та відомі переваги та недоліки. У конкретних умовах підприємства рекомендується використовувати комбінацію відомих методів для визначення стратегічних альтернатив, проводити оцінку їх якості та узгоджувати остаточний вибір з власниками.

У кінці даного розділу можна зробити висновок, підсумовуючи важливі аспекти стратегічного управління комерційним підприємством. Стратегічне управління виявляється ключовим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі, де невизначеність, зміни та конкуренція визначають структуру та динаміку ринку. Здатність адаптуватися до змін та своєчасно реагувати на виклики дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги та

забезпечувати стійкий розвиток. Важливість стратегічного управління полягає в можливості систематично розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на формування свого оточення, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “КОМПАНІЯ “НОВОТЕК”

#### 2.1 Організаційно–економічна характеристика ТОВ “Компанія “Новотек”

Підприємство зареєстровано 27.05.2014 р. за адресою Україна, 41615, Сумська обл., Конотопський район, м. Конотоп, вул. Лісового, буд. 44.

Основний вид діяльності:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Інші види діяльності:

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно–технічним обладнанням.

49.20 Вантажний залізничний транспорт.

52.10 Складське господарство.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

01.63 Післязбиральна діяльність.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

52.24 Транспортне оброблення вантажів.

71.20 Технічні випробування та дослідження.

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Основні цінності ТОВ “Компанія “Новотек” наведено на рис. 2.1.

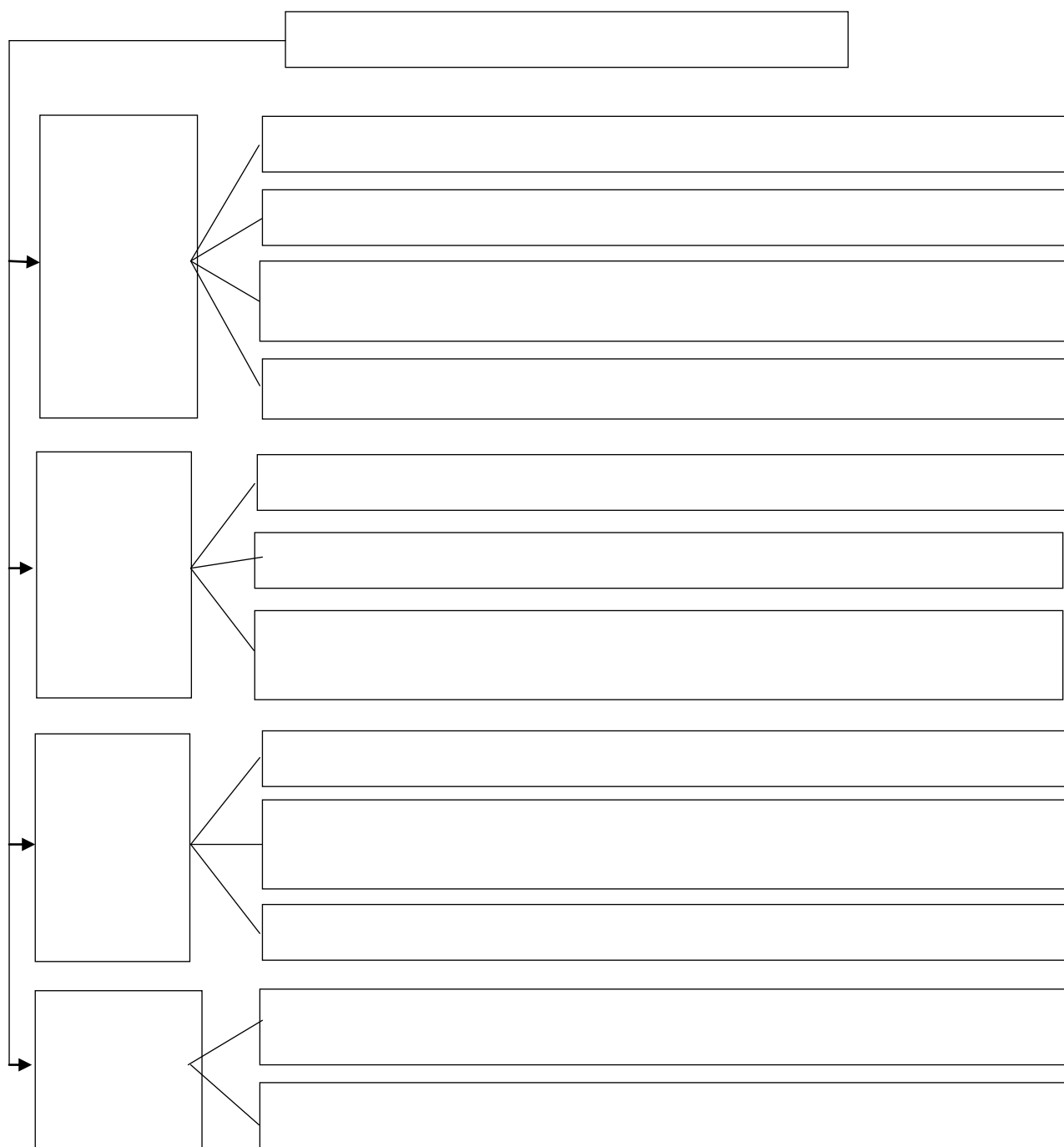


Рисунок 2.1 – Цінності ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено автором за даними ТОВ “Компанія “Новотек”

Сьогодні ТОВ “Компанія “Новотек” може запропонувати прайс, що містить широкий перелік найменувань сільськогосподарської продукції. Підприємство доставляє продукцію майже в усі регіони України, а також за її межі, як власним

транспорт, в тому числі використовуючи власні залізничні вагони, так і залучаючи перевізників зі сторони.

Підготовка продукції для транспортування проводиться в сучасних складських приміщеннях з високим ступенем обладнання та жорстким контролем якості на кожному етапі процесу, включаючи вхідний контроль, контроль під час зберігання та реалізації товарів.

ТОВ “Компанія “Новотек” не зупиняється на досягнутому і постійно працює над тим, щоб зробити обслуговування клієнтів більш оперативним і якісним. Індивідуальний підхід, гнучка цінова політика, відкритість і доброзичливість у співпраці, готовність вислухати та реалізувати побажання клієнта – це та політика, результатом якої для фірми стали довіра клієнтів і зростання їх числа, а також встановлення надійних партнерських відносин.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.2.

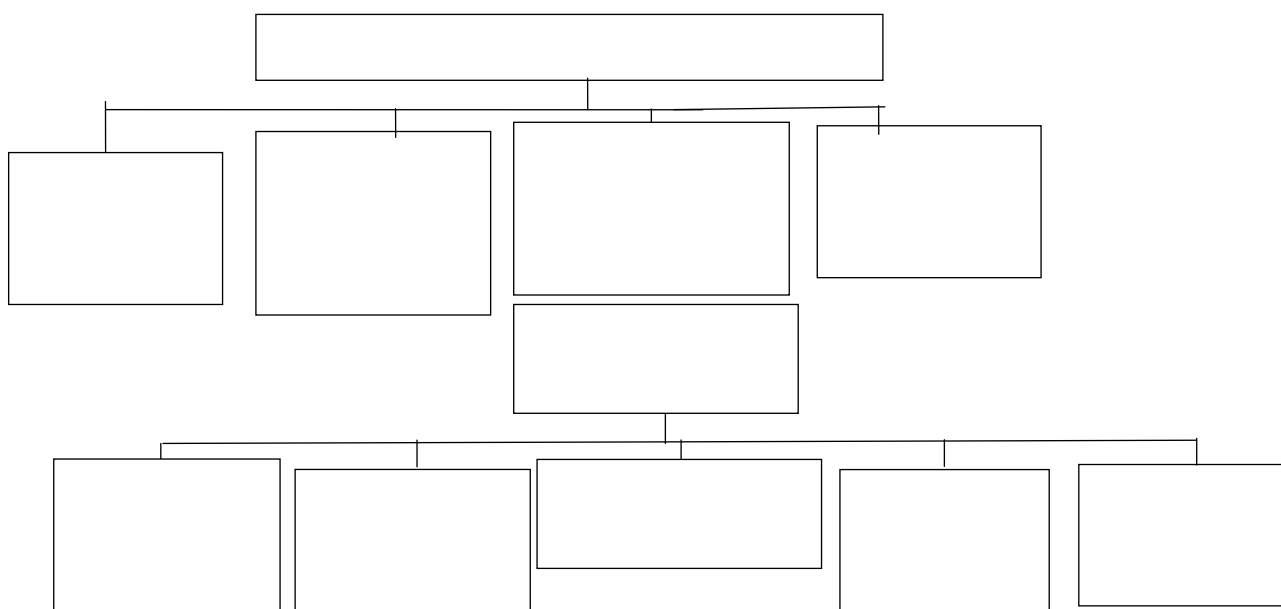


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено автором

Штатний розклад підприємства наведено у Додатку Б. Базовим структурним підрозділом ТОВ “Компанія “Новотек” є відділ. Відділ створюється

для реалізації, як правило, однієї функції. Зазначимо, що директор ТОВ “Компанія “Новотек” несе відповідальність за його розвиток, фінансово-економічні показники функціонування, досягнення встановлених цілей та забезпечення стабільних позитивних фінансових результатів. До ключових завдань правління належать: встановлення стратегічних напрямів функціонування підприємства; підбору працівників; визначенню системи оплати праці; представлення комплексу в зовнішньому середовищі; формуванню напрямів розвитку персоналу та ін.

Що стосується інших керівників структурних підрозділів та інших відділів, то вони є підзвітними саме правлінню. Тобто, як вище було зазначено, правління намагається тим або іншим чином враховувати думки персоналу. Обставини у трудовому колективі є неформальною, а тим самим, максимально сприяє у досягнення визначених цілей.

У ТОВ “Компанія “Новотек” активна участь персоналу є невіддільна (частина/ознака) частиною всіх процесів, незалежно від їхньої природи – постачання, обслуговування, контролю чи маркетингу. Ця участь визначає виняткову роль людських ресурсів в комплексній діяльності компанії.

У компанії сформована корпоративна культура, спрямована на підтримку довіри та позитивних взаємин між колегами, базуючись на взаємовиручці та взаємодопомозі. Увага приділяється підбору персоналу, який ділить цінності компанії, і стиль керування відзначається демократичністю, що дає можливість кожному співробітнику висловлювати свої ідеї та рекомендації для покращення діяльності.

Також практикуються “відкриті форуми”, де спільно з колективом обговорюються проблемні питання, що сприяє розвитку ефективного розв'язання проблем та забезпечує задоволеність та зацікавленість працівників у виконанні обов'язків.

Структура менеджменту передбачає, що кожен працівник або відділ має лише одного керівника, що уникатиме дублювання виробничих функцій. У

компанії діють затверджені посадові інструкції для кожного працівника, що визначають його функції та завдання. Коротко кажучи, в ТОВ “Компанія “Новотек” персонал відіграє ключову роль у всіх аспектах діяльності, сприяючи підтримці корпоративної культури, інноваціям та ефективному управлінню.

Зазначимо, що для сприяння забезпеченню продуктивної роботи персоналу ТОВ “Компанія “Новотек” його керівництво має звертати увагу на мотиваційні засоби, адже саме вони є рушійною силою у напрямку досягнення визначених завдань. Питаннями розробки та впровадження системи мотивації персоналу в умовах досліджуваного підприємства займається служба персоналу, яка у даному напрямі формує проєкт системи мотивації та виносить його на розгляд вищому керівництву. Найвище керівництво, після детального розгляду проєкт, з’ясування його відповідності до засад стратегії розвитку ТОВ “Компанія “Новотек” ухвалює кінцеве рішення відносно або його повного впровадження, або ж окремих структурних елементів [9].

