

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« _____ » грудня 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувачка

Єлизавета ТИМЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТИМЧЕНКО ЄЛИЗАВЕТА ОЛЕГІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи стратегічного управління підприємством

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 202 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» за 2023 рік, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

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

- вивчити теоретичні засади стратегічно орієнтованого управління організацією;
- зробити характеристику ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»;
- запропонувати напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок 1. Акценти стратегічного менеджменту.

Рисунок 2. Области визначення цілей організації.

Таблиця 1. Сфера застосування стратегій.

Таблиця 2. Цілі організації.

Таблиця 3. Пріоритети ринкових цілей компанії.

Таблиця 4. Економічні цілі компанії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2023 - квітень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2024	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024	

Здобувачка

Єлизавета ТИМЧЕНКО

Науковий керівник,
К.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення системи стратегічного управління підприємством

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 12 рис., 15 табл., 2 додатки, 54 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес системи стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» (ТОВ «ССГ»).

Метою кваліфікаційної роботи є Вивчення теоретичних та практичних засад, та підготовка рекомендацій по удосконаленню системи стратегічного управління ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані загальні та специфічні методів дослідження. У процесі вивчення теоретичних засад стратегічно орієнтованого управління організацією були використані системний підхід, методи спостереження, індукції та дедукції, огляду літератури, емпіричні дослідження.

Охарактеризовано природу стратегічного управління.

Досліджено сутність стратегічної політики.

Проаналізовано цілі організації як елемент системи її стратегічного управління.

Зроблено узагальнену характеристику компанії і середовища її функціонування.

Проведено оцінку існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП».

Зроблено загальний аналіз управління фінансово-економічною підсистемою підприємства.

Досліджено особливості формування системи стратегічного управління новостворених підприємств.

Обґрунтовано процес вибору стратегії компанії.

Розроблено пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПІДПРИЄМСТВО, ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС, ВИРОБНИЦТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

KEYWORDS

ENTERPRISE, IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, MANAGEMENT, BUSINESS, PRODUCTION, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	9
1.1. Природа стратегічного управління	9
1.2. Сутність стратегічної політики	18
1.3. Цілі організації як елемент системи її стратегічного управління	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»	34
2.1. Узагальнена характеристика компанії і середовища її функціонування	34
2.2. Оцінка існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»	40
2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства	52
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	58
3.1. Формування системи стратегічного управління новоствореного підприємства	58
3.2. Вибір стратегії компанії	67
3.3. Пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства	74
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегічне управління передбачає прийняття стратегічних рішень і здійснення стратегічних дій для досягнення перспективних цілей організації. Воно, за словами Г. Дес і А. Miller¹ - це спосіб мислення та набір навичок, які повинні розбивати та застосовувати всі менеджери, незалежно від їхніх посад у компанії. Стратегічне управління вимагає: визначення орієнтації на майбутнє; аналіз можливостей і загроз; оцінка наявного потенціалу; встановлення стратегічних позицій; визначення основних пріоритетів; розподіл наявних ресурсів; виконання практичних дій тощо.

Стратегічний менеджмент комплексно охоплює планування, організацію, скерування та контроль стратегічних дій. Стратегічне планування дає змогу, з одного боку, визначити стратегічні цілі та завдання, а з іншого – конкретні стратегії їх реалізації. Стратегічна організація дозволяє сконцентрувати людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси для реалізації поставлених перед окремими підрозділами та підрозділами стратегічних завдань. Стратегічне управління дозволяє правильно спрямовувати і направляти роботу персоналу. Стратегічний контролінг дозволяє відслідковувати розвиток подій і своєчасно вживати необхідні коригувальні дії. Поряд з основними функціями виконується ряд допоміжних функцій, таких як стратегічний аналіз, прогнозування, програмування, регулювання, координація, звітність тощо [1].

Стратегічне управління впливає на майбутній розвиток організації. Він спрямовує зусилля на досягнення своїх цілей, збалансовує інтереси різних груп усередині та поза ним, спрямовує ресурси на досягнення більшої ефективності та ефективності дій, контролює перспективний розвиток тощо.

Стратегічне управління стосується майбутнього. За словами професора Теодора Левітта, це на завтра, а не на вчора. Завтра означає те, що має бути зроблено, а не те, що вже зроблено. Потрібно визначається

зовнішніми умовами - що конкуренти можуть і, можливо, зроблять... Успіх і виживання в бізнесі вимагають більш ніж будь-коли пристосування до руйнівної ситуації. стрімке майбутнє, що є непередбачуваним... Речі змінюються невблаганно, що створює як проблеми, так і можливості... Одна з проблем майбутнього полягає в тому, що хороші речі тривають довше, ніж повинні, тоді як погані стаються миттєво... Люди говорять про зміни вони бачать чітко, але рідко бачать те, що не змінюється, те, що залишається... Є потужні зміни, які перевертають вік. Їх потрібно помічати і розуміти, оскільки вони формують майбутнє [2].

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема удосконалення системи стратегічного управління підприємством була і залишається в центрі уваги величезної кількості науковців і практиків, у тому числі Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тищенко О.М., Вороніна А.В., Сумець О.М., Артеменко Л.П., Антохов А.А., Клевчлік Л.Л., Лусте О.О., Філатова С.О., Шаповал В.М., Пащенко О.П. та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є Вивчення теоретичних та практичних засад, та підготовка рекомендацій по удосконаленню системи стратегічного управління ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП».

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлено наступні **завдання:**

- охарактеризувати природу стратегічного управління;
- дослідити сутність стратегічної політики;
- проаналізувати цілі організації як елемент системи її стратегічного управління;
- зробити узагальнену характеристику компанії і середовища її функціонування;
- провести оцінку існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»;
- зробити загальний аналіз управління фінансово-економічною підсистемою підприємства;

- дослідити особливості формування системи стратегічного управління новостворених підприємств;
- обґрунтувати процес вибору стратегії компанії;
- розробити пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес системи стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» (ТОВ «ССГ»).

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів та економічних явищ. У рамках дослідження використано наступні методи дослідження: методи аналізу (виділення та вивчення окремих частин явища); методи класифікації (групування явищ за певними ознаками); методи абстрагування (вивчення певних характеристик явища без урахування інших характеристик), методи спостереження (відстеження змін і положення досліджуваних об'єктів); методи вимірювання (визначення числових параметрів об'єкта дослідження) та ряд інших.

Наукова новизна одержаних результатів. В результаті проведених в рамках кваліфікаційної роботи досліджень, були розроблені ряд рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічним управлінням господарюючим суб'єктом. Новизна проведених досліджень в тому, що дані дослідження іще недостатньо охоплюють підмножину новостворених підприємств, тобто підприємств без накопиченого досвіду господарювання.

Практичне значення проведених досліджень полягає в визначенні кроків по організації системи стратегічного управління новоствореним підприємством.

Апробація результатів роботи: Участь з доповіддю на 12-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».

Публікація розділу у колективній монографії “Scientific research in modern conditions of instability '2024” (Karlsruhe, Germany, November, 2024.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 92 сторінках комп’ютерного тексту, та містить 15 таблиць, 16 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Природа стратегічного управління

Стратегічне управління дозволяє виявити стратегічні проблеми, визначити їх пріоритети та використовувати відповідні стратегії. Він включає вирішення різноманітних завдань, пов'язаних з формулюванням, вибором, реалізацією, контролем та оцінкою стратегії. Основні моменти виконання цих завдань показані на рисунку 1.1.

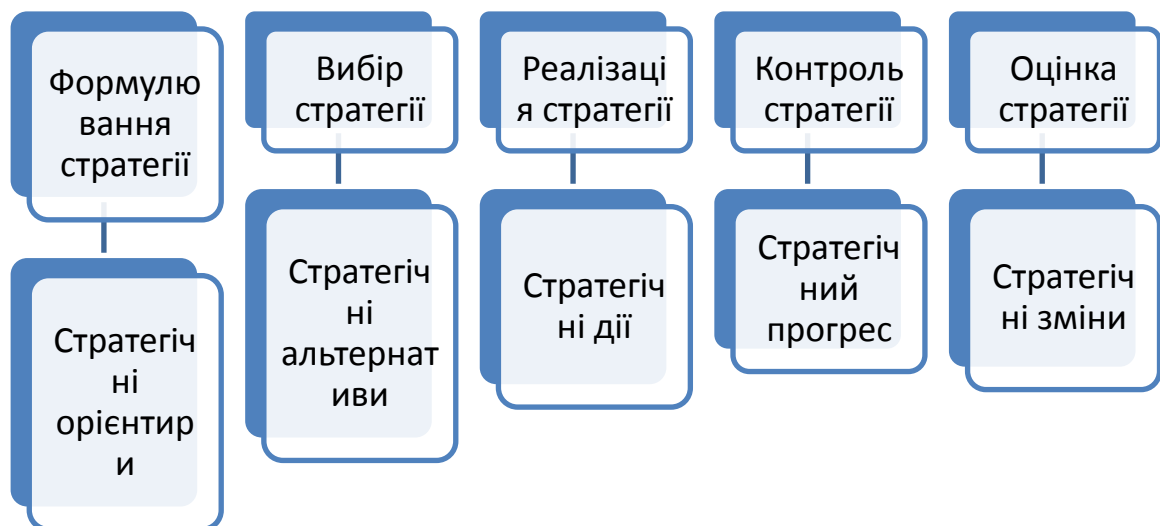


Рис. 1.1. Акценти стратегічного менеджменту

Стратегічне управління забезпечує необхідну адаптивність до умов середовища. Його реалізація дає ряд матеріальних і нематеріальних переваг, пов'язаних з перспективним розвитком будь-якої організації. Дослідження показують, що найбільш відчутні переваги виражаються у більшій продуктивності та вищій прибутковості. Нематеріальні переваги виявляються

у своєчасному здійсненні необхідних змін у стратегічній орієнтації даної компанії.

Стратегічний менеджмент має яскраво виражену практично-прикладну спрямованість. Він використовується в різноманітних «комерційних» і «некомерційних» організаціях, таких як комерційні, промислові, транспортні, туристичні та інші компанії, банківські та страхові установи, державні та муніципальні підприємства тощо. Це дозволяє кожній з них активно визначати спрямованість їхньої майбутньої розвитку [3].

З публікації в інтернеті можна дізнатись, що «Стратегічне управління в реальному масштабі часу пов'язано з вирішенням несподівано виникаючих стратегічних задач. Воно виникає і розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому оточенні проходять надто швидко і є непередбачуваними, що вимагає термінової адекватної реакції і організація просто не має часу на перегляд своєї стратегії. Ця система стратегічного управління передбачає наступні методи вирішення проблеми: примусовий, адаптивний, кризовий, управління опору [4].

Стратегічні рішення спрямовані на досягнення значних результатів у майбутньому. Вони впливають на політику, що проводиться, сфери бізнесу, пропоновані продукти, обслуговувані ринки, виконувані функції тощо. Характер стратегічних рішень у малому та великому бізнесі істотно відрізняється. Мала фірма має невелику частку ринку і не впливає на ринкову ситуацію. Нею особисто керує її власник, який приймає відносно самостійні рішення. Ці рішення переважно мають короткостроковий характер. Це пояснюється високою залученістю до поточної діяльності, необхідністю щодня вирішувати різноманітні проблеми та завдання, неможливістю делегувати відповідальність за адміністративну роботу іншим людям, обмеженими управлінськими знаннями тощо. Виняток становлять підприємницькі компанії у високотехнологічних галузях.

Стратегічні рішення в малому бізнесі зазвичай впливають на його запуск, зростання та виживання. Вони характеризуються обмеженою

кількістю альтернатив через малий розмір, обмежені ресурси, низьку різноманітність тощо. Основними для відкриття бізнесу є особиста мотивація та потреба в незалежності. Стратегічні рішення впливають на характер діяльності, перспективи розвитку, наявні ресурси, наявний потенціал тощо. Зростання малого бізнесу залежить від зміни продуктів і ринків. Стратегічні рішення вимагають маркетингових досліджень, щоб зменшити невизначеність і ризик. Їх реалізація пов'язана зі стабільним фінансовим забезпеченням. Виживання малого бізнесу залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічні та фінансові умови, ринкова кон'юнктура, лояльність клієнтів тощо. Шанси полягають у більшій гнучкості, вищій спеціалізації, менших витратах тощо [5].

У великих компаніях існує певна ієрархія стратегічних рішень. На корпоративному рівні шукають відповідь на питання: який бізнес доцільно розвивати компанії? Приймаються рішення щодо перспективного бізнес-портфеля, які впливають на злиття, поглинання, диверсифікацію, ліквідацію тощо. На рівні бізнесу виникає питання: як компанія може краще конкурувати в бізнесі? Рішення стосуються відповідного вибору цільових ринків, визначення асортименту пропонованих товарів тощо. На функціональному рівні необхідно відповісти на питання: що повинна робити компанія.

У кожній сфері створити конкурентні переваги у відповідному бізнесі? Рішення спрямовані на сегментацію ринків і позиціонування товарів, створення і підтримку дистрибуційної мережі, розробку і реалізацію рекламної кампанії і т.д. Менеджери повинні приймати різноманітні стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Ці рішення відрізняються часовим горизонтом, який для стратегічних рішень зазвичай перевищує 5 років, для тактичних – близько 1 року, а для оперативних – до 1 місяця.