Система мотивації ТОВ “Компанія “Новотек”, яка діє на сьогодні включає цілий комплекс матеріальних та нематеріальних засобів. Виходячи з зазначеного, матеріальна мотивація складається із заходів у грошовій формі, в основі нематеріальних заходів лежить нематеріальна форма винагороди.

Співробітники ТОВ “Компанія “Новотек” володіють мовами українською, англійською та інших іноземних мов. Розглянувши загальні засади функціонування ТОВ “Компанія “Новотек”, здійснимо оцінку його результатів діяльності (табл. 2.1).

Виходячи з результатів, що відображені у табл. 2.1, можемо зробити висновки про те, що ТОВ “Компанія “Новотек” мало позитивне значення фінансового результату упродовж 2020–2022 років. У 2022 р. обсяги сумарних доходів підприємства склали 226037 тис. грн. При цьому обсяги чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. становили 163385 тис. грн, що складало 72,3 % від загального обсягу сукупних доходів компанії.

У 2020–2021 рр. спостерігалось зростання обсягу сукупних доходів на 106,0 %, а у 2022 р. відбулося збільшення обсягу доходів на 71,4 %. Зростання обсягу доходів можна пояснити збільшенням попиту на зернову продукцію, яку підприємство реалізує оптом. Частка собівартості реалізації у складі сумарних витрат підприємства складала 65,9 % у 2022 р

Таблиця 2.1 – Динаміка результатів діяльності досліджуваного ТОВ “Компанія “Новотек” за 2020–2022 рр.

| Показники                                                                | Роки  |        |        | Темп приросту, % |           |                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|------------------|-----------|-----------------------|
|                                                                          | 2020  | 2021   | 2022   | 2020–2021        | 2021–2022 | Середній за 2020–2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн. | 64029 | 131894 | 226037 | 106,0            | 71,4      | 86,8                  |
| Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.                           | 63844 | 131843 | 163385 | 106,5            | 23,9      | 67,8                  |
| Сукупні витрати, тис. грн.                                               | 62443 | 129319 | 217243 | 107,1            | 68,0      | 92,2                  |
| Собівартість реалізації продукції, тис. грн.                             | 56810 | 122997 | 143103 | 116,5            | 16,3      | 71,2                  |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                                       | 5213  | 6108   | 74025  | 17,2             | 1111,9    | 264,0                 |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                                        | 100   | 46     | 62610  | –54,3            | 136903,1  | 2177,5                |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                               | 941   | 2008   | 8430   | 13,4             | 319,9     | 35,7                  |

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ “Компанія “Новотек” (Додаток А)

У 2020–2021 рр. спостерігалось зростання обсягу сукупних доходів на 106,0 %, а у 2022 р. відбулося збільшення обсягу доходів на 71,4 %. Зростання обсягу доходів можна пояснити збільшенням попиту на зернову продукцію, яку підприємство реалізує оптом. Частка собівартості реалізації у складі сумарних витрат підприємства складала 65,9 % у 2022 р.

На основі наведеного також можна стверджувати, що основна операційна діяльність підприємства, пов’язана з реалізацією зернової та іншої продукції, складала основну частину доходів та витрат. Сукупні витрати підприємства у 2022 р. склали 217243 тис. грн. У 2020–2021 рр. спостерігалось зростання обсягу

собівартості реалізованих товарів на 99,1 %, у 2022–2022 рр. – на 116,5 %, а у 2022 р. відбулося збільшення собівартості реалізованих товарів на 16,3 %.

Динаміка валового прибутку певною мірою повторювала динаміку чистого доходу у 2020–2022 рр. Валовий прибуток підприємства у 2022 р. становив 20282 тис. грн. У 2020–2021 рр. спостерігалось скорочення обсягу валового прибутку на 16,2 %, у 2021–2022 рр. – його зростання на 25,8 %, а у 2022 р. відбулося збільшення даного показника на 129,3 %.

Виходячи з динаміки наведених показників можемо стверджувати, що в цілому підприємство змогло певним чином адаптувати свою діяльність до кризових умов у 2022 р., які були пов’язані з війною.

Динаміка чистого прибутку значною мірою повторювала динаміку операційного прибутку (ЕВІТ) у 2020–2021 рр. Чистий прибуток підприємства у 2022 р. становив 8430 тис. грн. У 2020–2022 рр. спостерігалось скорочення обсягу чистого прибутку на 72,1 %, у 2021–2022 рр. – його зростання на 113,4 %, а у 2022 р. відбулося зростання даного показника на 319,9 %.

Надалі варто проаналізувати показники фінансового стану досліджуваного підприємства. Для цього було проведено оцінку коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості. На рис. 2.3 наведено динаміку рівня платоспроможності.

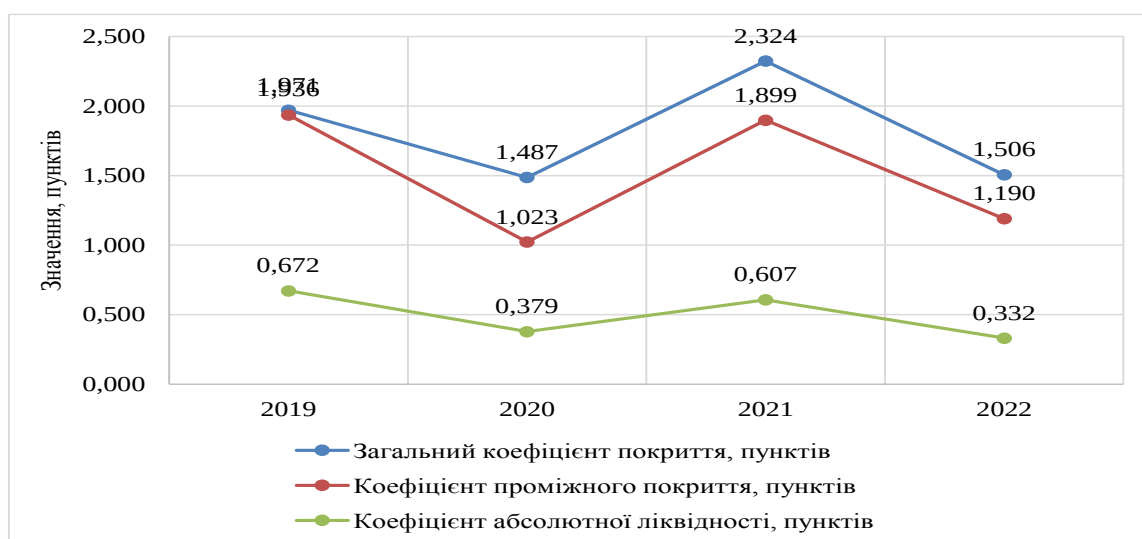


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів платоспроможності ТОВ “Компанія “Новотек” у 2019–2022 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ “Компанія “Новотек” (Додаток А)

Як можемо бачити з даних рис. 2.3, рівень платоспроможності досліджуваного підприємства не мав визначеної та односпрямованої тенденції.

Значення загальному коефіцієнту покриття коливалось в межах 1,487 – 2,324 пункту та знаходилось в діапазоні рекомендованого значення (1,5–2,0 пункти). Також рекомендоване значення для проміжного коефіцієнта покриття складало 1,0 пункти. Для досліджуваного підприємства значення наведеного показника становило 1,023 – 1,936 пункту і мало волатильну динаміку, проте значення коефіцієнта завжди були вищі за 1. Такий самий висновок також можемо зробити та для значення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Наступним етапом аналізу господарської діяльності підприємства є оцінка показників його ділової активності. Показники рівня оборотності ресурсів підприємства проілюстровано у табл. 2.2. Середньорічний темп зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів становив –27,9 %. Коефіцієнт оборотності запасів ТМЦ коливався протягом 2020–2022 рр. в межах 11,1–333,5 раза. Середньорічний темп скорочення коефіцієнта оборотності запасів ТМЦ становив –67,8 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ділової активності ТОВ “Компанія “Новотек” за 2020–2022 роки

| Показники                                                   | Роки |      |      |           | Темп приросту,<br>%          |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|-----------|------------------------------|
|                                                             | 2020 | 2021 | 2022 | 2019–2020 | Середній за<br>2020–2022 рр. |
| Оборотність оборотних активів                               | 5,1  | 5,6  | 2,7  | –28,3     | –27,9                        |
| Оборотність запасів ТМЦ                                     | 14,5 | 28,5 | 11,1 | –95,7     | –67,8                        |
| Оборотність дебіторської заборгованості товарного характеру | 16,4 | 21,0 | 7,3  | 35,7      | –15,3                        |
| Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів              | 20,0 | 21,4 | 12,1 | –4,1      | –16,5                        |
| Оборотність поточних                                        | 6,7  | 12,1 | 3,5  | –41,7     | –32,7                        |

|             |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|
| зобов'язань |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ “Компанія “Новотек” (Додаток А )

Середньорічний темп зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості товарного характеру становив –15,3 %. Наступним етапом аналізу є оцінка показників рентабельності діяльності та використання різних видів ресурсів підприємством (рис. 2.5).

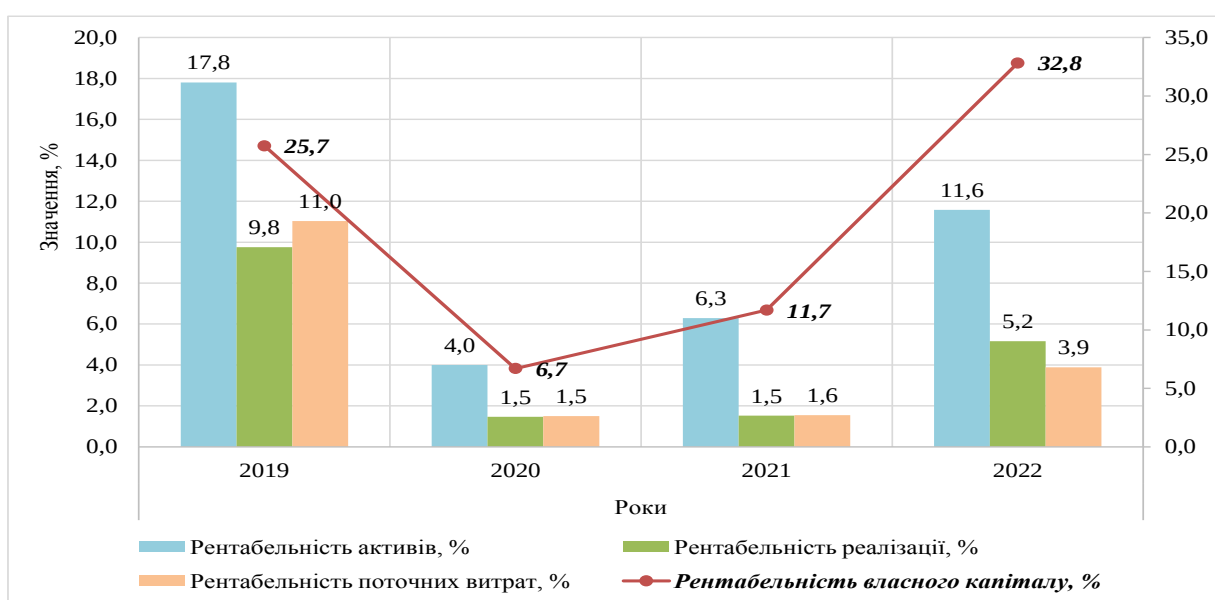


Рисунок 2.5. – Динаміка коефіцієнтів рентабельності діяльності ТОВ “Компанія “Новотек” у 2019–2022 рр., пунктів

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ “Компанія “Новотек” (Додаток А)

Виходячи з проведених розрахунків можемо зробити що узагальнює висновки про те, що рівень рентабельності функціонування підприємства в цілому по ряду видів ресурсів та показникам мав певну тенденцію до зниження у 2019–2021 рр. Попри війну, у 2022 р. спостерігалось збільшення рівня рентабельності, зокрема рентабельність активів зросла на 5,3 %, рентабельність

власного капіталу – на 21,1 %, рентабельність реалізації – на 3,6 %, рентабельність поточних витрат – на 2,3 %.