Стратегічні рішення підкріплюються кількома тактичними та оперативними рішеннями. Їх важливість залежить від обраних пріоритетів в організації. Потреба в стратегічних рішеннях найчастіше виникає при появі

нових можливостей або при появі серйозних загроз у середовищі. Згідно з дослідженнями професора Czk. Штайнер¹ має істотну різницю в часовому горизонті та характері рішень на різних ієрархічних рівнях.

Президент компанії в основному займається прийняттям довгострокових і середньострокових рішень. Часовий горизонт у 67% випадків перевищує 2 роки. Увага лінійного керівника в основному зосереджена на прийнятті короткострокових рішень. При ньому часовий горизонт в 78% випадків охоплює 1 тиждень [6].

З публікації про сутність стратегічного управління можна дізнатись, що «Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми» [7].

Прийняття стратегічних рішень включає концептуальну фазу, фазу дослідження, відбору та впровадження. На концептуальному етапі наголошується на підготовці рішень. Він передбачає аналіз середовища, розробку прогнозів, формулювання цілей, виявлення проблем і визначення завдань. На етапі дослідження йдеться про обґрунтування рішень. Це здійснюється шляхом вибору відповідних методів, розробки відповідних моделей і формування альтернативних варіантів. Вибіркова фаза акцентує увагу на виборі рішень. Це здійснюється шляхом об'єктивної оцінки, порівняння та вибору альтернативних варіантів. На етапі впровадження наголошується на реалізації рішень. Це пов'язано з їх мотивацією, виконанням і контролем.

Менеджери приймають рішення, які включають вибір альтернатив, що складаються з можливостей кинути виклик, уникнути, протидіяти та

створити зміни. Найголовніше – постійно задавати питання на кшталт: навіщо це робиться, чому це робиться саме так, які можливі альтернативи тощо. ... Труднощі у розв'язанні проблем виникають через те, що вирішення однієї проблеми породжує іншу проблему або набір проблем... Досвід приходить від того, що ми зробили добре, а мудрість - від того, що ми зробили погано.. .. Хороший менеджер повинен думати про цілі організації та напрями, які їй слід давати, передбачати та впроваджувати зміни, а також спрямовувати дії так, щоб вона працювала плідно та ефективно [8].

Прийняття стратегічних рішень за професором У. Glukl базується на таких моделях:

А) Раціонально-аналітична модель. Ця модель базується на системному, описовому, наказовому та інших підходах. Досліджується весь набір можливих альтернатив. Для пошуку оптимального рішення використовуються різні методи оптимізації.

Б) Інтуїтивно-емоційна модель. Ця модель заснована насамперед на досвіді, інстинкті, відчуттях та інших особистісних характеристиках стратегічних менеджерів. Вони розглядають обмежений діапазон альтернатив і інтуїтивно шукають відповідне рішення, використовуючи різні евристики.

В Політико-поведінкова модель. Ця модель базується на тому, що стратегічне рішення є наслідком компромісу, досягнутого між різними спільнотами, які мають певні інтереси в організації. Стратегічні менеджери шукають політичного консенсусу з різними впливовими групами з метою створення коаліції, яка об'єднається та підтримує певне рішення [9].

Сумець О.М. в своєму підручнику зазначає, що «Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей» [5].

Стратегічні рішення приймаються індивідуально або колективно, залежно від розміру організації. У малому бізнесі переважають індивідуальні рішення, а у великому – колективні. Ці рішення можуть бути прийняті, коли є вибір між двома або більше варіантами. Найбільш правильним рішенням іноді є не вживати жодних заходів. Це означає, що в будь-якій конкретній ситуації можливий вибір між двома альтернативами: нічого не робити або щось робити. Остання альтернатива передбачає кілька можливих варіантів дій. У цьому випадку стратегічне рішення вибирається з наявних варіантів. Його реалізація значною мірою залежить від наявних ресурсів і існуючих умов в організації.

У стратегічному управлінні залежно від кількості використовуваних критеріїв вирішуються однокритеріальні задачі або багатокритеріальні задачі. В однокритеріальних завданнях важливо вибрати репрезентативний критерій, який однозначно відображає ступінь переваги даної альтернативи. Багатокритеріальне завдання передбачає оцінку альтернативних варіантів за окремими критеріями та об'єднання отриманих оцінок в одну загальну оцінку. Агрегування оцінок за окремими критеріями може здійснюватися за допомогою аксіоматичного, компенсаційного та інших методів. Основні методи включають:

Адитивний метод, у якому корисність U кожної альтернативи i визначається за такою формулою:

$$U_i = \sum_{j=1}^n A_{ij} \cdot K_j, \quad (1.1)$$

де:

A_{ij} – чисельна оцінка корисності альтернативи i за критерієм j ;

K_j - ваговий коефіцієнт критерію j ;

Сума вагових коефіцієнтів усіх критеріїв дорівнює одиниці, тобто

$$\sum_{j=1}^n K_j = 1$$

де n – кількість використаних критеріїв.

Мультиплікативний метод, у якому корисність кожної альтернативи і обчислюється за такою формулою:

$$U_i = \prod_{j=1}^n K_j \cdot f(A_{ij}), \quad (1.2)$$

де $f(A_{ij})$ є функцією переваг стратегічних менеджерів щодо кожної альтернативи.

Аксіоматичні методи багатокритеріального оцінювання використовують класичний підхід до очікуваної корисності. Вони поділяються на дві групи:

Методи, в яких оцінки альтернативних варіантів визначаються всіма оцінюваними критеріями. Корисність можна визначити за такою формулою:

$$U_i = \sum_{j=1}^n A_{ij}, \quad (1.3)$$

Застосування цієї формули вимагає, щоб критерії були єдиними.

Методи, в яких оцінки альтернативних варіантів задаються функцією розподілу ймовірностей, що характеризує ризик. Корисність дорівнює:

$$U_i = \sum_{j=1}^n A_{ij} \cdot P_j, \quad (1.4)$$

де P_j – ймовірність виникнення ризику.

Вибір рішення здійснюється на основі порівняння корисності оцінюваних альтернативних варіантів [10-11].

Такі науковці як Черчик Л.М. та Левицький В.В. зазначають, що першим етапом формування системи стратегічного управління в економіці було, так зване , бюджетування: «Етап 1. Бюджетування (1920-1940 рр.). Реагування на ситуацію, що складається. Планування орієнтовано всередину організації та обмежується розробкою бюджетів і поточних планів по основним виробничогосподарським функціям (маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінансовими ресурсами, наукові розробки) і окремим підрозділам. Характерними рисами бюджетування є короткотерміновість та внутрішня спрямованість. Головною проблемою

менеджерів є поточні прибутки і структура витрат. Бюджетування є основними інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю поточної діяльності і в сучасній економіці. Переваги: забезпечення контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями, координації діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія при використанні всіх видів ресурсів. Недоліком бюджетування є ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства» [12].

З матеріалів, розміщених на порталі менеджмент ком юа, можна дізнатись, що «Ключ до успішного нагляду за майбутнім компанії та формування її стратегічного напрямку лежить у розвитку стратегічного мислення серед директорів та команд вищого керівництва. Незалежно від навичок, знань і досвіду, якими володіють директори та топ-менеджери, важливо, щоб вони були досвідченими стратегами. Розвиваючи стратегічне мислення, вони можуть служити ефективними хранителями майбутнього компанії, формулюючи мету, визначаючи стратегічний напрямок і стимулюючи амбітні стратегічні наміри» [13].

Прийняття стратегічних рішень є складним процесом, який за А. Олмані поділяється на описову, діагностичну та директивну стадії. Описовий етап пов'язаний зі збором стратегічної інформації про основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Метою є створення відповідних стратегічних профілів. Зовнішній профіль містить необхідну інформацію як про загальне середовище, так і про конкретне середовище. У загальному середовищі звертається увага на економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні, культурні та інші тенденції суспільства. У конкретному середовищі акцент робиться на стан і перспективи даної галузі, рівень конкуренції, відносини з клієнтами та постачальниками тощо. Внутрішній профіль декомпонується на рівні компанії, бізнесу, функціональному та операційному рівнях, відповідно до яких розглядаються бачення, місія, цілі, стратегії, структури, комунікації тощо [14].

Створено маркетинговий, виробничий, фінансовий, кадровий, науково-дослідний, технологічний, логістичний та інші профілі. Вони наголошують на використанні людських, матеріальних, грошових, інформаційних та інших ресурсів. Особлива увага приділяється знанням, умінням, досвіду та іншим характеристикам керівників різних рівнів управління компанією. Діагностичний етап пов'язаний з визначенням найважливіших факторів, що впливають на розвиток організації. З одного боку, діагностуються можливості та загрози у зовнішньому середовищі, а з іншого – переваги та недоліки у внутрішньому середовищі. Можливості розглядаються як сприятливі фактори, які фірма може вигідно використовувати. Загрози – несприятливі фактори, які можуть негативно вплинути на її позиції. Такі фактори визначаються як у загальному, так і в конкретному середовищі. Дуже важливо визначити ключові фактори досягнення ринкового успіху організації. Переваги - сприятливі фактори, що створюють необхідні умови для здійснення основних видів діяльності та операцій. Вони характеризують створений потенціал для успішної конкуренції на ринку. Недоліки – це несприятливі фактори, які перешкоджають як досягненню стійкості у функціонуванні, так і обмежують розвиток підприємства. Переваги та недоліки визначаються на рівні компанії, бізнесу, функціонального та операційного менеджменту. Необхідно визначити критичні фактори, які сприяють успішному розвитку всієї організації. Наказовий етап пов'язаний з визначенням основних рекомендацій щодо стратегічних дій, які здійснюються на майбутні періоди. Вони стосуються використання можливостей і переваг та уникнення загроз і недоліків. Необхідно оцінити доцільність продовження застосовуваної стратегії або розробки нової стратегії організації [15].

1.2. Сутність стратегічної політики

Стратегічна політика спрямовує дії менеджерів і персоналу організації. Вона служить орієнтиром у прийнятті рішень. Стратегічна політика є основною прерогативою вищого менеджменту. Чим вище займана посада, тим більша його роль у політиці компанії. Вона виражає прагнення, амбіції та волю здійснити важливі зміни, пов'язані з його розвитком. Політика базується на використанні певних принципів, правил і процедур. Її формулювання пов'язане з встановленням основних принципів, якими повинна керуватися організація, тоді як його реалізація потребує використання конкретних процедур практичної реалізації проголошених принципів. Стратегічна політика вимагає пошуку правильних відповідей на такі важливі питання, як: Якою буде громадська відповідальність компанії? Які продукти та послуги він пропонуватиме в майбутньому? В якій якості? Де, коли, як, кому і на яких умовах буде продаватися товар? Як будуть здійснюватися поставки? Де і як буде виготовлятися продукція? За допомогою якої техніки і технології? Якою буде інтеграція? Яке післяпродажне обслуговування буде потрібно? Як буде пропонуватися та оплачуватися ця послуга? Як буде організована компанія? Якою буде його організаційно-виробнича структура? З яким ступенем централізації та децентралізації? Які права та обов'язки матимуть керівники різних ієрархічних рівнів? Які ресурси вони матимуть? Якою буде кадрова політика? Як фінансуватиметься діяльність компанії? Які інвестиції будуть потрібні для його розвитку? Тощо [16].

Стратегічна політика визначає акценти у вирішенні ряду стратегічних завдань, таких як:

- формулювання та ранжування цілей, пов'язаних з майбутнім розвитком компанії;
- передбачення істотних змін навколишнього середовища;
- визначення та використання потенційних можливостей компанії;

- обмеження та парирування загроз з боку основних конкурентів;
- виділення та підкреслення створених переваг щодо продуктів, ринків тощо;
- подолання та подолання недоліків у функціонуванні підприємства;
- зв'язування та консолідація інтересів різних груп усередині та поза компанією; .
- координація та узгодження прийнятих рішень, що впливають на стратегічну орієнтацію;
- виявлення та вирішення основних проблем, що стримують розвиток компанії;
- прояснення та освітлення майбутньої економічної ситуації, в якій буде діяти організація;
- заохочення та розвиток стратегічного мислення з метою окреслення перспектив розвитку;
- інтеграція та кооперація зусиль для досягнення вищих результатів;
- розмежування та розподіл прав і обов'язків керівництва;
- залучення та залучення більшої кількості однодумців до впровадження змін у компанії;
- стимулювання та мотивація поведінки різних груп користувачів;
- контроль і перевірка роботи персоналу для підвищення якості;
- регулювання та корекція дій підприємства для успішної адаптації до вимог зовнішнього середовища;
- збір та обробка інформації стратегічного характеру тощо [17].

Стратегічна політика спрямовує загальну діяльність і встановлює норми поведінки (*modus operandi*) організації. Він визначає ступінь свободи дій окремих підрозділів і людей. Політика може бути заявлена в письмовій або усній формі. Мета полягає в тому, щоб кожен знав, що він повинен і не повинен робити. Комерційні компанії можуть проводити політику стимулювання збуту, зниження цін, розширення асортименту, скорочення запасів, збільшення капіталовкладень, оплати праці тощо. Кадрова політика

більшості японських компаній спрямована на довічну зайнятість, колективне прийняття рішень, колективну відповідальність, повільну оцінку та просування по службі, неформальний нагляд, широку спеціалізацію тощо. Це забезпечує гнучкість і стабільність їхнього довгострокового розвитку.