Отже, у даному розділі було наведено організаційно–економічну характеристику ТОВ “Компанія “Новотек”, яке спеціалізується торгівлі продукцією рослинництва. Основна операційна діяльність підприємства, пов’язана з реалізацією зернової та іншої продукції, складала основну частину доходів та витрат. ТОВ “Компанія “Новотек” мало позитивне значення фінансового результату упродовж 2019–2022 років. Зростання обсягу доходів у 2022 р. можна пояснити збільшенням попиту на зернову продукцію, яку підприємство реалізує оптом. На підприємстві можна було помітити досить значний рівень забезпеченості ліквідними та високоліквідними активами. Це передусім пояснюється тим, що компанія мала доволі високі залишки грошових активів на балансі, а також товарної дебіторської заборгованості перевищували залишки запасів упродовж 2020–2022 рр. В цілому підприємство рівень фінансової автономії компанії мав поступову динаміку до скорочення внаслідок зростання частки позикових ресурсів у фінансуванні активів.

## **2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Компанія “Новотек”**

Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ТОВ "Компанія "Новотек", слід відзначити, що це підприємство діє у сфері сільського господарства. Слід врахувати, що дана галузь, так само як і багато інших, зазнає впливу негативних наслідків від воєнно-політичних подій. Необхідно відмітити, що в сучасних умовах сільське господарство стикається з рядом викликів та труднощів, які можуть вплинути на функціонування ТОВ "Компанія "Новотек". Слід підкреслити, що важливо враховувати фактори, що визначають зовнішнє середовище, такі як економічні, політичні та соціокультурні аспекти, які можуть мати великий вплив на стратегію розвитку підприємства. На даному етапі

важливо провести детальний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства для визначення його сильних і слабких сторін, а також розробити ефективні стратегії управління ризиками та розвитку. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища ТОВ “Компанія “Новотек” зазначена у табл. 2.3.

Для подальшого аналізу зовнішнього середовища проаналізуємо основні його чинники через метод PESTEL-аналізу. Результати PESTEL аналізу проілюстровано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – PESTEL–аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ “Компанія “Новотек”

| Групи чинників зовнішнього середовища | Ключові чинники в межах кожної групи        | Особливості впливу дії чинника                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні чинники                     | Військова агресія РФ проти України          | У 2022 р. війна практично зупинила бізнес у першій половині року, зокрема у 1–му кварталі. Починаючи з 2–го кварталу 2022 року діяльність підприємства почала поступово відновлюватися                                                                                                                                        |
|                                       | Корупція                                    | Попри реформи та війну, корупція залишається, однак її вплив на бізнес стає все менш відчутним                                                                                                                                                                                                                                |
|                                       | Політична стабільність                      | Україна обрала шлях демократичного розвитку суспільства та здійснення реформ, що в цілому певною мірою нівелює негативний вплив війни.                                                                                                                                                                                        |
| Правові чинники                       | Мінливість законодавства                    | У сфері регулювання ринку зернових та деревини законодавство є більш–менш стабільним                                                                                                                                                                                                                                          |
| Макроекономічні чинники               | Кон’юнктура на національному ринку          | Вплив війни був дуже колосальним в плані формування логістичних коридорів для транспортування зернової продукції. Блокування портів у першій половині 2022 року досить сильно вдарило на попит. Однак, в рамках Чорноморської зернової ініціативи у другій половині 2022 року вдалося значно наростити обсяги експорту зерна. |
|                                       | Курсова та цінова стабільність              | Даний чинник має прямий вплив на відпускні ціни зерна на світових товарних біржах. Це впливає на ціну експорту зерна підприємством.                                                                                                                                                                                           |
|                                       | Інвестиції в оптову торгівлю с/г продукцією | Підприємство має певні потужності для тимчасового зберігання зерна, а також власний транспортний парк авто для доставляння зернової продукції суходолом.                                                                                                                                                                      |
| Соціально–культурні чинники           | Чисельність населення                       | Війна досить сильно вплинула на ринок праці. Компанія відчувала певний кадровий голод у 2022 р.                                                                                                                                                                                                                               |
| Технології                            | Удосконалення технологій транспортування    | Зростання рівня технологій доставляння зерна, а також удосконалення логістики сприятливо впливають на потенціал ринку с/г продукції                                                                                                                                                                                           |

|                    |                                             |                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічні чинники | Вплив підприємства на навколишнє середовище | З огляду на види та формат діяльності, вплив на екологію з боку підприємства є мінімальним |
|--------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором за даними ТОВ “Компанія “Новотек” та інтернет–джерел

На основі аналізу, виокремлені загрози та можливості для ТОВ “Компанія “Новотек”:

Загрози:

- спад платоспроможності споживачів.
- зменшення доступу до сировини, поганий врожай.
- політична нестабільність в країні.
- загострення конкуренції.
- зменшення населення України.

Можливості:

- розвиток власного вирощування фруктів і овочів.
- розвиток експорту.
- розвиток інших напрямів виробництва.

У цілому через логістичні проблеми експорту сільськогосподарської продукції та падіння закупівельних цін, сільськогосподарські виробники змушені скорочувати виробництво найбільш продуктивних видів продукції, таких як пшениця та кукурудза.

Втрати доходів сільгосппідприємств у 2022 р. й суттєве здорожчання ресурсів, зменшують їх можливості щодо придбання високоякісного насіння, повноцінного забезпечення технологічного процесу. Особливо це стосується недостатньої кількості мінеральних добрив та засобів захисту рослин.

Аналіз факторів здійснювався через дослідження інформаційних інтернет–джерел, на основі яких досліджувалася ситуація в політичному, правовому, екологічному, економічному та соціально–культурному середовищі країни.

Макроекономічні чинники та їх вплив базувався на впливі чинників політичних. Основним негативним фактором розвитку ринку, на якому працювало

ТОВ “Компанія “Новотек”, є війна в Україні. Вплив війни був дуже колосальним в плані формування логістичних коридорів для транспортування зернової продукції. Блокування портів у першій половині 2022 року досить сильно вдарило на попит. Однак, в рамках Чорноморської зернової ініціативи у другій половині 2022 р. вдалося значно наростити обсяги експорту зерна.

Не останню роль на ринку зернових відіграє фактор валютно–курсової політики. Він має прямий вплив на відпускні ціни зерна на світових товарних біржах. Це впливає на ціну експорту зерна підприємством.

Що стосується інвестицій в обладнання, то підприємство має певні потужності для тимчасового зберігання зерна, а також власний транспортний парк авто для доставляння зернової продукції суходолом.

Війна досить сильно вплинула на ринок праці. Компанія відчувала певний кадровий голод у 2022 р. Варто зазначити, що негативний вплив дефіциту трудових ресурсів ще не був максимальним. Економіка України це може відчувати вже у 2024–2025 рр.

Наступним кроком є дослідження особливостей внутрішнього середовища підприємства. З цією метою важливо схарактеризувати особливості організації основних бізнес–операцій компанії, які стосуються оптової торгівлі с/г продукцією (зерно, насіння). Підприємство, як зазначалося вище, майже повністю орієнтоване на експорт. Розглядаючи особливості бізнес–процесів організації експорту ТОВ “Компанія “Новотек”, варто зазначити, що підприємство у цьому процесі використовує певні процедури щодо управління плануванням та забезпеченням зовнішньоекономічних операцій.

Організацією та оформлення експортних операцій на підприємстві займається дирекція та бухгалтерія. Також підприємство має контракт на послуги митного брокера та менеджера–координатора в оптовій торгівлі зерновою продукцією на експорт. Роботу з контрагентами у сфері експорту здійснюють окремі торговельні представники, які мають відповідні контракти з підприємством на просування продукції. Торговельні представники відповідають

за роботу із покупцями на зовнішньому ринку. Вони не є штатними працівниками, а працюють за встановлену контрактом винагороду.

Специфікою формування експортної стратегії на підприємстві є орієнтація в цілому на збут продукції безпосередньо до моменту її кінцевого збору. З цією метою ТОВ “Компанія “Новотек” виходить на зовнішній ринок сільськогосподарської сировини через біржові торги та здійснює продаж опціонів на постачання сільськогосподарських товарів – зерна різних видів культур.

Механізм організації здійснення операцій з експорту на ТОВ “Компанія “Новотек” наведена на рис. 2.6.

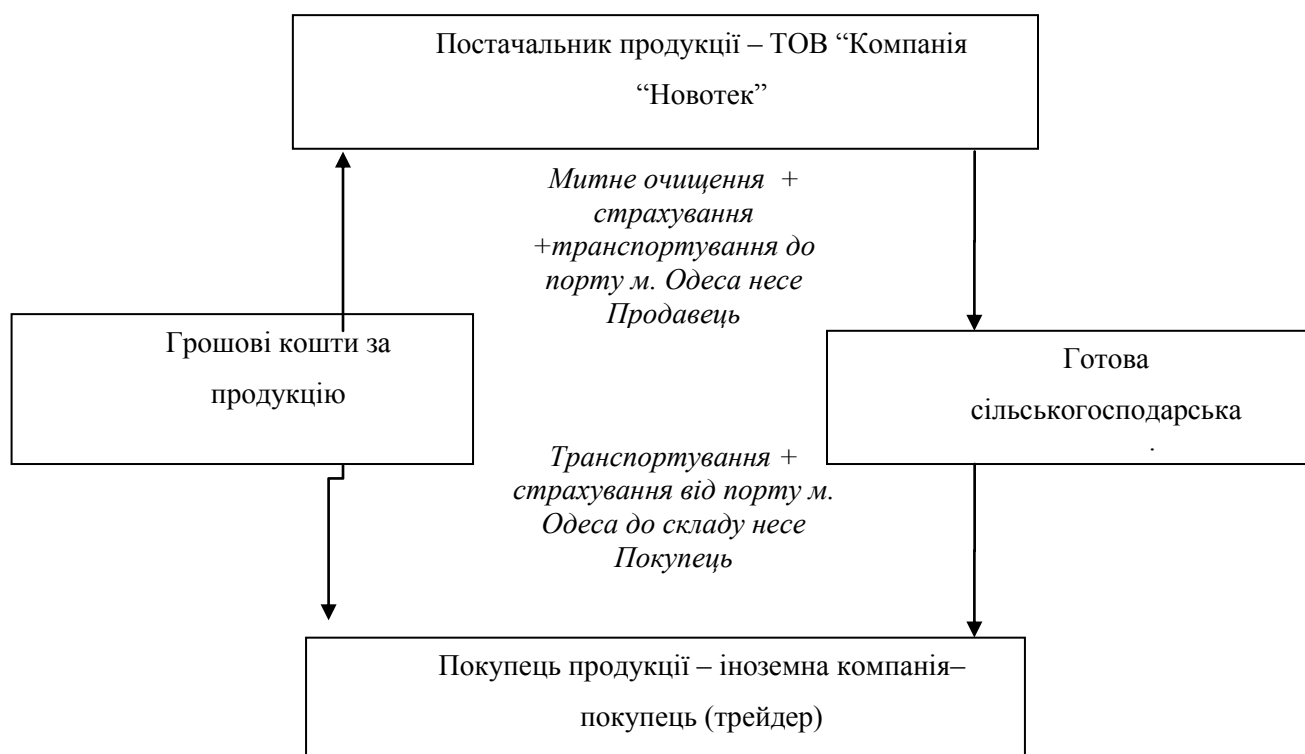


Рисунок 2.6 – Механізм організації здійснення операцій з експорту агропродукції ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено за даними ТОВ “Компанія “Новотек”

З метою дослідження внутрішнього середовища підприємства варто також схарактеризувати його частину, яка стосується управління персоналом. Керівництвом підприємства було проведено опитування працівників щодо рівня їх задоволення умовами праці, рівнем заробітної плати, кар'єрними перспективами. На рис. 2.7 наведено відповідні результати опитування.

Як можемо бачити з даних, наведених на рис. 2.7, в цілому найбільшу оцінку працівники організації поставили рівню заробітної плати це пояснюється тим, що підприємство пропонує рівень зарплати вищий, ніж по ринку конкурентів.

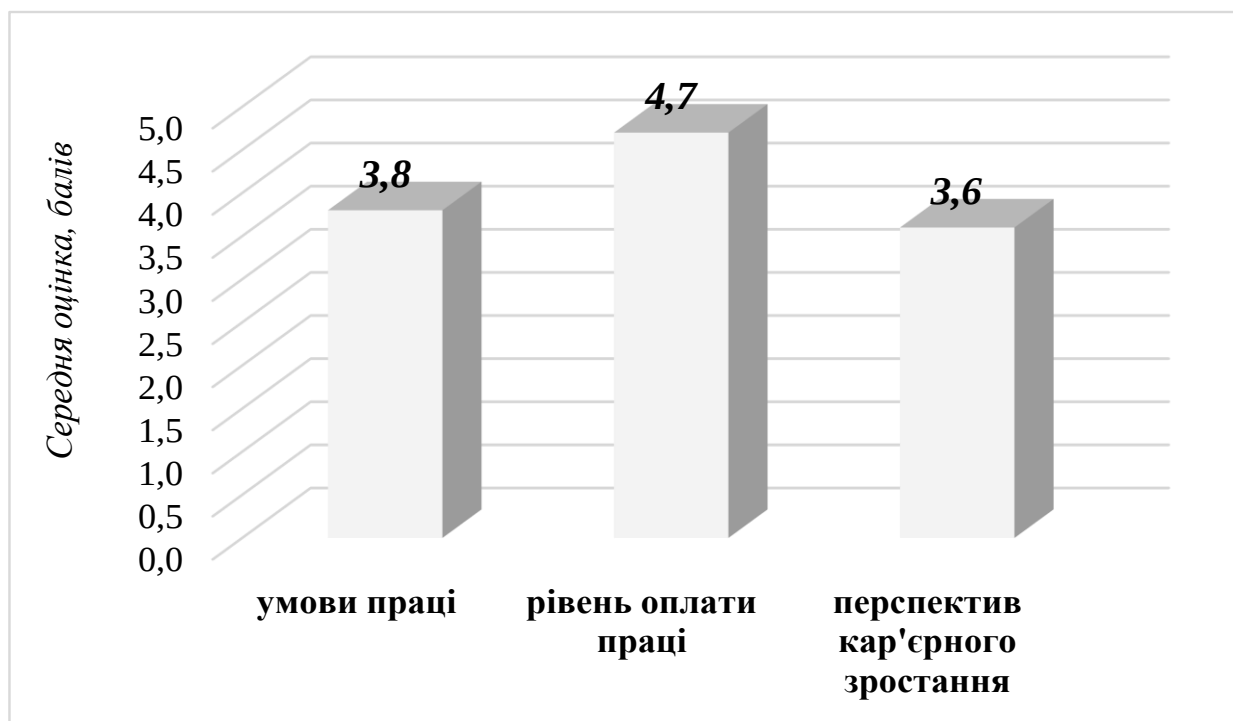


Рисунок 2.7 – Оцінка рівня задоволеності персоналу умовами праці, рівнем заробітної плати, кар'єрними перспективами ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено за даними підприємства

Важливим елементом внутрішнього середовища підприємства є його організаційна культура. На рис. 2.8 проілюстровано узагальнену оцінку

працівниками підприємства рівня важливості для них окремих організаційних цінностей.

Можемо бачити, що для більшості працівників найбільшу важливість мала така організаційна цінність як баланс між роботою та особистим життям (середньозважений бал становив 4,5 з 5 можливих). Наступною цінністю організації з погляду її важливості для персоналу була орієнтованість на клієнта (середньозважений бал складав 4,2 з 5 можливих). Низька оцінка з погляду важливості була дана такій цінності як прихильність до компанії. На наш погляд, саме ця цінність є найменш зрозумілою працівникам, хоча для керівництва це має досить важливе значення.

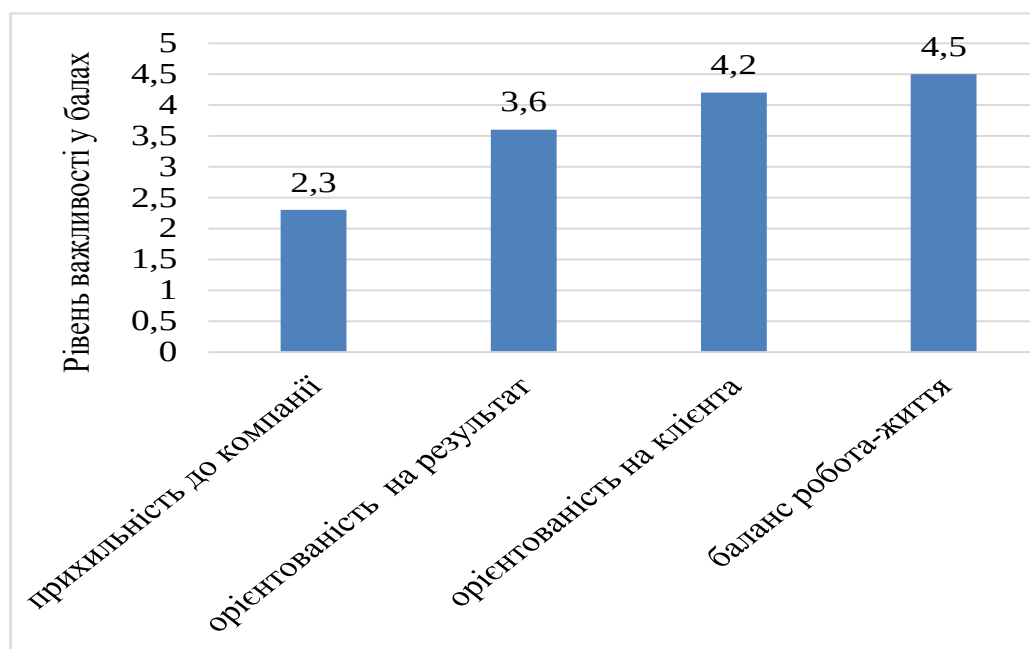


Рисунок 2.8 – Узагальнена оцінка працівниками рівня важливості для них окремих організаційних цінностей ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: побудовано за даними дослідження на підприємстві

З рис. 2.9 бачимо, що більшість працівників досить низько оцінили рівень відповідності компанії наступним організаційним цінностям: прихильність до компанії (1,5 бала з 5 можливих), баланс між роботою та особистим життям (1,9 бала з 5 можливих), орієнтованість на результат (2,8 бала з 5 можливих). З цього

можна зробити припущення, що на підприємстві є недосконалою система внутрішніх комунікацій та соціального діалогу між вищим керівництвом та персоналом. Це в майбутньому може мати негативні наслідки як на плинність кадрів, так і на результати роботи.

На рис. 2.9 наведено узагальнену оцінку працівниками підприємства рівня відповідності самої компанії визначеним нею організаційних цінностей.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ “Компанія “Новотек” дозволив визначити ключові чинники, які впливають на його діяльність.

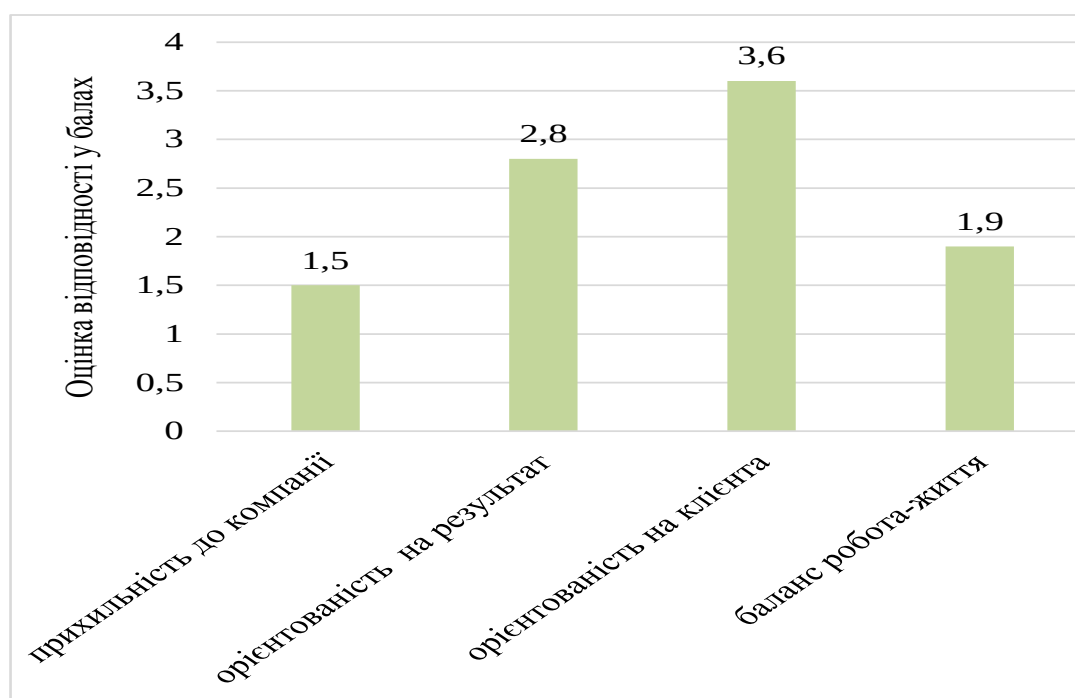


Рисунок 2.9 – Узагальнена оцінка працівниками рівня важливості для них окремих організаційних цінностей ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: побудовано за даними дослідження на підприємстві

Зовнішнє середовище підприємства позначене складними умовами через війну та політичні та економічні нестабільності. Військова агресія Російської Федерації проти України та корупція є основними політичними чинниками, що

впливають на бізнес, проте політична стабільність країни певною мірою нівелює цей вплив. Щодо правових аспектів, законодавство у сфері регулювання ринку зернових та деревини є в основному стабільним. Макроекономічні чинники, зокрема кон'юнктура національного ринку та курсова стабільність, також мають значний вплив на діяльність підприємства. Війна спричинила колосальні труднощі у формуванні логістичних коридорів для транспортування зернової продукції, проте ініціативи, такі як Чорноморська зернова ініціатива, допомогли підприємству збільшити обсяги експорту зерна.

Також важливою є стабільність валютного курсу, яка впливає на ціни експортованої продукції. Соціально–культурні чинники, такі як чисельність населення та доступність робочої сили, також мають значний вплив на підприємство, особливо у контексті війни, яка призвела до кадрового голоду та спаду платоспроможності споживачів.

У внутрішньому середовищі підприємства слід звернути увагу на його орієнтацію на експорт та управління зовнішньоекономічними операціями, особливо в умовах складного зовнішнього середовища. Отже, на основі проведеного аналізу можна визначити ряд загроз та можливостей для ТОВ “Компанія “Новотек”.

Серед загроз варто відзначити спад платоспроможності споживачів, зменшення доступу до сировини та політичну нестабільність, тоді як серед можливостей – розвиток власного вирощування фруктів і овочів, розвиток експорту та розвиток інших напрямів виробництва.

### **2.3 Оцінка результативності стратегічного управління ТОВ “Компанія Новотек”**

Для функціонування ТОВ “Компанія “Новотек” суттєве значення має достатня забезпеченість персоналом, як важливими ресурсами. Виходячи з цього, організація у процесі своєї діяльності використовує різні ресурси, а саме людські,

інформаційні, технологічні, фінансові та інші. Окрім цього, ключове місце поміж них становлять саме людські ресурси. Що зумовлено особливостями діяльності організацій сфери послуг, у яких діалогу з клієнтами належить перше місце.