Стратегічна політика пов'язана з наданням певних повноважень різним рівням управління. Повноваження представляють собою обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля людей на виконання конкретних завдань. Стратегічна політика може бути представлена більш загально або більш конкретно, відповідно до ступеня централізації або децентралізації влади. Централізована політика означає концентрацію повноважень на вищих ієрархічних рівнях, тоді як децентралізована політика - поширення повноважень на нижчі рівні влади. Відсутність політики дуже ускладнює делегування повноважень, оскільки відсутні чіткі вказівки щодо прийняття рішень. Процес делегування включає визначення очікуваних результатів, формулювання конкретних завдань, надання повноважень і визначення відповідальності за їх вирішення. Межі повноважень визначаються існуючими процедурами та правилами [18].

Також на порталі по менеджменту (менеджмент ком юа) можна дізнатись, що «Після того, як стратегія та операційна модель визначені, вони мають бути втілені у незліченних щоденних рішеннях. Для цього потрібна система управління. У цьому процесі ключовими хранителями реалізації стають менеджери — ієрархія є одним із ключових інструментів для виконання складної стратегії великою кількістю людей. Наразі ієрархія не є дуже модною, частково тому, що історії про провали низхідних стратегій і погану поведінку лідерів стали загальновідомими, а це призвело до зниження довіри до інституцій усіх типів» [19].

Залежно від економічних умов компанії можуть проводити політику, спрямовану на зростання або виживання. Це визначає сферу застосування стратегій (таблиця 1.1).

Сфера застосування стратегій

Змінні		Політика	
		виживання	зростання
Стратегія	Горизонтальний	виключення окремих продуктів	додавання нових продуктів
	Вертикальний	видалити деякі функції	розробка нових функцій

Політику виживання можна реалізувати шляхом ліквідації зайвих частин і підрозділів, скорочення технологічних потужностей, позбавлення від непотрібного обладнання, переорієнтації виробництва тощо. Однак ця політика тимчасово вирішує проблеми компанії. Водночас необхідно створити відповідні умови для його подальшого розвитку. Це потребує модернізації виробництва, підвищення якості, вдосконалення організації, зміни асортименту тощо.

Політика зростання пов'язана з розвитком потенціалу, технологічним оновленням, інноваціями продукції, здійсненням інвестицій, підвищенням конкурентоспроможності, створенням репутації, диверсифікацією асортименту, вдосконаленням мережі збуту, стимулюванням збуту тощо.

Стратегічна політика визначає основні напрямки проведення стратегічних змін на більш тривалий період часу. Це стосується формулювання, вибору, реалізації, контролю та оцінки стратегії організації.

Стратегічна політика здійснюється за допомогою відповідних правил і процедур і реалізується шляхом використання різноманітних адміністративних, фінансових, економічних, правових, етичних та інших механізмів [20].

Стратегічні правила дозволяють досягти більшої визначеності. Вони особливо потрібні при прийнятті важливих і складних рішень, які впливають на майбутнє організації. Правила містять конкретні вказівки щодо дій відповідно до визначених настанов. Вони утворюються під впливом ряду

факторів зовнішнього середовища. Правила, з одного боку, відображають накладені зовнішні обмеження, а з іншого - прописують ряд обмежень всередині компанії, вказуючи, що слід або не слід робити. Зовнішні обмеження діяльності підприємства визначаються прийнятими законами, указами, рішеннями та іншими актами органів законодавчої, виконавчої та судової влади, кон'юнктурою ринку, поведінкою постачальників, конкурентів, клієнтів тощо.

Відповідно до різноманітних обмежень, які накладаються ззовні, плануються відповідні напрямки дій. У цьому випадку організація відіграє пасивну роль і пристосовується до умов у зовнішньому середовищі.

Внутрішні обмеження накладаються фінансово-економічним, виробничо-технологічним і кадровим станом підприємства.

Правила поведінки встановлюються менеджерами і формують обмеження всередині фірми. При цьому свідомо встановлюються чіткі рамки, що зумовлює їх активну роль у реалізації своєї політики. Необхідно знайти розумне рішення, щоб збільшити або обмежити кількість використовуваних правил. Зв'язок між правилами, умовами, обмеженнями та діями може бути представлений деревом обмежень.

У дереві обмежень використовуються бінарні функції типу «так» або «ні», за допомогою яких враховується дотримання відповідних умов і накладення відповідних обмежень, що дозволяє здійснювати адекватні дії відповідно до прийнятих правил поведінки [21].

Стратегічні процедури містять конкретні інструкції, за допомогою яких регулюється реалізація політики в компанії. Ці процедури відрізняються на різних рівнях ієрархії. На корпоративному рівні створюються процедури, які впливають на всю компанію, а на операційному рівні – на окремий підрозділ (секція, сектор тощо). Кожна процедура впливає на різні блоки, які мають відношення до проблеми, що розглядається. Вказується спосіб і хронологія виконання поставленого завдання. А. Janger розробив інструкційний метод для розподілу обов'язків менеджерів щодо виконання окремих операцій, які

складають кожну процедуру. Цей метод передбачає створення організаційної схеми (додаток А кваліфікаційної роботи).

Він формується на основі:

Список посад. На горизонтальній карті описані всі посадові особи, які беруть участь у здійсненні даної процедури.

Перелік операцій. Вертикальна карта вказує на виконані операції, що характеризують дану процедуру.

Список дескрипторів. На карті зв'язки між вказаними позиціями та окремими операціями встановлюються за допомогою вибраних дескрипторів. Дескриптори характеризують управлінські, організаційні, регулятивні, координаційні, звітні та інші функції керівників. Вони можуть бути зображені відповідними символами: «керує», «затверджує», «дозволяє», «схвалює», «рекомендує», «консультує», «інформує», «виконує» та інші їхні дії.

Організаційна схема чітко показує ступінь участі у виробленні та реалізації політики. Вона визначає повноваження різних менеджерів в організації. Вона вказує на розподіл завдань по горизонталі, а характер обов'язків по вертикалі.

У зв'язку з реалізацією стратегічної політики в кожній компанії існують певні взаємозв'язки між різними ієрархічними рівнями.

Організаційна схема дає уявлення про основні обов'язки кожної посадової особи в компанії. Він розробляється з різним ступенем деталізації відповідно до повноважень окремих керівників різних рівнів. Генеральний директор відповідає за реалізацію загальної політики компанії. Він працює під керівництвом ради директорів і йому допомагають директори з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу тощо. Менеджери середнього і нижчого рівнів управління виконують конкретні завдання у зв'язку з реалізацією обраної політики [22].

Також в публікації присвяченій втіленню стратегії указують на наступне: «Важливість місцевого контексту та цінність колективного

інтелекту, відгуків клієнтів і співробітників передбачають необхідність побудови зворотного зв'язку, який дозволяє керівникам швидко розуміти та реагувати на місцеві події. Простіше кажучи, керівники повинні розуміти, що працює добре, а що ні, у найшвидший і найчіткіший спосіб, який тільки можна собі уявити, і мати можливість швидко ділитися найкращими практиками. Візьмемо приклад компанії Ford, де новий CEO зіткнувся з культурою, в якій проблеми, як правило, не обговорювалися за столом керівництва, і, звісно, не вивчалися відкрито і не розглядалися глибоко. Запровадивши процес бізнес-огляду, керівна команда змогла колективно зосередитися на тих аспектах стратегії, які не працювали, і вирішити їх швидко та ефективно, тим самим створивши ключову ланку для успішного виконання» [19].

1.3. Цілі організації як елемент системи її стратегічного управління

Заява про місію необхідна як великим, так і малим організаціям, оскільки вона служить для формулювання їхніх цілей і стратегій. Стратегічні цілі вказують на основні позиції, до яких буде прагнути дана компанія в реалізації своєї місії. Ці цілі відрізняються такими якостями, як важливість, ієрархічність, складність тощо. Вони визначені в різних стратегічних напрямках, оскільки цілі кожного рівня впливають із цілей вищого ієрархічного рівня. Цілі виражають бажання і можливості для дії. Вузьке формулювання пов'язане з рядом якісних і кількісних показників, що характеризують діяльність компаній. Якісні показники є орієнтовними, а кількісні – конкретними. Функціональні та предметні цілі використовуються відповідно до відповідних потреб суспільства. Функціональні потреби мають стійкий характер і виявляють потребу в певних властивостях. Функціональні цілі визначають бажані якісні зміни. Предметні потреби виражають потребу в конкретних благах і служать для задоволення функціональних потреб. Вони змінюються з часом і їх зміст залежить від ступеня розвитку. Цілі

характеризують передбачувані кількісні результати. Кожна функціональна ціль пов'язана з набором предметних цілей.

При формуванні функціональних і предметних цілей вирішальний вплив мають об'єктивні потреби і ресурсні можливості підприємства. Кожна організація повинна визначити важливість стратегічних цілей відповідно до своїх сильних і слабких сторін. Дослідження, проведені в розвинутих країнах, показують, що компанії орієнтовані на досягнення високої рентабельності та продуктивності, займають лідируючі позиції на ринку, підтримують гарну репутацію в суспільстві та високий моральний дух персоналу, досягають більшої ефективності в роботі, отримують більший прибуток, досягають високе зростання, досягнення стабільного розвитку, створення більших цінностей для суспільства тощо. компанії також можуть формулювати інші конкретні цілі своєї діяльності.

В таблиці 1.2 кваліфікаційної роботи перераховані групи організацій.

Таблиця 1.2

Цілі організації

Цілі організації	Рівень консенсусу
1. Ринкові цілі	73,3%
2. Економічні цілі	72,7%
3. Фінансові цілі	62,7%
4. Цілі управління	54,0%
5. Технологічні цілі	51,3%
6. Соціальні цілі	36,0%

Рівень консенсусу за даними таблиці коливається від 36,0% до 73,3%. Пріоритет надається ринковим, економічним і фінансовим цілям, щодо яких було досягнуто найвищого консенсусу.

Основні цілі бізнесу мають бути спрямовані на підвищення його прибутковості, зміцнення позицій на ринку, підвищення продуктивності, покращення ресурсного забезпечення, забезпечення якісного обслуговування клієнтів, прийняття зобов'язань і відповідальності перед суспільством тощо. Завдання являють собою реальні результати, які повинні бути досягнуті в конкретні терміни. Правила формулювання конкретних цілей і завдань передбачають використання наказової форми «щоб» і «дієслово дії», вказівку «що робити» замість «як це зробити», використання кількох чітких виразів, визначення бажаних результатів і кінцевих термінів їх досягнення [23].

Досвід інших країн показує, що роздержавлення позитивно впливає на діяльність приватизованих підприємств. Консенсус щодо пріоритетів ринкових цілей наведено в наступній таблиці.

Таблиця 1.3

Пріоритети ринкових цілей компанії

Ринкові цілі	Консенсус	Ранг
P1. Створити конкурентне середовище	54,8%	4
P2. Формувати ринкову поведінку	67,3%	2
P3. Для розширення позицій на ринку	69,2%	1
P4. Щоб стерти реструктуризацію ринку	58,6%	3

Набір стратегічних цілей в організації можна ієрархічно представити у вигляді дерева цілей. Основна мета розкладається на ієрархічну послідовність цілей і завдань. Кожна мета або завдання узгоджується з вищим ієрархічним рівнем. Дерево цілей будується зверху вниз, і в ньому не повинно бути петель і ізольованих елементів. Необхідно звернути особливу увагу на правильне визначення його структури. Структурування – це творчий процес, пов'язаний із формуванням пропозицій щодо змісту набору цілей і завдань і зв'язків між ними на різних ієрархічних рівнях. Воно має здійснюватися відповідно до обраного суттєвого критерію та бути

послідовним і комплексним. Дерево цілей характеризується кількістю рівнів і кількістю елементів. Кількість рівнів залежить від складності вирішуваної стратегічної задачі. Кількість елементів визначається виходячи зі сценарію розвитку компанії. Кожен елемент цільового дерева має відповідний код, який однозначно вказує його місце в ієрархічній структурі. Дерево цілей можна представити у вигляді графа або матриці. Вершини на графі вказують на конкретні цілі та завдання, а дуги, що з'єднують рівні, показують їхні взаємозв'язки. Кожна вершина представляє ціль для всіх дуг, що виходять з неї.

Дерево цілей може бути структуроване різними способами. У першій структурі кожен з елементів нижчого рівня ієрархії пов'язаний тільки з одним з елементів вищого рівня. У другій структурі елементи нижчого рівня мають зв'язки з кількома елементами на вищому рівні ієрархії. При прийнятті стратегічних рішень необхідні кількісні оцінки окремих елементів дерева цілей. Використовуються коефіцієнти консенсусу, коефіцієнти важливості, коефіцієнти зв'язку та інші показники, що характеризують зв'язки між елементами в дереві цілей. Для визначення значень цих коефіцієнтів збираються та обробляються експертні оцінки. Найважливішими ринковими завданнями є розширення ринкових позицій і формування ринкової поведінки приватизованих підприємств. Консенсус щодо економічних цілей наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Економічні цілі компанії

Економічні цілі	Консенсус	Ранг
Е1. Для збільшення продажів	71,1%	1
Е2. Збільшити прибуток	45,2%	4
Е3. Для підвищення продуктивності	70,2%	2
Е4. Щоб скоротити витрати на виробництво	63,5%	3

Серед економічних цілей найпріоритетнішим є збільшення продажів і підвищення продуктивності господарюючого суб'єкта.

На макрорівні переслідуються економічні, фінансові, соціальні, політичні та інші цілі. Економічні цілі спрямовані на прискорення економічного зростання, подолання монополії, розвиток ринків капіталу, залучення іноземних інвестицій, інтеграцію у світову економіку, скорочення безробіття, розвиток приватного сектора тощо. Фінансові цілі спрямовані на скорочення зовнішнього та внутрішнього боргу, скорочення бюджетних дотацій, стимулювання приватних інвестицій, скорочення потреби в капіталі, обмеження дефіциту бюджету, збільшення податкових надходжень тощо. Соціальні цілі пов'язані з перерозподілом національного доходу, розширенням суспільної підтримки реформ, поліпшенням становища різних верств населення, створенням середнього класу тощо [24-25].