Структура стратегічного управління в ТОВ “Компанія “Новотек” передбачає розділення управління стратегією на загальний та оперативний рівні в межах самого підприємства.

Вище керівництво ТОВ “Компанія “Новотек” відповідає за загальне керування системою стратегічного управління. Це охоплювати процеси розробки та затвердження стратегій, ухвалення управлінських рішень, внесення коригувань до стратегічних цілей та ухвалення рішень, пов'язаних з глобальними змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Оперативне управління стратегією містити отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, та персоналу. Крім того, воно передбачає проведення заходів з розв'язання поточних питань, пов'язаних з оперативними рішеннями, а також контроль за їх виконанням.

У випадку, якщо показники однієї з функціональних стратегій на ТОВ “Компанія “Новотек” не відповідають передбачуваним значенням, відразу включається відповідний процес для максимального досягнення показників, які наближаються до початкового плану. Ця процедура забезпечується завдяки наявності системи взаємозв'язків між процесами управління функціональними підсистемами. При реалізації будь-якого процесу відбувається коригування лише тих частин плану, які порушуються, та при необхідності пов'язаних з ними, оскільки немає потреби змінювати весь план розвитку підприємства.

На ТОВ “Компанія “Новотек” для стратегічного управління використовується інструмент, відомий як стратегічне планування діяльності. Цей інструмент організований з метою розробки ефективних планів і досягнення максимального їх виконання. Основне завдання підрозділу стратегічного планування та досліджень на підприємстві полягає в формуванні єдиної

економічної політики на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, а також в проведенні економічного планування та аналізу фінансового стану підприємства.

Задачі у сфері стратегічного планування передбачають проведення досліджень та аналізу вподобань споживачів. Отримана інформація дозволяє робити обґрунтовані рекомендації щодо ефективних стратегій. Даний підрозділ відіграє ключову роль у процесі ухвалення важливих рішень в межах відділу маркетингу та компанії в цілому. Це досягається завдяки синергії двох напрямків діяльності:

- проведення різноманітних досліджень для оцінки ефективності використання компанією своїх можливостей в різних областях;
- збір значної кількості інформації, проведення її глибокого аналізу та надання даних для формування стратегічних рішень [13, с. 208].

Підрозділ стратегічного планування в ТОВ “Компанія “Новотек” зосереджений на розробці та узгодженні поточних функціональних планів, а також на внесенні коректив до середньо– та довгострокових стратегій економічної діяльності та розвитку підприємства. Важливою складовою цього процесу є урахування отриманих результатів діяльності та аналіз ключових показників у динаміці.

Для оцінки ефективності що діє стратегіями підприємства проводився аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства, визначається ступенем досягнення визначених перспективних цілей. При цьому кількісна оцінка ступеня досягнення цілей може бути виражена за допомогою бальної шкали оцінок. Де повне досягнення це 3 бали неповне 2 бали часткове 1 бал ціль не досягнута 0 балів (табл. 2.5).

Було використано методологію ОСАІ, це підхід до стратегічного управління, що базується на системному аналізі та прогнозуванні. ОСАІ спрямована на аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на

організацію, і розробку стратегій відповідно до цих факторів. Основні етапи методології OCAI включають аналіз місії та цілей, оцінку зовнішнього середовища (через PEST аналіз, наприклад), визначення внутрішніх ресурсів та конкурентоспроможності (через SWOT-аналіз), розробку альтернативних стратегій і їхню оцінку, а також вибір та впровадження стратегій. OCAI надає комплексний підхід до стратегічного управління, допомагаючи організаціям ефективно адаптуватися до змін у своєму середовищі та досягати своїх цілей та який передбачає включення в критерії оцінки основних параметрів управління внутрішнім середовищем та інструменти реакції організації на вплив чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей на ТОВ “Компанія “Новотек” на період 2020–2023 рр.

| Види цілей        | Зміст цілі                       | Ступінь досягнення |         |          |                   |
|-------------------|----------------------------------|--------------------|---------|----------|-------------------|
|                   |                                  | Повне              | Неповне | Часткове | Ціль не досягнута |
| Загальні          | Збільшення прибутку              | 3                  |         |          |                   |
| Організаційні     | Зміна кадрової політики          |                    |         | 1        |                   |
| Маркетингові      | Розширення збуту                 |                    | 2       |          |                   |
| Соціальні         | Задоволення попиту на спецвзуття |                    | 2       |          |                   |
| Фінансові         | Збільшення активів               |                    | 2       |          |                   |
| Підсумкова оцінка |                                  | 10                 |         |          |                   |

Джерело: складено автором

Підсумкова оцінка 10 з 15 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Результати оцінки окремих критеріїв ефективності стратегічного управління у ТОВ “Компанія “Новотек” за методологією OCAI наведено у додатку В Дані, було проставлено самостійно автором роботи на основі

результатів анкетування, які репрезентовані у питаннях 2.1–2.2, а також на основі комунікацій та отриманої інформації від керівництва підприємства.

Можемо бачити, що по багатьох критеріях ОСАІ поточні значення в межах окремих параметрів значно відхиляють від еталонних. Перспективна оцінка виражає високий динамізм організації, її орієнтованість на кадровий розвиток та тісну колаборацію між співробітниками в межах досягнення спільної організаційної мети.

В нашому випадку, базуючись на результатах аналізу системи стратегічного розвитку у питанні 2.1–2.2, можна зробити висновки про низький ступень динамізму розвитку компанії та низький ступінь її готовності до інновацій, низьку вмотивованість керівництва розвивати персонал або ж використовувати новітні способи організації роботи. Виходячи з даних табл. 2.6 було побудовано діаграму областей, яка показує, в яких зонах досліджувана компанія має відхилення від еталонних значень (рис. 2.11).

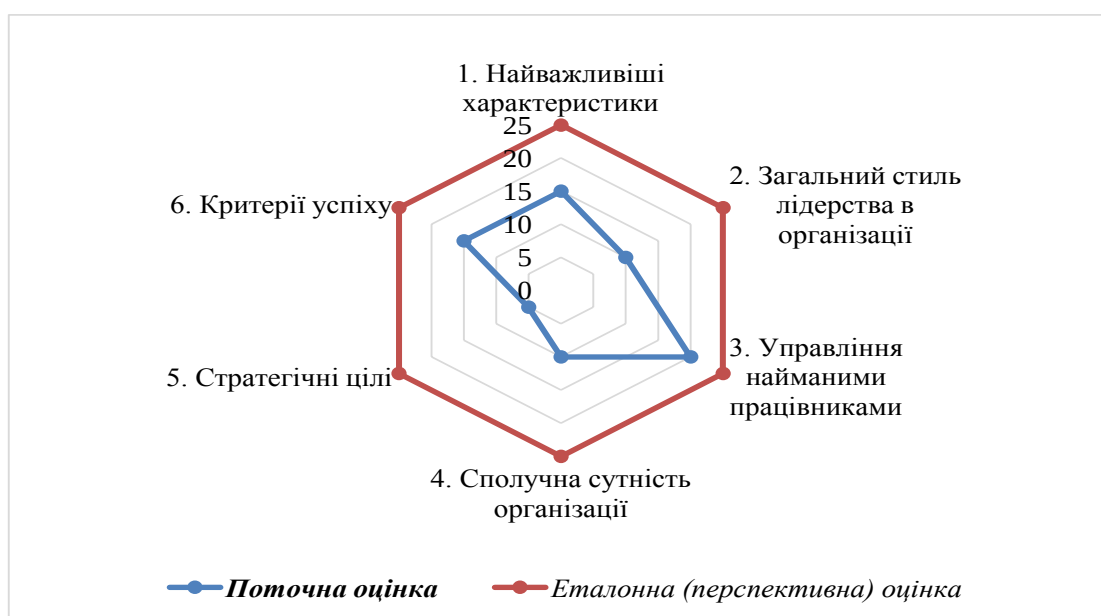


Рисунок 2.11 – Результати оцінки ефективності стратегічного управління методом ОСАІ в ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено на основі додатку Г

Можемо бачити, що підприємству необхідно здійснити удосконалення системи стратегічного управління в також сферах як визначення стратегічних цілей (дуже низька узагальнена оцінка порівняно з еталоном) та сполучна сутність організації, розвиток підходів до лідерства.

На основі наведеної інформації про оцінку результативності стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” за період дослідження можна зробити наступний висновок: Стратегічне управління ТОВ “Компанія “Новотек” виявилось менш результативним, ніж було бажано. Загалом було досягнуто лише часткове досягнення поставлених стратегічних цілей, що відображається у підсумковій оцінці 10 з 15 балів. Недосягнення цілей було виявлено в таких сферах, як зміна кадрової політики, розширення збуту, задоволення попиту на спецвзуття та збільшення активів.

Оцінка результативності застосованих стратегій показала, що ТОВ “Компанія “Новотек” необхідно удосконалити свою стратегічну діяльність. Проблеми охоплювати неефективне визначення стратегічних цілей, недостатню увагу до кадрової політики та маркетингу, а також недостатню готовність до інновацій.

Отже, наявність неповного досягнення стратегічних цілей та ідентифіковані проблеми вказують на потребу в серйозних коригуваннях у стратегічному управлінні підприємством, з метою підвищення результативності та досягнення поставлених цілей.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “КОМПАНІЯ “НОВОТЕК”

#### 3.1 Модель розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”

Ефективне стратегічне управління в умовах змін є критичним для успішного функціонування будь-якого підприємства. Зміни можуть виникати в різних сферах, таких як ринкове середовище, технології, управління та кадрова політика, політичні та економічні аспекти, а також зміни в потребах споживачів. В умовах сучасної економіки, де відбувається цифрова трансформація, важливо здійснювати ефективне управління змінами з метою досягнення стратегічних та фінансових цілей. Зазначено, що такі зміни часто викликають стрес для підприємства та викликають опір з боку персоналу та традиційних систем управління [14, с. 118].

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві дозволяє значно підвищити ефективність його діяльності завдяки ряду переваг, основні з яких включають:

1. Система стратегічного планування сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів на підприємстві.
2. Вона формує креативне та гнучке мислення управлінського персоналу, що визначає нові перспективи майбутнього розвитку підприємства.
3. Система базується на системному та комплексному підході до підприємства і конкурентного середовища його функціонування.
4. Дозволяє швидко реагувати на зміни умов діяльності та приймати об’єктивні управлінські рішення.

5. Орієнтує діяльність підприємства на довгострокову діяльність та досягнення стратегічних цілей.

Ключовим етапом у розробці стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної конкуренції є визначення інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентного статусу на ринку. Процес розробки та формування стратегії передбачає проведення таких кроків:

- визначення курсу розвитку організації включає оцінку поточного стану підприємства та стратегічних напрямків подальшого розвитку;
- формулювання загальних стратегій означає створення основних стратегічних напрямків діяльності підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища охоплює оцінку факторів, що впливають на діяльність підприємства, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- визначення конкурентних позицій включає в себе аналіз конкурентного середовища та визначення конкурентних переваг підприємства;
- розроблення стратегій означає створення конкретних стратегічних планів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей;
- перегляд стратегічного плану включає в себе оцінку та внесення змін у стратегічний план з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення стратегічних цілей.

У процесі стратегічного планування вирішуються чотири основні завдання, що становлять кілька складових фундаментального успіху підприємства та його розвитку в умовах постійно змінюючогося бізнес–середовища.

Перш за все, це завдання з розподілу ресурсів. Визначення ефективного розподілу наявних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні, є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає в себе розподіл коштів на інвестиції, розвиток персоналу, виробничі потужності та інші аспекти, спрямовані на підтримку стратегічних пріоритетів компанії.

Друге важливе завдання – адаптація до зовнішнього середовища. Забезпечення готовності підприємства до адаптації до змін у зовнішньому середовищі, такі як зміни на ринку, регулювання, технологічні інновації, політичні чинники та інші фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Гнучкість і швидкість реакції на такі зміни дозволять підприємству зберегти свою конкурентну перевагу і залишатися високоефективним у своїй діяльності.

Третє завдання – це забезпечення внутрішньої координації. Ефективне співробітництво та внутрішня взаємодія між різними відділами та структурними підрозділами підприємства є ключовим для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе встановлення чітких комунікаційних каналів, спільну роботу над стратегічними проєктами та впровадження системи мотивації персоналу, спрямованої на досягнення спільних цілей підприємства.

Отже, кожне з цих завдань виконує важливу роль у забезпеченні успішного функціонування та розвитку підприємства, а їхнє виконання вимагає систематичного підходу та постійного вдосконалення.

Організаційний прогноз: Передбачення та оцінка майбутніх тенденцій та подій, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

У системі стратегічного планування виділяються такі елементи: механізм планування, процес планування, організаційне та інформаційне забезпечення. Факторів, що визначають стратегію компанії, надзвичайно багато. Проста модель первинних факторів включає рішення щодо вибору основної стратегії розвитку підприємства, наведена на рис. 3.3

На основі вищезазначених методик оцінки інвестиційної привабливості підприємств можна визначити кращі альтернативи інвестування або оцінити доцільність інвестицій у конкретні проєкти. Оцінка альтернативної інвестиційної привабливості включає в себе порівняння різних підприємств за фінансовими показниками, такими як чистий прибуток, оборотність активів, рентабельність та інші.



Рисунок 3.3 – Модель прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено автором

У випадку абсолютної інвестиційної привабливості, коли розглядається конкретний проєкт, важливим є врахування приведених показників ефективності.

Це може включати внутрішню норму прибутковості (IRR), період окупності та чистий сучасний дохід.

У дослідженні впливу інвестиційної конкуренції на вибір стратегії розвитку підприємства важливим є також врахування конкурентної позиції підприємства. Аналіз ринкової частки та рентабельності може допомогти визначити, наскільки ефективно підприємство взаємодіє з ринком та в якому стані його фінансова стійкість.

Зрозуміло, що врахування всіх цих аспектів у контексті інвестиційної конкуренції вимагає ретельного аналізу та обробки об'ємних даних. Однак вірне використання таких методик дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо вибору інвестиційних стратегій та проєкт для максимізації їх фінансової ефективності [14, с. 118].

Перспективи розвитку стратегічного управління у ТОВ “Компанія “Новотек” є важливим фактором, що сприятиме досягненню стабільного та стійкого росту підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища. Після успішної реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи стратегічного управління, компанія отримає можливість не лише оптимізувати свою діяльність, але й відкривати нові перспективи для розвитку.

Однією з ключових переваг вдосконалення стратегічного управління є здатність компанії краще розуміти свої стратегічні цілі та завдання. Це стимулює формулювання більш точних та амбіційних стратегій розвитку, які відповідають потребам ринку та забезпечують високу конкурентоспроможність.

Удосконалення системи стратегічного управління також дозволить компанії ефективніше використовувати наявні ресурси та можливості. Це означає оптимізацію виробничих процесів, раціоналізацію витрат та підвищення продуктивності праці, що своєю чергою призведе до збільшення ефективності виробництва та покращення фінансових показників підприємства.

Помітним результатом вдосконалення стратегічного управління буде здатність компанії швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові

ініціативи. Це дозволить підприємству зберігати свою конкурентну перевагу і навіть змінювати гру правил гри на ринку у свою користь.

Нарешті, важливо враховувати, що впровадження нових методів та інструментів стратегічного управління є лише першим кроком на шляху до інноваційного розвитку компанії. З цього приводу, важливо постійно вдосконалювати та адаптувати стратегічне управління до змін у середовищі діяльності, щоб забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Додатковими перспективами розвитку стратегічного управління у ТОВ “Компанія “Новотек” можуть бути можливості розширення на нові ринки та впровадження нових продуктів чи послуг. Завдяки ефективнішому стратегічному управлінню, компанія зможе адаптуватися до змін у бізнес–середовищі швидше та ефективніше, що створить умови для її росту та розширення.

У контексті сучасного ринкового середовища, де конкуренція посилюється щодня, важливою стає не лише проста адаптація до змін, але та активне створення стратегічних переваг, що забезпечать стійкий розвиток підприємства у майбутньому. Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління в ТОВ “Компанія “Новотек” відкриває широкий спектр можливостей для такого розвитку.

У першу чергу, важливо зазначити, що вдосконалення стратегічного управління може відображатися на всіх аспектах діяльності підприємства, включаючи залучення та утримання клієнтів. Сучасний споживач вимагає не лише якісних товарів та послуг, але й взаємодії, яка відповідає його потребам. Тому, краще зрозуміння споживачів та ефективніша стратегія продажів, що забезпечується за допомогою вдосконаленої стратегічної системи, може стати ключовим фактором у збільшенні клієнтської бази та підвищенні рівня їх задоволеності.

Крім того, удосконалення системи стратегічного управління є важливим інструментом для забезпечення стабільності компанії в умовах економічної нестабільності. Здатність прогнозувати та адекватно реагувати на зміни в

економічному середовищі є критичною для збереження конкурентоспроможності. Тому, вдосконалення стратегічного управління сприяє ретельному плануванню та ефективному управлінню ризиками, що, своєю чергою, забезпечує стабільність підприємства навіть у непередбачуваних умовах [15].

Таким чином, впровадження вдосконалень у систему стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” відкриває широкі перспективи для розвитку та забезпечення стійкості підприємства в майбутньому, що робить цей процес ключовим у стратегічному плануванні та досягненні успіху на ринку.

### **3.2 Підвищення ефективності діяльності ТОВ “Компанія “Новотек” шляхом впровадження стратегічних змін**

Існуючі умови нестабільності та невизначеності вимагають об’єктивної потреби адаптації системи управління підприємством до змін та викликів зовнішнього середовища. Це особливо актуально в контексті стратегічного управління та досягнення поставлених цілей, що обумовлює необхідність розробки ефективних методів для прийняття стратегічних управлінських рішень [13, с. 208].

Підвищення ефективності діяльності ТОВ “Компанія “Новотек” через впровадження стратегічних змін передбачає глибоке переосмислення та модернізацію всіх аспектів функціонування компанії. Перш за все, це означає розробку і реалізацію стратегічного плану, що визначає ясні цілі та завдання компанії на майбутнє. Цей план повинен бути гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, щоб компанія могла швидко реагувати на ринкові та технологічні тренди.

Другий аспект стратегічних змін – це оптимізація бізнес-процесів. Це включає в себе аналіз та оптимізацію робочих процесів, а також впровадження передових технологій та інструментів для автоматизації рутинних операцій.

Такий підхід дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та якість виробництва, а також зменшити час, необхідний для виконання завдань.

Третій аспект – це розвиток персоналу. Інвестування в навчання та розвиток співробітників є ключовим елементом успішної стратегії підвищення ефективності. Забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками дозволить їм краще виконувати свої обов'язки та бути більш продуктивними. Крім того, створення сприятливої корпоративної культури та системи мотивації може позитивно позначитися на залученні та утриманні талановитих працівників.

Четвертий аспект – це стимулювання інновацій та творчого мислення. Компанія повинна сприяти пошуку нових ідей та рішень серед своїх працівників, а також активно впроваджувати інноваційні технології та методи виробництва. Це дозволить компанії залишатися на передових позиціях у своїй галузі та відповідати на зростаючі вимоги ринку.

Нарешті, важливим аспектом є створення системи контролю та оцінки результатів. Компанія повинна встановити механізми моніторингу виконання стратегічних цілей та оцінки їх ефективності. Це дозволить компанії вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію для досягнення кращих результатів.

Узагальнюючи, впровадження стратегічних змін є комплексним процесом, який передбачає переосмислення всіх аспектів діяльності компанії з метою досягнення більшої ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Основною метою управління на ТОВ “Компанія “Новотек” має бути: забезпечення оптимальних обсягів усіх складових, які сприятимуть підвищенню економічної вигоди підприємства. Визначення даної мети пов'язане з таким фактором, як швидка зміна зовнішнього середовища, яка стимулює прийняття рішень щодо обсягів усіх складових управління та пропорції між ними, які повинні забезпечувати дохідність (беззбитковість) діяльності даного підприємства та забезпечувати достатній рівень його ліквідності та платоспроможності.

Щоб подолати наявні негативні явища, а також для покращення стану управління потрібні нові можливості для даного підприємства.

Основними можливостями збільшення прибутку, на наш погляд, можуть бути: перша – нарощування обсягу випуску і реалізації товарів, а також збільшення глибини та ширини асортименту, друга – зменшення витрат. З огляду на вплив циклічності на наше підприємство і специфіку ТОВ “Компанія “Новотек” нарощування обсягу випуску і реалізації все-таки необхідно поєднувати зі зменшенням витрат, пошуку інструментів, що дозволяють зі стихійного отримання доходів та перейти до регульованих доходів. Одночасно, недостатньо забезпечити тільки прибутковість. Необхідно, щоб підприємство акцентувало свою увагу на реалізації та збуті продукції і як наслідок збільшення доходів.

Враховуючи зазначене, доцільно приділити увагу розширенню кола потенційних клієнтів внаслідок активної рекламної діяльності та розширення асортименту продукції.

Саме тому, ТОВ “Компанія “Новотек” доцільно провести роботу у двох ключових напрямках:

- розробити сайт компанії;
- розширити можливості застосування соціальних мереж у комунікативній політиці, особливо зараз, в умовах війни.

Розглянемо більш детально дані напрямки.

Розробка та оптимізація веб-сайту стає ключовим напрямком для розвитку ТОВ “Компанія “Новотек”. Враховуючи швидкі темпи технологічного прогресу та зростаючу конкуренцію, присутність в Інтернеті стає обов'язковою для будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру та специфіки.

Перш за все, важливо забезпечити, щоб сайт був оптимізований для пошукових систем (SEO). Це означає, що він повинен бути добре структурований, з унікальним та релевантним контентом, що відповідає запитам користувачів. Для цього необхідно провести аналіз ключових слів та фраз, які

потенційні клієнти можуть використовувати для пошуку товарів або послуг, які надає компанія.

Крім того, сайт повинен бути користувацько-орієнтованим і зручним у використанні. Це включає в себе швидку завантаження сторінок, адаптивний дизайн для різних пристроїв (комп'ютери, планшети, смартфони) та зручну навігацію.

Окрім цього, важливо регулярно оновлювати контент сайту, додавати новини, акції, корисні статті або блоги. Це не тільки збільшить інтерес користувачів до сайту, але й позитивно вплине на його позиції в пошукових системах.

Для успішної реалізації цього напрямку може бути доцільно залучити зовнішніх фахівців з веброзробки та SEO оптимізації. Це дозволить ефективно використовувати ресурси та швидко досягти бажаного результату.

Також, необхідно звернути увагу на розширення можливостей застосування соціальних мереж у комунікативній політиці. Соціальні мережі стають потужним інструментом для залучення аудиторії, взаємодії з клієнтами та просування бренду. Рекламні кампанії, конкурси, акції та інші заходи на платформах, таких як Facebook, Instagram, можуть допомогти залучити нових клієнтів та збільшити впізнаваність бренду. Такі заходи можуть бути впроваджені як частина загальної маркетингової стратегії компанії.

Загалом, розвиток веб-сайту та використання соціальних мереж може допомогти ТОВ “Компанія “Новотек” підвищити свою видимість в Інтернеті, залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів, що відповідає стратегічним цілям компанії.

2. Що ж стосується розширення ролі соціальних мереж, то контент-план, допомагає відтворити картину – на яку тему, коли, як часто і скільки ТОВ “Компанія “Новотек” повинен робити публікації.