Консенсус щодо фінансових цілей наведено в наступній таблиці.

Таблиця 1.5

Фінансові цілі компанії

Фінансові цілі	Консенсус	Ранг
F1. Для досягнення фінансової стабілізації	62,5%	2
F2. Для залучення нових інвестицій	79,8%	1
F3. Поліпшити фінансові показники	51,9%	4
F4. Поліпшити використання фінансових ресурсів	55,8%	3

Пріоритетними цілями у сфері фінансів є залучення свіжих інвестицій та досягнення фінансової стабілізації підприємств.

Політичні цілі спрямовані на перегляд ролі держави, зменшення частки державного сектору, обмеження політичного втручання в економіку,

заохочення активності населення, зниження корупції тощо. Ринкові, економічні, фінансові, управлінські, технологічні та соціальні цілі найчастіше ставляться на мікрорівні. Ринкові цілі спрямовані на створення конкурентного середовища, формування ринкової поведінки, розширення ринкових позицій, проведення ринкової реструктуризації тощо. Економічні цілі орієнтовані на збільшення обсягу реалізації продукції та прибутку, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо. Фінансові цілі вимагають досягнення фінансової стабілізації, залучення нових інвестицій, поліпшення фінансових показників, ефективного використання капітальних ресурсів тощо. Цілі управління пов'язані з раціоналізацією господарювання, стимулюванням підприємництва, визначенням перспектив розвитку, проведенням адекватної підприємницької політики тощо. Технологічні цілі вимагають здійснення технологічного оновлення та впровадження сучасної технології, реструктуризації виробництва, підвищення якості продукції тощо. Соціальні цілі спрямовані на збільшення зайнятості, підвищення рівня оплати праці, мотивацію персоналу, забезпечення соціальної стабільності тощо [26].

Консенсус щодо цілей управління наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Цілі управління компанією

Цілі управління	Консенсус	Ранг
U1. Для оптимізації управління	72,1%	1
U2. Стимулювати підприємництво	57,7%	3.5
U3. Визначити перспективи розвитку	57,7%	3.5
U4. Проводити адекватну бізнес-політику	62,5%	2

Серед цілей управління на перший план виходить раціоналізація управління та проведення приватизованими підприємствами гнучкої ділової політики. Консенсус щодо рангу технологічних цілей наведено в таблиці.

Таблиця 1.7

Технологічні цілі

Технологічні цілі	Консенсус	Ранг
T1. Провести технологічне оновлення	66,3%	1
T2. Впроваджувати сучасні технології	65,4%	2
T3. Реструктуризувати виробництво	56,7%	4
T4. Для підвищення якості продукції	61,5%	3

Основними технологічними цілями є здійснення технологічного оновлення та впровадження сучасної техніки. Найважливішими соціальними цілями є мотивація та стимулювання персоналу та збереження зайнятості на підприємствах. Досягнення зазначених стратегічних цілей вимагає наявності в країні відповідних соціально-економічних умов [27-28].

На рисунку 1.2. показано області визначення цілей організації.



Рис. 1.2. Області визначення цілей організації [29]

З цього ж джерела можна дізнатись, що «Для того щоб ієрархія цілей усередині організації стала реально діючим інструментом у виконанні цілей організації, вона повинна бути доведена до рівня окремого працівника. Співробітники організації в такій ситуації одержують уявлення не тільки про те, чого вони повинні домогтися, але і про те, як результати їхньої праці позначаються на кінцевих результатах функціонування організації, за що вони отримують винагороди та догани» [29].

Висновки до розділу 1

В процесі вивчення теоретичних засад стратегічно орієнтованого управління організацією зроблено ряд висновків.

1. Охарактеризовано Природу стратегічного управління. При цьому встановлено, що стратегічний менеджмент комплексно охоплює планування, організацію, скерування та контроль стратегічних дій. Стратегічне планування дає змогу, з одного боку, визначити стратегічні цілі та завдання, а з іншого – конкретні стратегії їх реалізації. Стратегічна організація дозволяє сконцентрувати людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси для реалізації поставлених перед окремими підрозділами та підрозділами стратегічних завдань. Стратегічне управління дозволяє правильно спрямовувати і направляти роботу персоналу. Стратегічний контролінг дозволяє відслідковувати розвиток подій і своєчасно вживати необхідні коригувальні дії. Поряд з основними функціями виконується ряд допоміжних функцій, таких як стратегічний аналіз, прогнозування, програмування, регулювання, координація, звітність тощо.

2. Досліджено сутність стратегічної політики. При цьому встановлено, що стратегічна політика спрямовує дії менеджерів і персоналу організації. Вона служить орієнтиром у прийнятті рішень. Стратегічна політика є основною прерогативою вищого менеджменту. Чим вище займана посада, тим більша його роль у політиці компанії. Вона виражає прагнення,

амбіції та волю здійснити важливі зміни, пов'язані з його розвитком. Політика базується на використанні певних принципів, правил і процедур. Її формулювання пов'язане з встановленням основних принципів, якими повинна керуватися організація, тоді як його реалізація потребує використання конкретних процедур практичної реалізації проголошених принципів. Стратегічна політика вимагає пошуку правильних відповідей на такі важливі питання, як: Якою буде громадська відповідальність компанії? Які продукти та послуги він пропонуватиме в майбутньому? В якій якості? Де, коли, як, кому і на яких умовах буде продаватися товар? Як будуть здійснюватися поставки? Де і як буде виготовлятися продукція? За допомогою якої техніки і технології? Якою буде інтеграція? Яке післяпродажне обслуговування буде потрібно? Як буде пропонуватися та оплачуватися ця послуга? Як буде організована компанія? Якою буде його організаційно-виробнича структура? З яким ступенем централізації та децентралізації? Які права та обов'язки матимуть керівники різних ієрархічних рівнів? Які ресурси вони матимуть? Якою буде кадрова політика? Як фінансуватиметься діяльність компанії? Які інвестиції будуть потрібні для його розвитку? Тощо.

3. Проаналізовано цілі організації як елемент системи її стратегічного управління. При цьому встановлено, що заява про місію необхідна як великим, так і малим організаціям, оскільки вона служить для формулювання їхніх цілей і стратегій. Стратегічні цілі вказують на основні позиції, до яких буде прагнути дана компанія в реалізації своєї місії. Ці цілі відрізняються такими якостями, як важливість, ієрархічність, складність тощо. Вони визначені в різних стратегічних напрямках, оскільки цілі кожного рівня випливають із цілей вищого ієрархічного рівня. Цілі виражають бажання і можливості для дії. Вузьке формулювання пов'язане з рядом якісних і кількісних показників, що характеризують діяльність компаній. Якісні показники є орієнтовними, а кількісні – конкретними. Функціональні та предметні цілі використовуються відповідно до

відповідних потреб суспільства. Функціональні потреби мають стійкий характер і виявляють потребу в певних властивостях. Функціональні цілі визначають бажані якісні зміни. Предметні потреби виражають потребу в конкретних благах і служать для задоволення функціональних потреб. Вони змінюються з часом і їх зміст залежить від ступеня розвитку. Цілі характеризують передбачувані кількісні результати. Кожна функціональна ціль пов'язана з набором предметних цілей.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»

2.1. Узагальнена характеристика компанії і середовища її функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю створюється за наявності відносно невеликої кількості потенційних засновників, які мають певну єдність інтересів, достатню для прийняття одностайних рішень з важливих питань спільної господарської діяльності. ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» (ТОВ «ССГ») має трирівневу структуру управління: загальні збори - президент компанії - виконавчий орган управління (директори). Має трирівневу структуру управління, реалізує право голосу відповідно до розміру часток учасників у статутному капіталі, а також забороняє одночасне зайняття посад президентом товариства та керівником виконавчого органу управління. Вищим органом такої організації є загальні збори акціонерів. Загальні збори вважаються правомочними, якщо на них присутні акціонери (представники акціонерів), які володіють не менш як 60% загальної кількості голосів, а з питань, що потребують одностайності, - всі акціонери. З решти питань рішення приймаються простою більшістю учасників зборів голосів.

Середньорічна кількість працівників у 2023 році 200 осіб. ТОВ створене 20 січня 2023 року і є рівноправним учасником ринку. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, подає відповідним органам інші види звітності. Управлінські рішення вибираються на основі даних, які знаходяться в оперативній документації. Така документація є в різних відділах:

- в планово-економічному відділі знаходяться оперативна звітність по виконаним роботам, всі необхідні дані для аналізу підприємницької діяльності;

- в бухгалтерії – кожний місяць звітність, по установленим формам.

У ТОВ «ССГ» комунікаційний процес є досить налагодженою системою, що значно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому. Дане підприємство керується в процесі прийняття та впровадженні управлінських рішень статутом підприємства. На рисунку 2.1. показано основну інформацію про даний господарюючий суб'єкт.

Юридична особа ТОВ "СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП", ТОВ "ССГ", код ЄДРПОУ 45123302, було зареєстровано 20.01.2023. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 2 000 000,00.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП" є ЛАТАШОВА ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА.

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП" зареєстрована за юридичною адресою - Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Наукова буд. 2.

Рис. 2.1. Загальна інформація по ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»

Головними програмними системами є пакет програм Microsoft Office. Саме його використання пов'язане з його сильними сторонами:

- це розповсюджені програми і тому майже не потребують додаткового навчання персоналу;
- програми доступні і відносно дешеві;
- не потребують надпотужного технічного забезпечення;
- не потребують частого втручання і підтримки ІТ-спеціалістів.

Компанія серйозно ставиться до безпеки працівників та захисту робочої сили. Служба охорони праці є частиною структури компанії. Обов'язки, права та відповідальність персоналу за виконання своїх обов'язків

визначені у відповідних посадових інструкціях. На рисунку 2.2. показано перелік зареєстрованих видів діяльності даного господарюючого суб'єкта.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (основний вид діяльності)
07.10 Добування залізних руд
33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
41.10 Організація будівництва будівель
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
42.11 Будівництво доріг і автострад
42.12 Будівництво залізниць і метрополітену
42.13 Будівництво мостів і тунелів
42.21 Будівництво трубопроводів
42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
42.91 Будівництво водних споруд
42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
43.11 Знесення
43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
43.13 Розвідувальне буріння
43.21 Електромонтажні роботи
43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.31 Штукатурні роботи
43.32 Установлення столярних виробів
43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
43.34 Малярні роботи та скління
43.39 Інші роботи із завершення будівництва
43.91 Покрівельні роботи
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

Рис. 2.2. Можливі види діяльності ТОВ «ССГ»

Генеральний директор фінансово зацікавлений у тому, щоб працівники не травмувалися і не хворіли, і тому забезпечує наявність у компанії всієї документації з охорони праці та безпеки; Генеральний директор сприяє розвитку культури здоров'я працівників, широко залучаючи працівників та визнані організації працівників до управління охороною праці та безпекою на виробництві. Компанія має наступні характеристики. Кожен працівник прагне до здорового способу життя та праці, постійно підвищуючи свою кваліфікацію, фізичний та психофізіологічний стан, програмуючи здорове довголіття та запобігаючи травмам і хворобам. Проводяться регулярні інформаційні зустрічі. Менеджери керують щоденною діяльністю компанії ТОВ «ССГ». Керівник представляє підприємство в усіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає угоди, видає накази по господарству, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває у банках рахунки підприємства. Керівники функціональних підрозділів готують проекти планів, звітів. Обліком доходів і витрат підприємства займається бухгалтер.

Головний економіст займається розрахунками кошторисної вартості випуску продукції. Розраховує терміни виконання робіт на основі проектно-трудомісткості.

Підготовка вихідних даних для річного планування та оперативного планування господарської, фінансової та виробничої діяльності організації. Розрахунок матеріальних, трудових і фінансових витрат Організаційно-управлінська структура ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» має три рівні управління: вищий, середній та оперативний. Працівники (робітники) операційного рівня відповідають за виконання виробничої програми, управління основним і допоміжним виробництвом, оперативний контроль і місцевий контроль. Фінансові результати підприємства є основним показником успішної економічної діяльності, тому їх аналіз є базою ухвалення рішень по розвитку і вдосконаленню функціонування

підприємства. Проведення такого аналізу також важливе для економічних партнерів, що співпрацюють з цим господарюючим суб'єктом. Очевидно, що підвищення якості даного аналізу дуже важливе завдання фінансової служби фірми, умова успішності її як внутрішніх так і зовнішніх взаємодій.

Компанією уже створено зовнішньоекономічний відділ. Його завдання - управління ЗЕД як елементом цілісної єдиної системи внутрішньо фірмового управління, як правило, при безпосередньої участі в здійсненні зовнішньоторговельних операцій, транспортування вантажів, митних процедур і тому подібне. Він створений для планування, організації, координації ЗЕД підприємства.

Найважливішим питанням у період становлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та накопичення практичного досвіду є формування її оптимальної структури, що визначається поставленими цілями та завданнями. Це не тільки вибір експортної стратегії, а й основних етапів і елементів всього циклу експортно-імпортних операцій, правил і процедур виходу на зовнішній ринок, дотримання їх послідовності, а також вивчення умов роботи на зовнішньому ринку з урахуванням сучасної міжнародної практики. Процес виходу на зовнішній ринок охоплює всі дії, які учасники ЗЕД здійснюють добровільно, але в рамках встановлених правил з метою реалізації своєї експортної продукції іноземним партнерам, і включає в себе певний набір процедур, що ведуть до фактичного здійснення зовнішньоторговельних операцій в країні.

Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю. У організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях: корпоративному, рівні підприємства, що становлять корпорацію, і функціональному.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю рівень підприємства складається з керівників окремих господарських підрозділів, що входять в організацію, а також персоналу, що забезпечує їх. Головна роль цих керівників полягає в тому, щоб переробляти загальні відомості про напрям і

наміри, що поступають з корпоративного рівня, в конкретні стратегії групової і індивідуальної діяльності.

Конкурентна боротьба в умовах, наближених до умов досконалої конкуренції, і в умовах олігополії принципово відрізняється. Саме на цьому засновані практично усі сучасні теорії конкуренції і конкурентні стратегії, що відповідають їм. Якщо структура ринку, на якому діє та або інша організація, наближається до ідеальної досконалої конкуренції (безліч покупців продукції і послуг, велике число продавців, відсутність продуктів-замінників, мінімальні бар'єри входу, усі мають однакову інформацію), то в цьому випадку переважаючою конкурентною стратегією буде стратегія низьких витрат. Вона особливо успішна, якщо еластичність попиту за ціною висока, тобто покупці чутливі у своїй поведінці до ціни товару, що придбався. Ті фірми, які робитимуть товар з мінімальними витратами, в цих умовах отримують головну конкурентну перевагу.

У сучасних умовах економічного господарювання здійснення стратегічно-інноваційної діяльності є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення економічної самостійності і ринкових позицій промислових підприємств.

Зараз усе більша частина промислових виробів є високотехнологічними товарами. При цьому ускладнюються самі вироби і відповідно ростуть витрати часу і засобів на їх розробку, а також підвищується ризикованість інноваційної діяльності. Тому особливе значення придбаває підвищення ефективності управління стратегічно-інноваційною діяльністю господарюючих суб'єктів. Інноваційна діяльність підприємства є система заходів по використанню наукового та й усіх інших потенціалів компанії з метою отримання нового або поліпшеного продукту або послуги, нового способу їх виробництва для задоволення, як індивідуального попиту, так і потреб суспільства в нововведеннях в цілому.

2.2. Оцінка існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП»

Виробництво це основа поліпшення добробуту суспільства, накопичення і розвитку матеріальних цінностей. В основу виробничої трудової діяльності входить операційна система, за допомогою якої здійснюється перетворення предметів робочої сили в товарну продукцію (рис. 2.3).

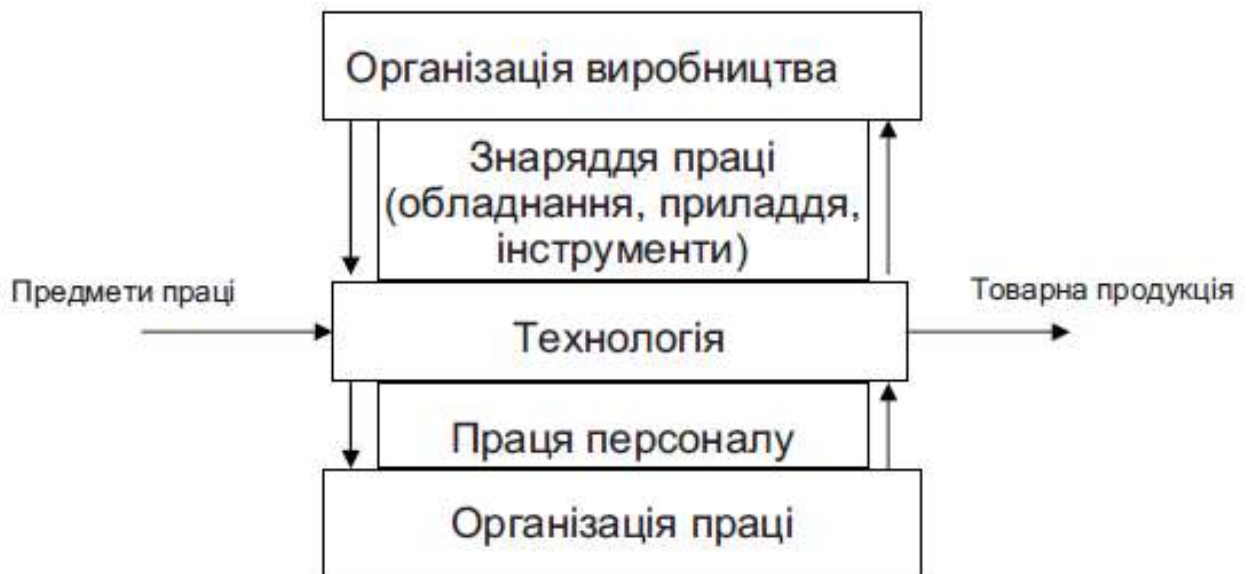


Рис. 2.3. Схема операційної системи виробничої підприємницької структури [31]

За основними ознаками впливу на об'єкт праці операційна система використовує природну сировину (руди чорних і кольорових металів, вугілля, нафту, торф, бурштин та ін.), а також добувна промисловість і переробка сільськогосподарської продукції. Чим більше кількість рівнів конверсії сировини і глибина (ступінь) обробки, тим більше високотехнологічні продукти беруться до уваги.

За ознаками економічного призначення продукт спочатку розподіляється серед населення на засоби виробництва інших операційних систем і товарів народного споживання. Виробництво засобів виробництва,

як правило, здійснюється невеликими партіями, а товарів народного споживання - партіями або великими партіями.

Організація виробництва в залежності від розміру і частоти партії відіграє важливу роль і може бути реалізована наступним чином:

- Серійне (поточне) виробництво реалізує 1 технологічний спосіб (тобто комплекс виробничо-технічних операцій) для отримання одного і того ж виду продукції з невеликими змінами показників якості. Одним із прикладів є виробництво пральних порошоків, які відрізняються додаванням різних, невеликих кількостей додаткових добавок з однаковою більшістю стійких інгредієнтів.

Поточне виробництво може бути безперервним, якщо постачання сировини і виробництво готової продукції здійснюються одночасно. В основному вони пов'язані з хімічним виробництвом. Дискретний отримує продукт при першому завантаженні сировини і через деякий час.

Зокрема, це металургійні та коксохімічні заводи. Існуюче виробництво має наступні техніко-економічні характеристики: обладнання виробничо-технічної лінії є вузькоспеціалізованим у виробництві однотипних виробів.; Щоб досягти точки беззбитковості, необхідно забезпечити низьку ціну за одиницю продукції через великий обсяг продажів з відносно стабільним попитом, а стандартизація та спеціалізація можуть забезпечити високий ступінь автоматизації всіх виробничих процесів [32].

- Багатосерійне виробництво дає можливість перенастроювати обладнання на кілька схожих типів виробів з невеликими відмінностями в технологічних маршрутах. Таким чином, враховуючи підготовку іншої пакувальної лінії, час полоскання і повторної настройки лінії розливу безалкогольних напоїв в різних складах становить до 6 годин. Отже, нам необхідно порівняти втрати від технічно необхідного простою з перевагами розширення асортименту продукції. Таким чином, сама номенклатура обмежена можливостями пристрою і характеристиками готового продукту, а також необхідною сировиною. Необхідно враховувати деякі характерні

особливості даного способу організації виробництва. Обладнання менш професійне, ніж існуюче виробництво, і персонал повинен бути навчений більш широкому спектру виробничих операцій. Швидкість пересування предметів праці визначається як продуктивністю обладнання, так і ефективністю дій персоналу. Виробництво збирального конвеєра-бетонне, головне-кваліфікація і працездатність персоналу. Планування і координація виробничої діяльності сприяє швидкому реагуванню на стан товарної продукції.

- Дрібносерійне і односерійне виробництво пропонує безліч складних (багатоопераційних) технологічних способів виробництва широкого асортименту продукції. З цією метою універсальні і легко переносяться технічні пристрої групуються за подібністю технічних операцій, що виконуються в конкретному типі виробу, без прив'язки до порядку цих операцій. У процесі виробництва одночасно може вироблятися кілька різних партій продукції, тому робоча сила надходить на тимчасове зберігання і може стояти в черзі для виконання наступної операції, якщо в разі простою є окремі групи обладнання, також можливо зворотне. При організації такого декомунізаційного виробництва необхідно враховувати наступне: при плануванні потрібно знайти компроміс між завантаженням обладнання і часом виконання замовлення. Потрібно розстановити пріоритетів замовлення. Персонал повинен мати передову кваліфікацію у своїй основній професії та мати можливість жонглювати кількома близькими професіями. Виробництво має високу адаптованість до потреб окремих споживачів, що досягається за рахунок високих витрат, в тому числі на оплату праці персоналу [33].

Реальна структура бізнесу може поєднувати в собі характеристики різних виробничих організацій. Це може залежати від деталей асортименту продукції або від того, як організовано замовлення товару у споживача, що називається стратегією позиціонування продукту.

У безвідсоткових товарних позиках природне бажання покупця отримати товар відразу після оплати, а ще краще. Якщо ви є виробником, ви

можете відразу оформити замовлення, якщо Готова продукція доступна в магазині. Однак таке розташування продукту пов'язане з додатковими витратами для бізнес-структури. По-перше, швидкість обертання фінансових ресурсів знижується. Витрати на сировину, енергію та робочу силу окупаються набагато раніше, ніж гроші споживачів. По-друге, зростають витрати, пов'язані зі зберіганням готової продукції та її можливим псуванням. Така вартість буде вище при більш широкому асортименті продукції і більш строгих вимогах до умов зберігання. По-третє, може знадобитися внести певні зміни в характеристики продукту. Таким чином, підприємець має ту перевагу, що починає виконання замовлень після підписання контракту на поставку. Однак слід враховувати наступне: ступінь конкурентного тиску, що діє на товарному ринку, допустимий час очікування доставки для споживачів стандарти для можливої адаптації продукції до вимог конкретних клієнтів, які переважають на ринку [34].

Враховуючи тривалість виробничого циклу, тобто від замовлення сировини до підготовки до відвантаження, підприємець може вибрати одну з 3 основних стратегій організації виробництва при розміщенні продукції 1.:

1) виготовлення виробів "на склад"; 2) складання виробів з готових складальних вузлів і комплектуючих; 3) виготовлення виробів "під замовлення" з матеріалів, наявних на складі сировини. Ви можете виділити наступні основні характеристики кожної стратегії:

1. Організація виробництва" на склад " забезпечує оперативне відвантаження продукції стандартної якості за регулярними цінами. При нестабільному попиті запаси готової продукції можуть бути дуже важливими, тому бізнес-структура намагається обмежити асортимент. За допомогою маркетингових досліджень необхідно визначити найбільш популярні розміри виробів і перелік обов'язкових вимог споживача до якісних характеристик.

2. Стратегія складання виробів з готових складальних вузлів і комплектуючих передбачає створення запасу напівфабрикатів, з яких у

відносно короткі терміни збирається необхідна замовнику Готова продукція. Завдання конструктора-зібрати обмежену кількість стандартних збірок і максимальну кількість готових виробів стандартних розмірів зі зміною якісних характеристик деталей.

3. Виробнича стратегія" замовлення " продукції в основному використовується в одиничному і дрібносерійному виробництві і часто поєднується з необхідністю розробки проектно-технічної документації, створення прототипів і випробувань. В цьому випадку в структурі бізнесу може бути відсутнім запас матеріалів, але ви можете придбати їх під час виконання замовлення. Це збільшує час виконання замовлення, але дозволяє створювати інноваційні проекти, які згодом стануть основою для масового виробництва.

З економічної точки зору при виборі стратегії організації виробництва необхідно знаходити компроміс між питомою ціною серійного виробництва типових виробів і збільшенням норми прибутку, оскільки споживачі готові платити більш високі ціни за нестандартні деки і технічні рішення. Скорочення тривалості виробничого циклу модернізація технологічних процесів з метою отримання експлуатаційних можливостей для зміни характеристик продукції при збереженні характеру поточного виробництва. Проведення маркетингових заходів, які відшкодовують споживачам різницю в термінах доставки і встановлюють переваги покупців при виборі змінених варіантів продукції [35].

Аналіз декомунізує взаємозв'язок між організацією виробництва та використовуваною технологією, беручи до уваги першорядне значення технології. Те ж саме стосується взаємозв'язку декомунізації та організації кадрової роботи.

Найважливішим фактором підвищення продуктивності праці є декомунізація, тобто розподіл робочих місць і видів робіт між персоналом. Підвищення продуктивності праці досягається за рахунок появи навичок, які доводяться до автоматизації за рахунок багаторазового повторення

працівниками одних і тих же дій. Розподіл праці також дає можливість скоротити виробничий цикл за рахунок одночасного виконання окремих етапів єдиного технологічного процесу. Розподіл праці має економічні, психофізіологічні та соціальні межі. Економічні обмеження пов'язані з обсягом і складністю бізнесу; психофізіологічний-підвищена стомлюваність співробітників при одноманітних і одноманітних діях. З соціальним та професійним змістом та престижем.

Якщо робота ізольована, необхідно координувати колективну трудову поведінку для досягнення загального результату.

Координація і узгодженість дій досягається в 2 етапи. На першому етапі, на етапі проектування, забезпечується системна цілісність виробництва: наявність, сумісність і відповідність всіх необхідних і мінімальних елементів операційного ядра, допоміжного виробництва, організаційної структури і комплексу зовнішніх зв'язків для повноцінного функціонування виробництва. Другий етап забезпечує своєчасну оперативну синхронізацію і ритмічність дій персоналу [36].