Щільність постингу у соціальних мережах Facebook та Instagram 1–4 пости за день, що відповідає вимогам до стратегії просування продукції у соціальних

мережах. Рекомендовано не більше 4 постів за день, більша кількість постів від бренду призводить до зниження показника відписок від сторінки. Обов'язкова кількість публікацій – 12 за тиждень.

Говорячи про доцільності даного напрямку просування ТОВ “Компанія “Новотек”, то за даними опитувань маркетологів провідних компаній, можна відмітити, що навіть з мінімальними витратами часу соціальний медіамаркетинг сприяє розвитку їх бізнесу, збільшенню кількості регулярних відвідувачів інтернет–магазину через пошукові системи, посилення з інших сайтів допомагає маркетологам збирати корисну інформацію про конкурентів або партнерів, про вподобання потенційних споживачів, стежити за останніми трендами у їх смаках та перевагах (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Напрями доцільності соціального медіамаркетингу у ТОВ “Компанія “Новотек”

Джерело: складено автором

Також доцільним було б ефективне управління виробництвом з метою зниження витрат. Наші рекомендації пов'язані в першу чергу з тим, щоб

керівництво підприємства орієнтувалося не стільки на отримання максимального прибутку, скільки на отримання максимального доходу. Максимальне отримання прибутку в основному буде пов'язано зі зниженням виробничих витрат. Однак в умовах, коли самими витратами підприємство ще зможе управляти, то ціна на кожен вхідний ресурс залишається некерованою. Таким чином, ТОВ “Компанія “Новотек” вкрай обмежена в можливості знижувати виробничі витрати, домагаючись таким шляхом збільшення прибутку. Тому, тут виникає необхідність переоцінки інших якісних характеристик, що впливають на збільшення доходів підприємства. Для покращення фінансового стану необхідно звернути особливу увагу на статті загальної величини неплатежів, їх причини та джерела, що послабляють фінансовий стан ТОВ “Компанія “Новотек”:

- прострочена заборгованість по позиках банку;
- прострочена заборгованість з оплати праці;
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом;
- збільшення інших поточних зобов'язань.

У системі управління оборотними активами рекомендується звернути особливу увагу на причини неплатежів:

- 1) недолік власних оборотних активів;
- 2) надпланові запаси товарно–матеріальних цінностей;
- 3) товари відвантажені, але не оплачені в строк покупцями;
- 4) товари на відповідальне зберігання у покупця з огляду на відмову від акцепту;
- 5) витрати, не покриті засобами спеціальних фондів і цільового фінансування.

А також, варто придивитись до джерел, що послабляють фінансову напруженість:

- тимчасово вільні власні кошти (кошти на рахунку в банку, фонди економічного стимулювання, фінансові резерви та ін.);

- залучені кошти (перевищення нормальної кредиторської заборгованості над дебіторською)
- кредити банку на тимчасове поповнення оборотних коштів та інші позикові кошти.

Основною конкурентною перевагою ТОВ “Компанія “Новотек” є вигідніше географічне розміщення, що дозволяє мати хорошу логістику.

Отже, основною перспективною маркетинговою стратегією для ТОВ “Компанія “Новотек” має стати диверсифікація продукції та зосередження на своїх технологічних можливостях. Також доцільно було б здійснити рекламну компанію, для збільшення обсягів реалізації продукції.

Здійснюючи тактику постійних покращень, навіть у давно відомої продукції, можна забезпечити собі неухильне зростання частки ринку, обсягів продажів і доходів. Прискорення обороту виробничих фондів впливає на: прибуток у бік підвищення, на зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва. Конкурентоспроможність підприємства може забезпечити оптимальне управління рухом фінансових ресурсів і активів, що знаходяться в його розпорядженні.

Забезпечення ефективності діяльності ТОВ “Компанія “Новотек” через вдосконалення системи управління оборотними активами, прибутком і рентабельністю, платоспроможністю і фінансовою стійкістю є критично важливим завданням для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Розробка та реалізація конкретних рекомендацій сприятиме збереженню та розвитку кадрового і виробничого потенціалу підприємства, а також зміцненню його позицій на ринку.

Перш за все, важливо акцентувати увагу на оптимізації управління оборотними активами. Це може включати в себе раціоналізацію процесів управління запасами, оптимізацію циклу обороту товарно–матеріальних цінностей та вдосконалення методів управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Другим аспектом є підвищення рівня прибутковості та рентабельності підприємства. Це можливо шляхом ефективного управління витратами, вдосконалення процесів виробництва та оптимізації цінової політики. Розробка та впровадження стратегій збільшення прибутку і рентабельності допоможе підприємству досягти стійкого фінансового стану та забезпечити зростання вартості акцій.

Попередній аналіз також вказує на необхідність підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Це може бути досягнуто за допомогою раціонального управління кредитними ресурсами, виявленням та усуненням фінансових ризиків, а також диверсифікацією джерел фінансування.

Нарешті, ключовим аспектом є підтримка і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Це може бути досягнуто шляхом інноваційного розвитку, вдосконалення якості продукції та послуг, а також розвитку маркетингових стратегій для розширення ринкової частки.

Загалом, виконання вищезазначених рекомендацій дозволить підприємству “Компанія “Новотек” підтримувати стабільний ріст та розвиток, забезпечуючи йому конкурентні переваги на ринку та стійку позицію в галузі.

Після впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи стратегічного управління, ТОВ “Компанія “Новотек” може очікувати не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й позитивний вплив на взаємодію з клієнтами та партнерами. Здійснення цих заходів дозволить підприємству більш точно визначати потреби ринку та адаптувати свою стратегію відповідно до них, що збільшить його конкурентоспроможність та забезпечить стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, покращення системи стратегічного управління сприятиме підвищенню мотивації персоналу та створенню сприятливого робочого середовища для інновацій та творчості. Це в свою чергу може призвести до

збільшення виробничої потужності та росту якості продукції або послуг, що надає компанії конкурентні переваги на ринку.

Наведені перспективи вказують на те, що вдосконалення системи стратегічного управління є стратегічно важливим кроком для ТОВ “Компанія “Новотек”. Це не лише допоможе оптимізувати поточну діяльність компанії, а й створить фундамент для її подальшого розвитку та успіху в майбутньому.

### **3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів з розвитку стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек”**

В умовах сучасного швидко змінюваного ринкового середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою, стратегічне управління стає критичним елементом успіху будь-якого підприємства. Впровадження ефективної стратегії може забезпечити не лише стійкий розвиток бізнесу, а й зростання його конкурентоспроможності.

Зважаючи на поширеність та складність впровадження стратегічних змін, важливо також розглянути можливі соціальні та організаційні наслідки цих змін. Великі трансформації в управлінні можуть вплинути на внутрішні структури, культуру підприємства та спосіб спілкування серед працівників.

Наприклад, впровадження нових стратегічних методів може викликати опір серед персоналу, особливо серед тих, хто звик до старої системи управління. Важливо мати план залучення працівників до процесу змін, проводити належну комунікацію та тренінги, які допоможуть їм зрозуміти важливість та переваги нових методів роботи.

Крім того, варто враховувати, як нові стратегічні зміни вплинуть на лідерську команду підприємства. Успішна реалізація стратегічних змін часто потребує активної підтримки від верхівки компанії, а також вміння керівництва ефективно комунікувати між собою та з підлеглими.

На додаток, стратегічні зміни можуть вплинути на зовнішні стосунки

компанії, зокрема з клієнтами, партнерами та постачальниками. Важливо планувати та враховувати можливі реакції сторін, які мають інтерес у діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне управління стратегічними змінами вимагає не лише аналізу економічних показників, але й урахування соціальних та організаційних аспектів. Забезпечення підтримки персоналу, управління комунікаціями та адаптація до зовнішніх умов є ключовими компонентами успішного впровадження стратегічних змін, які можуть максимізувати економічний ефект і забезпечити стійкий розвиток підприємства у майбутньому.

За результатами розгляду пропозицій щодо вдосконалення системи стратегічного управління, зазначених у питаннях 3.1 – 3.2, можна здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів. Для цього необхідно здійснити наступні кроки:

- обґрунтувати план витрат, необхідних для реалізації всіх запропонованих заходів;
- здійснити визначення можливих індикаторів, що дозволяють оцінити ймовірний вплив впровадження запропонованих заходів;
- виходячи з бюджету витрат та ключових показників ефективності реалізації заходів, ми можемо визначити остаточну оцінку економічного ефекту.

Для оцінки кошторису витрат на впровадження заходів враховувалися такі критерії:

1) необхідно визначити витрати часу в годинах для співробітників компанії та інших фахівців, які можуть бути залучені до реалізації пропозицій.

2) варто враховувати погодинну вартість (ціна) роботи консультанта–аналітика, який також буде залучений до процесів розробки удосконаленої системи стратегічного управління з урахуванням покращень, описаних у питаннях 3.1–3.2. Часові витрати були визначені на основі невеликого дослідження ринку консалтингових послуг в Україні з використанням доступних Інтернет–джерел. Для оцінки середнього тарифу послуг консалтингу було взято

до уваги вартість послуг кількох вітчизняних компаній, що надають послуги бізнес–консалтингу. У результаті дослідження встановлено, що орієнтовна комерційна вартість 1 години роботи аналітика–консультанта/бізнес–аналітика/бізнес–консультанта становить 1500 грн. год. з урахуванням усіх податків (це валові витрати).

3) погодинні ставки за 1 годину роботи працівників підприємства визначаються виходячи із середньомісячної заробітної плати за відповідними посадами.

Кошторис бюджету на реалізацію всіх запропонованих заходів представлено в табл. 3.2.

Таким чином, бачимо, що кошторис бюджету на реалізацію запропонованих заходів становить 545025 грн. При цьому ця сума також враховує величину можливих непередбачених витрат. Час, витрачений працівниками підприємства, враховується як додаткова премія (премія), що надається їм за додаткову роботу при виконанні запропонованих заходів. На нашу думку, такий підхід до фінансування витрат є досить справедливим і спонукає керівників до активної участі в процесах удосконалення організаційної структури.

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на впровадження удосконалення стратегічного управління на ТОВ “Компанія “Новотек”

| Позиція витрат                                                             | Ставка 1 год.<br>часу роботи, грн.<br>год. | Кількість годин,<br>разом по статті | Бюджет<br>витрат,<br>грн. |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Витрати часу консультанта–аналітика                                        | 1500                                       | 250                                 | 375000                    |
| Витрати часу директора                                                     | 350                                        | 15                                  | 5250                      |
| Витрати часу заступника<br>директора з фінансових та<br>економічних питань | 250                                        | 60                                  | 15000                     |
| Витрати часу керівників                                                    | 200                                        | 120                                 | 24000                     |

|                                                                 |   |   |        |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|--------|
| підрозділів                                                     |   |   |        |
| Додаткові невраховані потенційні витрати (30 % від суми витрат) | x | x | 125775 |
| Разом витрат                                                    | x | x | 545025 |

Джерело: складено автором.

При цьому зауважимо, що оцінка ефекту прив'язана до показника поточної та прогнозованої (майбутньої чи очікуваної) продуктивності праці. Очікується зростання цього показника на 15 %. Значення цього показника є гіпотетичним і ґрунтується на результатах дослідження ряду Інтернет-джерел, які обґрунтовують методи підвищення ефективності стратегічного управління шляхом удосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, при розрахунку економічного ефекту бралися до уваги такі припущення:

- зростання продуктивності праці – на 15 %;
- прогнозний рівень операційної рентабельності – приймається на рівні фактичного значення;
- обсяг витрат на впровадження запропонованих заходів – приймається на рівні 545,0 тис. грн.