Оцінка та види оцінок основних засобів може відбуватись з точки зору:

- 1) побудови оптимального складу та структури;
- 2) обґрунтованої амортизаційної політики та амортизації (її нарахування);
- 3) визначення ступеня використання та ефективності використання основних фондів;

Розглядаються 2 види оцінки:

а) в натуральному вираженні: за кількістю та видами – матеріальні активи та нематеріальні активи. Недостатньо надійний метод; звітність з боку якості; відсутність порівняння.

б) оцінка – вони мають певні переваги:

- порівнянність між компаніями;
- таким чином вони списуються на витрати в балансі;
- ефективність вимірюється.

Групи показників вартості:

1. Історична (початкова)

а) ціна придбання – включає ціну довгострокових матеріальних активів і короткострокових нематеріальних активів, вартість транспортування, вартість монтажу, вартість випробувань та інші специфічні витрати, пов'язані з короткостроковими матеріальними активами та короткостроковими нематеріальними активами, ціна машини та всі витрати на приведення його до зручного для експлуатації вигляду.

б) оцінка за собівартістю основних засобів матеріальних активів і довгострокових нематеріальних активів - в основному відноситься до тих елементів складу (машин, споруд, обладнання), які виробляються на підприємстві і використовуються його підрозділами. Вони не залишають ринок і підприємство не отримує від них прибутку, але підприємство зацікавлене в витратах, які воно понесло.

с) справедлива ціна (історична) - знаходить вираження у:

- ринковій ціні;
- продажній ціні;
- фондовій ринковій ціні;
- аукціонній ціні;
- інших типах.

Застосовується до вільно придбаних засобів виробництва [37].

д) балансова оцінка - ціна, за якою довготривалий матеріальний актив обліковується на балансі.

д) початкова – на початок періоду, кінцева – на кінець періоду, середньорічна вартість, вилучена з використання.

е) відновлювальна – скільки коштує на момент зміни.

Переоцінка – протягом розглянутого періоду основних фондів проводиться переоцінка активів (переоцінка) - переоцінка активів з метою встановлення їх реальної історичної ціни, яку проводять колективи

інженерів, технологів, економістів враховувати динаміку техніки і технології, цін, динаміку інфляції, зміни на ринку тощо.

Крім того, міжнародні стандарти випустили певні норми для груп машин, які також враховуються при переоцінці. Як правило, в результаті переоцінки ціни на машини та обладнання зростають.

Політика зносу, амортизації довгострокових матеріальних активів і довгострокових нематеріальних активів. Комплекс заходів, які здійснює підприємство для більш ефективного зносу. В результаті дії різних факторів вони втрачають частину своєї вартості та споживної вартості. Знос – процес, під час якого машини втрачають свою цінність.

Існує 2 типи зносу:

A. Фізичний (матеріальний).

B. Моральний.

A. Фізичний знос має 2 форми прояву:

- 1) результат функціонування, а точніше інтенсивність;
- 2) від якості сировини та матеріалів;
- 3) комплексність і якість конструкції;
- 4) організація експлуатації.

В результаті невикористання (бездіяльності) машини втрачають частину споживчої вартості. В результаті впливу атмосферних умов.

B. Морально-основний загальний і моральний знос:

1-й вид - знос відбувається з появою нових більш продуктивних машин;

2-й вид - в результаті появи нових, більш ефективних у відносному сенсі машин - ціна машини зростає з більшою швидкістю (продуктивність праці);

3-й вид – в результаті появи відповідних машин і обладнання, дедалі більш актуальне і зростаюче перспективне значення;

4-й вид – моральний знос в результаті появи нових машин, технології створення кращих умов праці в цеху;

5-й вид - постійний провал ринку, не даний тип виробництва, ще один елемент амортизаційної політики [38].

Правильне визначення норм і методик. Амортизація - процес перенесення частини вартості товару враховує моральний і фізичний знос. Амортизаційні відрахування - фінансовий (бухгалтерський) облік процесу амортизації. Норма амортизації - частина, яка переноситься, виражена у відсотках. Середня величина амортизації довгострокових матеріальних активів і довгострокових нематеріальних активів виглядає наступним чином:

DMA, NDA → випуск (фізичний, матеріальний) → АО (амортизаційні відрахування) → Витрати на виробництво (собівартість) → Реалізація продукції → Накопичення АО → Заміна, відновлення зношеного DMA → DMA, NDA.

Амортизація повинна бути вирахована з матеріальні активи та нематеріальні активи. Амортизація не нараховується:

1. необоротні активи з вичерпаним терміном експлуатації;
2. землі та ліси;
3. пам'ятки культури і мистецтва;
4. на капітальний ремонт, а на реставрацію та заміну включаються безпосередньо у собівартість.

Правильне визначення та використання методів амортизації:

1. Лінійні методи – ті довготривалі матеріальні активи, які мають більший термін служби (15-20 років) – будівлі, споруди та ті, що прискорюють моральний знос. Лінійний – рівноправний передача частини вартості.

Застосовність нелінійних методів:

- 1) нелінійні дегресивні прискорені
- 2) нелінійні прогресивні (методи відстроченої амортизації).
 - 1) нелінійні дегресивні - знаходять пріоритетне місце визначається прискоренням НТП, динамікою морального зносу та ціновою динамікою інфляції. Суть цих методів полягає в більш швидкому перерахуванні

амортизаційних відрахувань і вищій нормі амортизації в перші роки експлуатації.

Основна мета двояка:

- 1) швидше накопичення коштів для амортизації, що дозволяє прискорити інновації, прискорити технологічне оновлення;
- 2) більші амортизаційні відрахування відповідно до нормативних документів та ЗКПО-Закону про оподаткування юридичних осіб та прибутку визнаються витратами та ведуть до зменшення розміру оподаткованого прибутку у підприємства залишається більше коштів для прискореного оновлення основних засобів.

А. Метод зменшення залишку. Метод прискореної амортизації, в якому постійна (постійна) величина - це норма амортизації, дегресивна (змінна) величина в цьому випадку - сума амортизації (A_c). Норма амортизації (O) нараховується на перший рік, другий, третій і т. д. на залишкову вартість.

- 1) Зменшення балансу;
- 2) Нерівномірний дегресивний метод).
- 3) Метод екстраординарної амортизації – перший рік A_t становить 50%. Решта 4 роки переходять на лінійний метод нарахування амортизації - 12,5% за кожен наступний рік.

Б) нелінійні прогресивні методи:

1. Нерівномірне перенесення (нелінійне перенесення).
2. Перші роки менше N_a і A_k .

Вони застосовуються на новозбудованих і розпочатих підприємствах, які повинні вийти на більш високу потужність. Основна мета: менший обсяг витрат (нарахування амортизації) для отримання прибутку.

Необхідно враховувати як фізичний, а також моральний знос.

Показники та фактори підвищення ефективності ДА. Необхідно розрізняти показники та фактори рівня використання та результативні показники [39].

А. Показники, що характеризують рівень (ступінь) використання (в основному для ДМА):

1) Коефіцієнт використання машин, устаткування та обладнання

$$K_{im} = M(e) / OBM, \quad (2.1)$$

K_{im} – коефіцієнт використання машин;

$M(e)$ – діючі машини;

OBM – Загальна кількість машин.

2) Коефіцієнт обміну

$$K_s = [(BM * 1) + (BM * 2) + (BM * 3)] / OBM, \quad (2.2)$$

K_s – коефіцієнт оборотності;

BM – кількість машин;

1,2,3 - у разі перерв виробництва.

3) Коефіцієнт екстенсивного використання

$$K_e = F(\phi) / F(e\phi), \quad (2.3)$$

Цей показник найчастіше пов'язують із робочим часом

$F(\phi)$ - фонд відпрацьованого часу - заводський відпрацьований час;

$F(e\phi)$ – ефективний фонд робочого часу (тема виробничої потужності), фонд, який не враховує перерви з суб'єктивних причин. Враховує святкові та вихідні дні та перерви з об'єктивних причин (час ремонту та підготовки машин).

4) Коефіцієнт інтенсивного використання

$$K_i = Q(f) / Q(t), \quad (2.4)$$

Продукція, вироблена за одиницю часу

$Q(f)$ – фактична кількість вироблена продукція;

$Q(t)$ – теоретично вироблена кількість продукції.

5) Коефіцієнт інтегрального використання

$$K_{int.} = K_e * K_i, \quad (2.5)$$

В. Показники ефективності:

1) Коефіцієнт завантаження (Ka)

$$Ka = Q / DMA \quad (2.6)$$

Q – кількість продукції.

Цей показник характеризує декілька одиниць (BGN), що відповідають 1 BGN продукції на одиницю продукції.

2) Продуктивність обладнання – кількість продукції, виробленої за одиницю часу роботи обладнання. Цей показник використовується для порівнянної продукції.

3) Прибуток, збільшення розміру прибутку. Цей вимірювач використовується в інших рівних вузлах (порівнянні ціни, порівнянна ефективність).

4) Рентабельність - виражається формулою:

$$R = [\text{Прибуток} / DMA] * 100, \quad (2.7)$$

Прибуток включає як валовий, так і чистий прибуток.

С. Фактори підвищення ефективності DMA:

1) Пов'язані з покращенням ефективного використання DMA. В основному він включає кількість запущених машин і час роботи машин. Екстенсивними їх називають тому, що вони пов'язані з часом використання. Це досягається шляхом:

- Збільшення кількості робочих машин;
- Збільшення робочого часу, за рахунок збільшення зміни;
- Скорочення часу запуску та часу досягнення максимальної потужності;
- Зменшення простоїв з суб'єктивних причин;
- Скорочення часу, пов'язаного з ремонтом;
- Зменшення кількості аварій.

2) Інтенсивні фактори – пов'язані зі збільшенням щільності в одиницю часу:

- Збільшення кількості обертів;
- Своєчасне впровадження нових техніки та технології;
- Модернізація та реконструкція діючої техніки;
- Удосконалення організації праці та управління;
- Підвищення ролі стимулювання та мотивації персоналу.

Вирішальним фактором тут є людина, яка керує машинами [40].

2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства

ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» все ще знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Тому і його фінансово-економічна підсистема іще повністю не сформована. На наступному рисунку (рис. 2.4.) показано фінансову аналітику по даній компанії.

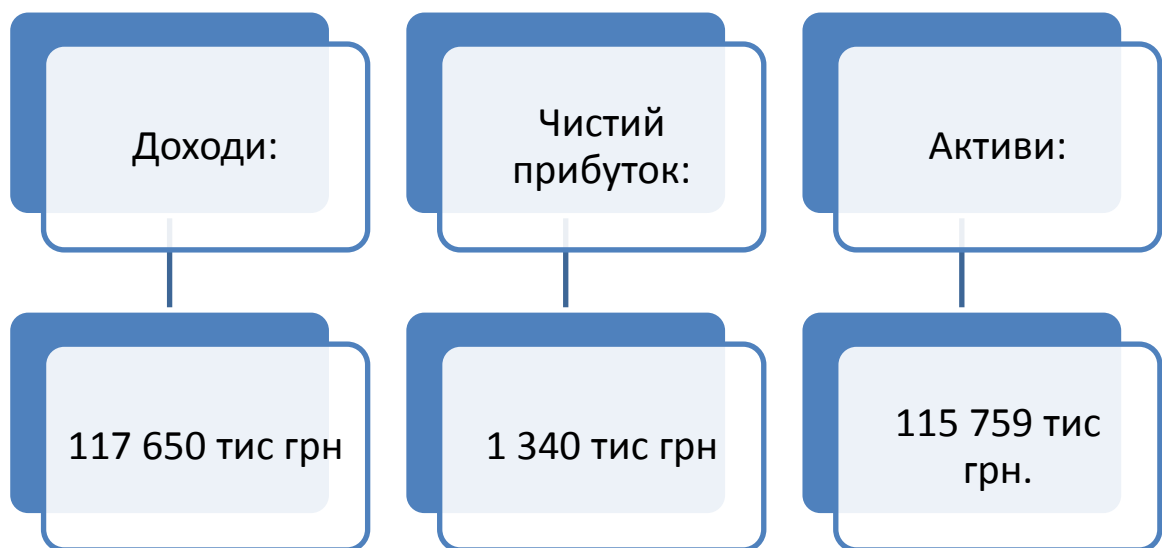


Рис. 2.4. Фінансова аналітика (основні показники (за 2023 рік))

При здійсненні підприємницької діяльності невизначеність і ризик є двома найбільш справжніми і невід'ємними характеристиками підприємця. Прагнучи їх зменшити, підприємець може використовувати ряд прийомів і

засобів, щоб обмежити їх негативний вплив і наслідки для діяльності (компанії).

Їх головною метою є виявлення, створення та накопичення матеріальних і фінансових ресурсів для відшкодування можливих збитків від діяльності. В умовах зародження ринкової економіки, які характеризуються організаційною невизначеністю та динамізмом економічної ситуації, можна використовувати наступні прийоми компенсаційного управління:

- Створення компенсаторів (замінників) протягом усього процесу: від виробництва до виробництва.

Часто нові підприємці виявляють, що постачальники, з якими вони працювали до вчора, сьогодні більше не існують, що матеріали, які вони використовували для виробництва продукту, більше не виробляються (або імпортуються) та інші подібні сюрпризи. Вони майже щодня роблять подібні відкриття по всьому ланцюжку виробничого процесу. Ці несподівані зміни найчастіше є справжніми причинами штрафів за прострочення платежу.

Для їх подолання підприємці можуть:

- проаналізувати технологію виробництва даного продукту та необхідні ресурси;
- визначити за технологією виробництва, які замітники можна використовувати;
- визначити зміни в технології та оснащенні, необхідні для виготовлення продукту за допомогою «замінника».

Так, наприклад, зміна діаметра профілю, який використовується для виробництва садових стільців, не змінює якість, дизайн і користувальницькі характеристики продукту, але вимагає заміни пристосувань та інструментів для згинання профілів на відповідний новий діаметр.

У тій же мірі це стосується проблем, які виникають на ринку продукту. Тут також необхідно заздалегідь визначити заміну дистриб'юторів-невдах, роздрібних торговців-банкрутів та інші несподівані ринкові проблеми.

Отже, підприємець повинен мати організаційну готовність реагувати конкретними (заздалегідь продуманими та підготовленими) рішеннями як на проблеми, що виникли в його компанії, так і на зовнішні проблеми (з боку постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців тощо).

Створення компенсаторів через страхування діяльності. Страхування діяльності (компанії) не передбачено жодним законодавчим актом держави, але практика показує, що продукти, які пропонують страхові компанії, можуть використовуватися підприємцями як компенсація можливих збитків. Це говорить про те, що новому підприємцю не слід уникати пропозицій страхових компаній, а слід уважно ознайомитися з умовами, які вони пропонують, і компенсаціями, які вони надають у разі настання страхового випадку.

В таблиці 2.1 показано розрахунок ефективності роботи ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» у 2023 р.

Таблиця 2.1

Ефективність роботи ТОВ «ССГ» у 2023 р., грн.

Показник	Значення показника
Виручка від реалізації продукції і послуг	117649900
Всього витрат	116310000
Фінансовий результат	1339900
Рівень рентабельності, %	1,15
Чисельність персоналу, осіб	200
Продуктивність праці, грн.\ чол.	588249,50

Рівень рентабельності надзвичайно низький. Але ця компанія має іще і, давайте це так назвемо, соціальну рентабельність, вона в час повномасштабної агресії дає роботу для 200 осіб. Це значний соціальний внесок.

Підприємець повинен провести повне вивчення всіх конкуруючих страхових пропозицій і вибрати найвигіднішу з них.

Страхове відшкодування включає:

- ринкову вартість знищеного майна;
- витрати на збереження майна, що здійснюються спеціалізованими органами;
- витрати на оплату праці та матеріалів для відновлення частково пошкодженого майна.

Страхування також пропонується на більш тривалий період часу, коли пропонується цінова знижка.

Політика перерозподілу прибутку. Політика перерозподілу прибутку від виробництва різноманітної продукції давно відома і застосовується в країні навіть в умовах централізованого планового виробництва. З цієї точки зору прикладів успішного перерозподілу державою ресурсів, прибутку та інших активів і зобов'язань у нового підприємця вже сьогодні надто багато.

Успішні підприємці часто стикаються з подібною проблемою, яка супроводжує виробництво нової продукції. Відсутність достатніх коштів на рекламу та відсутність високої споживчої культури у покупців часто ускладнює продаж нового товару з хорошими ринковими характеристиками. Особливо часто це відбувається з абсолютно новими, невідомими для відповідного ринку продуктами.

Тут дія підприємця базується на його фінансовій спроможності компенсувати тимчасову відсутність прибутку від продажу даного товару. Це робиться шляхом відволікання ресурсів від інших прибуткових продуктів. Таким чином, він зберігає свою присутність на ринку з даним новим продуктом і має можливість продовжувати працювати над розширенням продажів і, отже, зробити новий продукт успішним.

Подібною є поведінка комерційного підприємця, який утримує мережу магазинів, які приносять неоднаковий дохід і мають різні витрати на утримання. Компенсація втрати роботи престижного магазину в самому

центрі міста – це ціна, яку платить підприємець за створення іміджу компанії, продукту.

Застосування компенсаційних методів управління не завжди можливо в умовах, в яких працює болгарський підприємець. Однак це не повинно бути причиною для їх відмови від інструментарію підприємницького менеджменту.

Висновки до розділу 2

В процесі підготовки характеристики ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» було зроблено ряд висновків:

1. Зроблено узагальнену характеристику компанії і середовища її функціонування. Встановлено, що ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» (ТОВ «ССГ») має трирівневу структуру управління - загальні збори - голова компанії - правління (директори), права голосу реалізуються пропорційно до їхньої частки в статуті, а голові та правлінню заборонено займати посади за сумісництвом. Середньорічна кількість працівників у 2023 році 200 осіб. ТОВ створене 20 січня 2023 року і є рівноправним учасником ринку. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, подає відповідним органам інші види звітності.

2. Проведено оцінку існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП». Встановлено, що виробництво це основа поліпшення добробуту суспільства, накопичення і розвитку матеріальних цінностей. В основу виробничої трудової діяльності входить операційна система, за допомогою якої здійснюється перетворення предметів робочої сили в товарну продукцію.

Зроблено загальний аналіз управління фінансово-економічною підсистемою підприємства. Встановлено, що підприємець повинен мати організаційну готовність реагувати конкретними (заздалегідь продуманими та підготовленими) рішеннями як на проблеми, що виникли в його компанії,

так і на зовнішні проблеми (з боку постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців тощо). ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» все ще знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Тому і його фінансово-економічна підсистема іще повністю не сформована. Рівень рентабельності компанії надзвичайно низький. Але ця компанія має іще і, давайте це так назвемо, соціальну рентабельність, вона в час повномасштабної агресії дає роботу для 200 осіб. Це значний соціальний внесок.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Формування системи стратегічного управління новоствореного підприємства

Як правило, у роботі організації виділяють дві складові: підприємство і систему управління, покликану забезпечити ефективну роботу підприємства та його успіх. Крім того, характер дій, що здійснюються компанією, також умовно поділяється на оперативні та стратегічні. Увага менеджерів до різних аспектів діяльності компанії розподіляється так, як показано на рисунку 3.1.

Характер дій	Компанія	
	Бізнес	Система управління
Оперативний	I пріоритет (при створенні компанії): становлення бізнесу, налагодження зв'язків з клієнтами, постачальниками, фінансовими інститутами	II пріоритет: налагодження оперативного управління
Стратегічний розвиток	III пріоритет (розширення бізнесу): проект з розвитку потужностей, складських приміщень, капітального ремонту, будівництво, відкриття магазинів, придбання нових компаній	IV пріоритет (звичайно нерозвинутий або розвинутий дуже слабо): розвиток системи управління, встановлення системи стратегічного менеджменту

Рис. 3.1. Пріоритети розвитку компанії [41]

Практика показала, що в невеликих (або новостворених) компаніях пріоритетом керівника є I квадрат, тобто операційна діяльність, безпосередньо пов'язана з компанією [41]. По-друге, це система управління операціями. Це зрозуміло, інакше компанія не змогла б існувати. З розвитком організації менеджери повинні не тільки приділяти більше уваги подальшому розвитку компанії, але й вдосконалювати систему управління, якщо компанія хоче досягти успіху.

Слід зазначити, що розвиток системи управління відстає від темпів зростання самої компанії – найпоширеніша проблема багатьох компаній: чим швидше компанія розвивається, тим швидше компанія «тікає» від системи стратегічного управління. Іноді це призводить до «смертельних» наслідків для самого бізнесу. На рисунку 3.2. показано розподіл пріоритетів між стратегією (розвитком) і оперативною діяльністю.

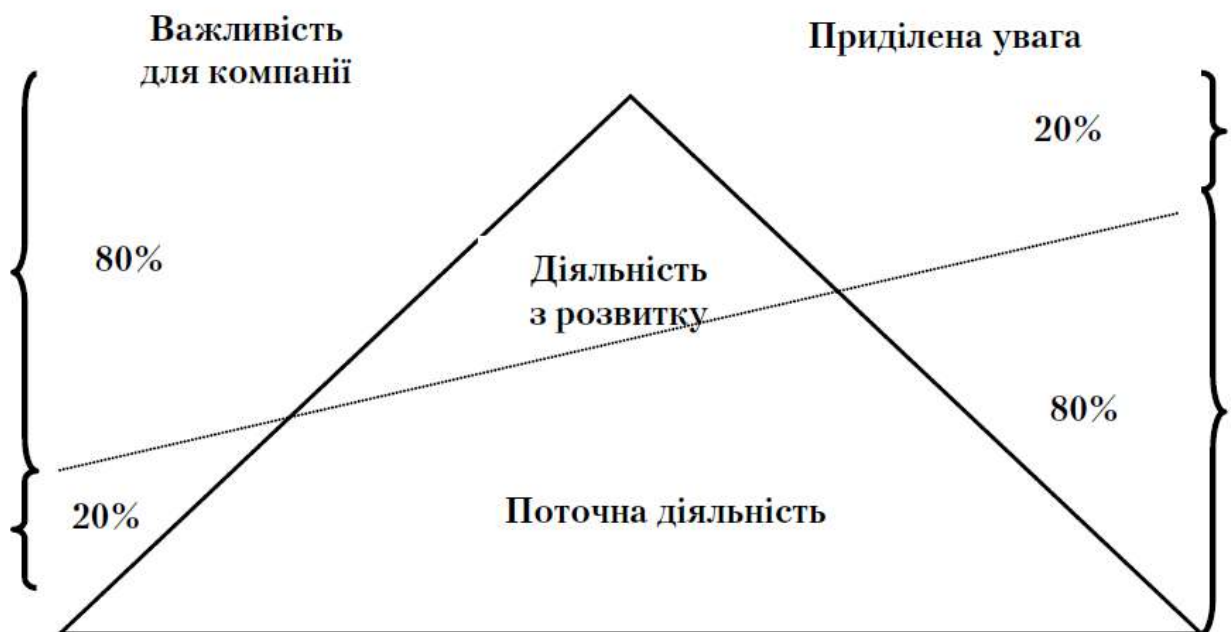


Рис. 3.2. Розподіл пріоритетів між стратегією (розвитком) і оперативною діяльністю [41]

У сучасних умовах все більшу роль відіграє людський фактор. Практично неможливо внести ефективні стратегічні зміни в поточну

діяльність компанії. Тому в багатьох випадках менеджери намагаються обмежити локальні зміни, витрачаючи більше часу та зусиль на оперативну діяльність, ніж на стратегічну.

Проте сучасні менеджери починають розуміти, що не зможуть змінити бізнес-ситуацію без вирішення стратегічних завдань. Тому ключовим фактором успіху стратегічних змін є готовність керівництва до їх впровадження. Критерієм наявності бажання є розуміння керівництвом компанії того, що діяльність осередку IV вимагає витрат, у тому числі особистого часу. Недостатня увага до пріоритету стратегічного менеджменту безумовно вплине на зникнення необхідності здійснювати поточну діяльність, оскільки компанія може припинити своє існування. Практика показує, що компанії часто беруться за роботи на площі IV у двох випадках:

- 1) перебуваючи в кризовій або передкризовій ситуації;
- 2) досягнення великих успіхів, що супроводжується швидким зростанням і розвитком.

В обох випадках лікування повинно бути різним, тобто симптоми можуть бути однакові, але причини різні. Тому «лікування» в цих двох випадках має бути різним [42].

Якщо ви запитаете будь-кого з успішних підприємців у будівельній галузі чи продажах нових автомобілів, як вони досягли успіху, вони скажуть вам: ми сьогодні тримаємося за успішних людей, ми знайшли хороших клієнтів, ми знайшли платоспроможних людей і так далі. Якщо пошуки продовжувати в тому ж напрямку, то будуть знайдені дилери елітного одягу і косметики, парфумерії, годинників і ювелірних виробів.

Якщо ви подивитеся на освіту, то побачите, що в приватних школах більшість учнів (особливо в початковій школі) – це діти успішних людей, які хочуть, щоб їхні діти отримували необхідну увагу та вищу якість освіти.

Якщо ми звернемося до сфери послуг і знайдемо безліч малих підприємств, які займаються обслуговуванням будинку, автомобіля, офісу

тощо. Якщо ми включимо особисту безпеку, їжу та відпочинок цих людей, ми побачимо, що кількість осіб, зайнятих безпосередньо в службі, значна.

Прикладів, які можна навести, дуже багато, але спільним є те, що всі вони існують через потреби успішної людини.

Люди, які використовували цю стратегію у своєму бізнесі, діяли здебільшого інтуїтивно або за аналогією з поведінкою, звичками та потребами успішних людей у розвинених країнах. Інші потреби та способи їх задоволення вони знайшли в моделях масової комунікації, доступних широкому колу глядачів. Ще інші використовували свої візити до розвинених країн, щоб уважно спостерігати за життям успішних людей і вивчати можливості, які відкриває їхній спосіб життя. Це свідчить про те, що для деяких нових підприємців їхній зв'язок із успішною людиною є результатом добре продуманої та зваженої стратегії.

Використовуючи цей успішний інструмент, нові підприємці повинні враховувати той факт, що потреби людей (в тому числі успішних людей), як зазначає Маслоу, ніколи не можуть бути повністю задоволені (для любителів хороших автомобілів завжди знайдеться нова модель Бемве, нова камера, новий годинник тощо). Крім того, підприємці повинні постійно стежити за мінливими потребами успішних людей, новинками, що пропонуються для цієї ж категорії людей у розвинутих ринкових країнах, і оперативно реагувати. Це є підставою для нашої впевненості, що ця підприємницька стратегія не буде вичерпана найближчим часом.