Результати оцінки економічного ефекту, якого підприємство може досягти за рахунок впровадження всіх запропонованих заходів щодо покращення системи стратегічного управління, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати оцінки економічного ефекту, який підприємство може отримати внаслідок покращення системи стратегічного управління

| Показник                                         | Од.виміру                | Абсолютне значення показника |
|--------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Чистий дохід у звітному періоді                  | тис. грн.                | 163385,3                     |
| Чисельність працівників операційного персоналу   | Осіб                     | 20                           |
| Фактична продуктивність праці у звітному періоді | тис. грн. / особу за рік | 8169,3                       |

|                                                                                                            |                          |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|
| Приблизний % зростання рівня продуктивності праці у прогностному періоді у результаті впровадження заходів | %                        | 15      |
| Прогнозна перспективна продуктивність праці у майбутньому періоді у результаті впровадження заходів        | тис. грн. / особу за рік | 9394,7  |
| Приріст продуктивності праці у прогностному періоді                                                        | тис. грн. / особу за рік | 1225,4  |
| Потенційний приріст чистого доходу у майбутньому періоді з урахуванням впровадження заходів                | тис. грн.                | 24507,8 |
| Операційний прибуток у звітному періоді                                                                    | тис. грн.                | 8794,0  |
| Рівень операційної рентабельності у звітному періоді                                                       | %                        | 5,4     |
| Потенційний приріст операційного прибутку у майбутньому періоді з урахуванням впровадження заходів         | тис. грн.                | 1319,1  |
| Витрати на впровадження заходів                                                                            | тис. грн.                | 545,0   |
| Економічний ефект                                                                                          | тис. грн.                | 774,1   |

Джерело: складено автором.

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що у результаті впровадження заходів з удосконалення системи стратегічного управління на досліджуваному ТОВ “Компанія “Новотек” очікується приріст рівня продуктивності праці на 15 %, що еквівалентно зростанню річного обсягу чистого доходу в розмірі 24507,8 тис. грн. та операційного прибутку на 139,1 тис. грн. Враховуючи сумарний бюджет витрат на впровадження заходів, який становить 545,0 тис. грн., прогностний економічний ефект визначено на рівні 774,1 тис. грн.

Отже, у даному питанні було здійснено оцінювання економічного ефекту від впровадження заходів з покращення системи стратегічного управління на ТОВ “Компанія “Новотек”. При оцінюванні витратної частини було враховано, що бюджет фінансування витрат на впровадження запропонованих заходів складе 545025 грн. Ця сума також враховує величину можливих непередбачених витрат на рівні 30 %. Час, витрачений працівниками підприємства, враховується як

додаткова премія (премія), що надається їм за додаткову роботу при виконанні запропонованих заходів. Також при розрахунку економічного ефекту бралися до уваги такі додаткові припущення: впровадження заходів має привести до очікуваного зростання продуктивності праці на 15 %; прогнозний рівень операційної рентабельності приймається на рівні фактичного значення. Прогнозний економічний ефект від впровадження усіх запропонованих заходів, за умови їх реалізації, може скласти 774,1 тис. грн.

## **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” зокрема:

1. Стратегічне управління виявляється ключовим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі, де невизначеність, зміни та конкуренція визначають структуру та динаміку ринку. Здатність адаптуватися до змін та своєчасно реагувати на виклики дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Важливість стратегічного управління полягає в можливості систематично розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Цей підхід

дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на формування свого оточення, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність та довгостроковий успіх. Таким чином, стратегічне управління комерційним підприємством стає запорукою стабільності та перспективного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Успішне стратегічне управління передбачає важливі етапи формування стратегічних альтернатив. Цей процес починається з визначення можливих шляхів розвитку або адаптації системи управління. Наступним кроком є оцінка якості цих альтернатив, їх різноманітності, досяжності та реалізованості, що дозволить підприємству спрямувати свої зусилля на досягнення стратегічних цілей, враховуючи поточну ситуацію.

Успішне стратегічне управління в комерційних підприємствах неможливе без чіткої стратегії, яка визначає напрямок розвитку. Методичний арсенал стратегічного менеджменту містить різноманітні методи, що дозволяють обґрунтовувати або визначати можливі стратегічні ініціативи компанії. Багато з цих методів детально описані в літературі, мають свої обмеження та відомі переваги та недоліки. Рекомендується використовувати комбінацію відомих методів для визначення стратегічних альтернатив, проводити оцінку їх якості та узгоджувати остаточний вибір з власниками в конкретних умовах підприємства.

2. У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «Новотек», яке спеціалізується торгівлі продукцією рослинництва. Основна операційна діяльність підприємства, пов'язана з реалізацією зернової та іншої продукції, складала основну частину доходів та витрат. ТОВ «Компанія «Новотек» мало позитивне значення фінансового результату упродовж 2020-2022 років. Зростання обсягу доходів у 2022 році можна пояснити збільшенням попиту на зернову продукцію, яку підприємство реалізує оптом. На підприємстві можна було помітити досить значний рівень забезпеченості ліквідними та високоліквідними активами. Це, передусім, пояснюється тим, що компанія мала доволі високі залишки грошових активів на

балансі, а також товарної дебіторської заборгованості перевищували залишки запасів упродовж 2020-2022 рр.

Можемо бачити, що підприємству необхідно здійснити удосконалення системи стратегічного управління в також сферах як визначення стратегічних цілей (дуже низька узагальнена оцінка порівняно з еталоном) та сполучна сутність організації, розвиток підходів до лідерства.

Оцінку ефективності стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” за досліджуваний період можна зробити такий висновок: Стратегічне управління підприємством ТОВ “Компанія “Новотек” виявилось менш ефективним, ніж було бажано. Загалом було досягнуто лише часткове виконання поставлених стратегічних цілей, що відображається у загальній оцінці 10 з 15 балів.

Недосягнення цілей було виявлено в таких сферах, як зміна кадрової політики, розширення збуту, задоволення попиту на спецвзуття та збільшення активів. Оцінка ефективності використаних стратегій показала, що підприємству ТОВ “Компанія “Новотек” потрібно вдосконалити свою стратегічну діяльність. Проблеми охоплюють неефективне визначення стратегічних цілей, недостатню увагу до кадрової політики та маркетингу, а також недостатню готовність до інновацій.

Отже, наявність неповного досягнення стратегічних цілей та виявлені проблеми свідчать про необхідність серйозних коригувань у стратегічному управлінні підприємством з метою підвищення ефективності та досягнення поставлених цілей. Після впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи стратегічного управління, ТОВ “Компанія “Новотек” може очікувати не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й позитивний вплив на взаємодію з клієнтами та партнерами. Здійснення цих заходів дозволить підприємству більш точно визначати потреби ринку та адаптувати свою стратегію відповідно до них, що збільшить його конкурентоспроможність та забезпечить стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, покращення системи стратегічного управління сприятиме підвищенню мотивації персоналу та створенню сприятливого робочого середовища для інновацій та творчості. Це в свою чергу може призвести до збільшення виробничої потужності та росту якості продукції або послуг, що надає компанії конкурентні переваги на ринку.

3. У третьому розділі встановлено, для удосконалення системи стратегічного управління ТОВ “Компанія “Новотек” повинно передбачатися ряд заходів: ефективне управління вхідними і вихідними грошовими потоками; моніторинг внутрішнього та зовнішнього стану підприємства; розробка заходів зі зниження зовнішнього впливу на підприємство; розробка антикризових планів на випадок виникненні кризових чи інших непередбачуваних ситуацій; координація роботи працівників усіх ланок підприємства.

Враховуючи зазначене, доцільно приділити увагу розширенню кола потенційних клієнтів за рахунок активної рекламної діяльності та розширення асортименту продукції. Саме тому, ТОВ “Компанія “Новотек” доцільно провести роботу у двох ключових напрямках: покращення функціональних можливостей сайту компанії за рахунок доопрацювання системи пошуку; розширити можливості застосування соціальних мереж у комунікативній політиці, особливо зараз, в умовах війни.

Було здійснено оцінювання економічного ефекту від впровадження заходів з покращення системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ “Компанія “Новотек”. При оцінюванні витратної частини було враховано, що бюджет фінансування витрат на впровадження запропонованих заходів складе 545025 грн. Ця сума також враховує величину можливих непередбачених витрат на рівні 30%. Час, витрачений працівниками підприємства, враховується як додаткова премія (премія), що надається їм за додаткову роботу при виконанні запропонованих заходів. Також при розрахунку економічного ефекту бралися до уваги такі додаткові припущення: впровадження заходів має привести до очікуваного зростання продуктивності праці на 15%; прогнозний рівень

операційної рентабельності приймається на рівні фактичного значення. Прогнозний економічний ефект від впровадження усіх запропонованих заходів, за умови їх реалізації, може скласти 774,1 тис.грн.

Наведені перспективи вказують на те, що вдосконалення системи стратегічного управління є стратегічно важливим кроком для ТОВ “Компанія “Новотек”. Це не лише допоможе оптимізувати поточну діяльність компанії, а й створить фундамент для її подальшого розвитку та успіху в майбутньому.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрушків Б.М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів *«Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168-169
2. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: “Центр навчальної літератури”, 2019. 224 с.

3. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. Стратегічне управління: “Кондор”, 2019. 292 с.
4. Гайбура Ю.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Загнітко *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 24(2). - С. 99-104 URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/23.pdf> (дата звернення 01.02.2023 р.).
5. Головчук Ю.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4539&i=11> (дата звернення 01.02.2023 р.)
6. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 334–340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення 12.12.2023 р.).
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення 12.12.2023 р.).
8. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.
9. Довбня С. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*, (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (дата звернення 01.02.2023 р.).
10. Таріфі, Н. Критичний огляд теоретичних аспектів стратегічного планування та діяльності фірми URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=110889> (дата звернення 12.12.2023 р.).

11. Манжай Я.В. Особливості формування стратегічного набору підприємства. *Теорія і практика сучасної науки та освіти*: матеріали IX Міжн. наук.–практ. конф. (м. Львів, 9–10 листопада 2023 р.) Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 12–13. URL: [http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/9-10.11/\\_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/9-10.11/_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf) (дата звернення 12.12.2023 р.).

12. Манжай Я.В. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрових змін. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації*: збірник тез доповідей міжн. наук.–практ. конф. (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 25–26. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/11/8-1.html> (дата звернення 12.12.2023 р.).

13. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/186564529.pdf> (дата звернення 01.02.2023).

14. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). - С. 118–126 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILEA=&2\\_S21STR=eiou\\_2018\\_3\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=eiou_2018_3_15) (дата звернення 01.02.2023 р.).

15. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 480с. URL: <https://coffeewar.com.ua/catalog/Elektronika-video-ta-vidguki/Knigi1/Navchalna-literatura-Pedagogika/TSentr-navchalnoi-literaturi-TSUL16/Skibitska-Matv-v-SHCHelkunova-Pidr-za-Strategichne-upravlinnya-korporatsiyami-Navchalniy-posibnik> (дата звернення 01.02.2023 р.).

16. Хромушина Л.А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere*: monograph. The

University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 26.09.2023 р.).

17. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978tp://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 01.02.2023 р.).

18. Danso, A.; Adomako, S.; Amankwah–Amoah, J.; Owusu–Agyei, S.; Konadu, R. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Bus. Strategy Environ.* 2019, 28, 885–895. URL: <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/16791> (дата звернення 01.02.2023).

19. Gordon J. The Business Professor. 2022. URL: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business–management–amp–operations–strategy–entrepreneurship–amp–innovation/porters–generic–strategies](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business–management–amp–operations–strategy–entrepreneurship–amp–innovation/porters–generic–strategies) (дата звернення 01.02.2023 р.)

20. Porter M. The Five Forces. Harvard Business School. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business–strategy/Pages/the–five–forces.aspx> (дата звернення 01.02.2023 р.).

21. Wile E. Porter’s Competitive Generic Strategies: Types and Tips. 2023. URL: <https://www.indeed.com/career–advice/career–development/porters–generic–strategies> (дата звернення 01.02.2023 р.).

# ДОДАТКИ