Водночас слід підкреслити, що значна частина потреб успішних людей (які вони ще не усвідомили і не знають) може бути їм запропонована (відповідним чином) і запропонована через відповідну форму (індивідуальна реклама, огляди тощо). Таким чином, стратегія підприємця матиме випереджувальний вплив на потребу успішної людини та виконуватиме роль провокатора потреби [43].

Аналіз минулих років з початку економічної реформи в країні показує та розкриває черговий виток нових успішних підприємців. Основою їх

відносно стійкого розвитку є знову-таки певна стратегія, яка називається прив'язуванням до необхідного продукту (послуги, діяльності).

Насправді тут підприємець розраховує не на кінцевий успіх продукту (послуги, діяльності), а на те, що, незважаючи на скорочення споживчого попиту, цей продукт неможливо виробити – він життєво необхідний. При цьому не має значення, хто є конкретним користувачем - чи це кінцевий споживач, чи продукт потрібен для проміжної діяльності у виробництві такої продукції. Тому він може бути як кінцевим, так і проміжним продуктом.

Типовим представником стратегії, пов'язаної з необхідним продуктом, є виробництво упаковки для кислого та свіжого молока. Незалежно від зростання продажної ціни товару через низьку еластичність попиту продаж має відносно постійний обсяг. Отже, ми маємо продукт, який споживається незалежно від його ціни, тобто. необхідний продукт.

Навіть побіжний погляд на ці продукти помітить зростаючу різноманітність як пластикової, так і паперової упаковки. Уважний і ретельний аналіз стану молочного виробництва виявляє один із парадоксів переходу. Значній частині нових приватних виробників молочної продукції не вдається втриматися на плаву, а приватним виробникам упаковки це вдається. Відповідь є наочною ілюстрацією життєздатності стратегії підсівання на необхідний продукт. Виробника упаковки не цікавить, продається кінцевий продукт чи ні. Він знає, що достатньо просто знайти працюючого виробника і поставити йому (за нижчою ціною) продукт, необхідний для кінцевого виробництва - упаковку. Відповідальність за реалізацію кінцевого продукту – молока, як і наслідки цього, покладено на основного виробника.

Подібною є позиція приватного продавця хлібних дріжджів, якого теж не цікавить, чи продається хліб і за якою ціною. Він знає, що він технологічно необхідний для виробництва хліба, а за певних цінових умов і збутової мережі має такі ж шанси на успіх, як і державний виробник дріжджів.

Трохи інший приклад успішного застосування цієї стратегії - пропозиція житла, офісів і вілл іноземним громадянам, які працюють в нашій країні. Високі вимоги до інтер'єру будинків, меблювання та обслуговування створили можливість багатьом підприємцям прив'язатися до цих платоспроможних людей і запропонувати їм необхідну якість послуг за відповідну оплату.

Зазначені успішні підприємницькі стратегії є специфічними для умов переходу до ринкової економіки та відображають миттєву відносність певних інтересів. Вони не є стратегіями прямої участі в ринку. Сьогодні це практично неможливо для багатьох нових підприємців через брак ресурсів – матеріальних, фінансових, людських тощо. При таких стратегіях створюється можливість для початкового нагромадження капіталу, досвіду, ресурсів, і тільки потім можуть бути застосовані типові підприємницькі стратегії. Це питання часу.

Тому підприємницькі стратегії будуть розвиватися, змінюватися і мати інше, нове значення для нових підприємців відповідно до нових умов функціонування економіки країни [44].

Стратегічне мислення є важливою і необхідною складовою стратегічного управління організацією. У світі відбуваються глобальні зміни, які визначають кінець епохи необмежених можливостей, необмежених ресурсів і необмеженого часу. Стратегічне мислення представляє нові ідеї та формує нові погляди на майбутній розвиток. Вона спрямована на вилучення переваг від змін зовнішнього середовища шляхом переорієнтації організації.

Стратегічне мислення орієнтоване на досягнення довгострокових прибутків і є антиподом традиційного мислення, яке спрямоване на реалізацію короткострокових досягнень. У ньому вдало поєднуються розум і інтуїція, визначаючи абстрактне і конкретне мислення керівників. Абстрактне мислення спрямоване на створення стратегічних бачень майбутнього організації, які виражаються у філософії менеджменту її менеджерів. Компанія, за словами К. Matsushira, засновник японської

корпорації «Matsushita Electric», щоб забезпечити стабільне зростання, вона повинна не тільки адаптуватися до соціальних змін, але й вживати необхідних заходів в очікуванні змін. Вона може бути успішною лише тоді, коли вона підтримує розвиток

Конкретне мислення вимагає розкриття сутності стратегічної проблеми та пропозиції відповідного стратегічного рішення У навколишньому середовищі необхідні значні зусилля для завоювання та утримання ініціативи в конкурентній боротьбі, що пов'язано з вирішенням таких завдань (рис. 3.3.):

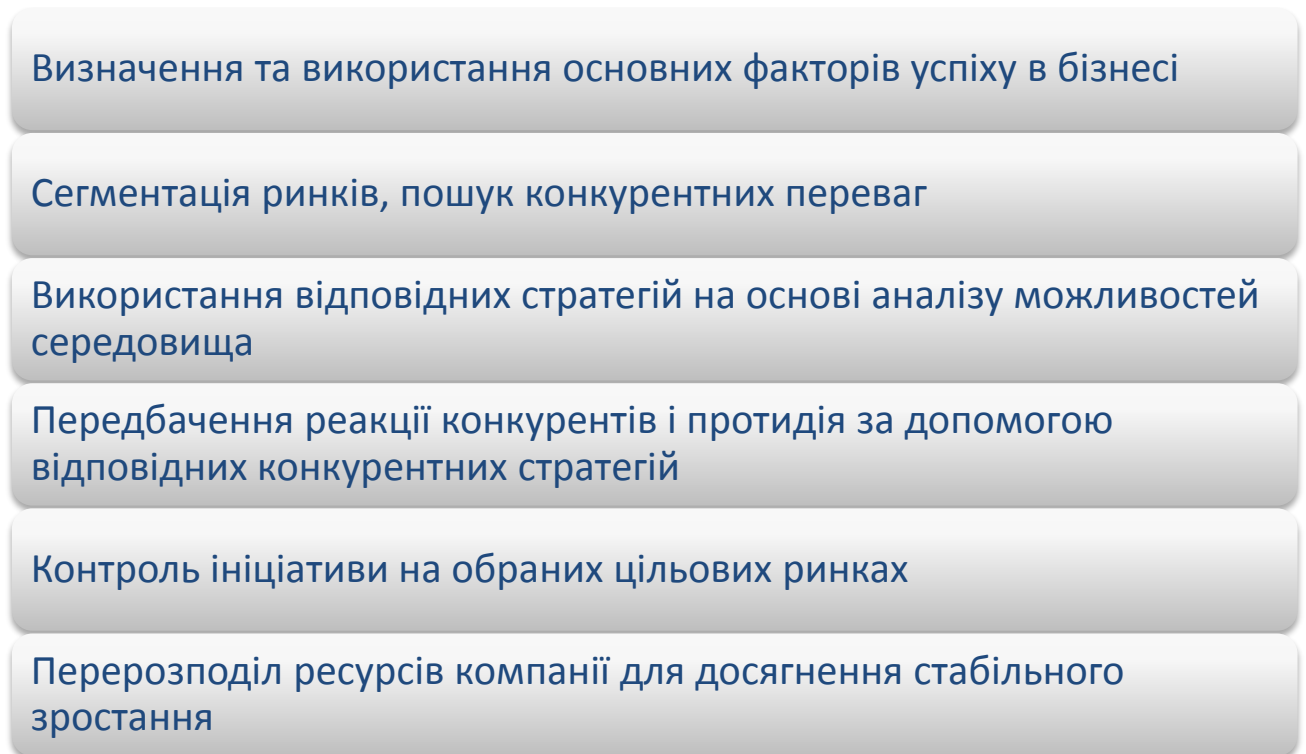


Рис. 3.3. Завдання системи стратегічного управління компанією з точки зору ефективної конкурентної боротьби [45]

Стратегічне мислення необхідне на всіх етапах стратегічного управління. Це безперервний процес, який спрямовує стратегічний розвиток від формування до реалізації стратегії. Стратегічне мислення тісно переплітається з перспективним, системним і ситуативним. Перспективне мислення допомагає шукати, оцінювати та використовувати стратегічні переваги. Системне мислення застосовується при вивченні загальних і

приватних стратегій. Він передбачає розкладання цілого на окремі елементи, пояснення їх поведінки та складання елементів у єдине ціле. Системне мислення базується на аналізі та синтезі, які доповнюють один одного. Аналіз дозволяє описати застосовані стратегії, а синтез - пояснити спосіб їх дії. Системне мислення дозволяє одночасно розглядати будь-яку організацію як частину більшої системи (суперсистеми) і як складену з менших систем (підсистем). Її можна розглядати, з одного боку, як штучну, складну, ієрархічну, динамічну та відкриту систему, а з іншого – як керовану, економічну, виробничу, ресурсну та соціальну систему, яка оточена середовищем, компанією це складна система, яка складається з входу, процесу та виходу. Вхід і вихід створюють зв'язок із середовищем. Процес перетворює вхід у вихід відповідно до прийнятої технології та організації праці. Поведінка залежить від кількох послідовних станів у часі. Розвиток визначається фазами життєвого циклу - поява, зростання, зрілість і занепад. Ситуаційне мислення підкреслює необхідність адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Він спрямовує увагу менеджерів на внесення змін відповідно до обставин. Поточні та майбутні ситуації визначаються виникненням і дією різних подій, факторів і умов. Стратегічне мислення за К. Хікман і М. Silva прагне знаходити, залучати та утримувати клієнтів. Воно орієнтоване на вирішення наступних завдань (рис. 3.4.):



Рис. 3.4. Завдання стратегічного мислення [46]

Відкриття, залучення та утримання клієнтів здійснюється шляхом задоволення їхніх побажань та вимог, що досягається високою якістю, бездоганним обслуговуванням та наданими цінностями. Головна мета компанії, на думку С. Уолтон, засновник і президент роздрібної мережі "Wal Mart", пропонує кожному клієнту чудовий сервіс у своїх магазинах. Це досягається шляхом адаптації до мінливих потреб і бажань, спрямованих на створення певних переваг перед основними конкурентами. Компанія спрямовує увагу стратегічних менеджерів на перемогу та збереження ініціативи в конкурентній боротьбі конкурентів, які їхні сильні та слабкі сторони, яка модель поведінки тощо. Його зміст визначається тим, що конкурентне середовище знає, де і як можна отримати необхідну інформацію, як зібрана інформація буде аналізуватися та інтерпретуватися, як ця інформація зберігатимуться та розповсюджуватимуться, хто і за яких умов може ним користуватися тощо.

Стратегічне мислення за Д. Моррісон і Д. Лі служить для створення концепції розвитку організації, яка базується на ідеї ключових факторів успіху в бізнесі. Це дозволяє кожній компанії знайти власний шлях до

досконалості, використовуючи свої переваги порівняно з основними конкурентами [47].

3.2. Вибір стратегії компанії

Вибір стратегії компанії є надзвичайно важливим для будь-якої організації. Стратегію виходу на ринок доречно використовувати, коли існують незадоволені потреби, а продажі в галузі зростають. Стратегія розширення ринку повинна бути реалізована, коли компанія успішно розвиває свій бізнес. Стратегію розвитку продукту необхідно використовувати, коли відбуваються важливі технологічні зміни і конкуренти пропонують кращу якість продукції за конкурентними цінами. Стратегію горизонтальної інтеграції доцільно застосовувати, коли ринок зростає і можна досягти значної економії на масштабі виробництва. Стратегія вертикальної інтеграції підходить для використання, коли є сприятливі перспективи для галузі, а постачальники та дистриб'ютори в ній отримують високі прибутки. Стратегію концентричної диверсифікації доцільно застосовувати, коли розширення асортименту новими товарами підвищить рівень продажів. Стратегію конгломератної диверсифікації можна використовувати, коли покупка непов'язаного бізнесу є привабливою інвестицією та дозволить реалізувати синергетичний ефект. Стратегію горизонтальної диверсифікації доцільно застосовувати, коли галузь характеризується відносно низькою прибутковістю. Стратегію спільного підприємства слід використовувати, коли потрібні значні ресурси та доцільно розподілити інвестиційний ризик. Стратегію пошуку повороту необхідно застосовувати, коли компанія показує незадовільні результати і потребує покращення своєї діяльності. Стратегію відновлення слід використовувати, коли необхідно скоротити надмірні витрати. Ліквідаційну стратегію необхідно впроваджувати, коли необхідно погасити борги компанії [48].

При виборі стратегії компанії можна використовувати різноманітні портфоліо та інші методик. Матриця портфоліо "GE" була розроблена спільно корпорацією General Electric і консалтинговою фірмою McKinsey. Він враховує взаємодію між зовнішніми і внутрішніми факторами, що визначають привабливість галузі IA (Industry Attractiveness) і конкурентну позицію CP (Competitive Position) компанії. Матриця розбита на дев'ять комірок, відповідно до прийнятої трирівневої схеми класифікації. Привабливість галузі залежить від розміру ринку, темпів зростання, ступеня конкуренції, рівня прибутковості, циклічності попиту, цінової еластичності, бар'єрів входу та виходу з ринку тощо. Конкурентна позиція відображає внутрішній потенціал компанії для досягнення успіху на ринку. Він характеризується займаною часткою ринку, обсягом продажів, пропонованим асортиментом, якістю продукції та послуг, рівнем витрат тощо. Застосування портфельної матриці вимагає визначення привабливості галузі, виявлення конкурентних позицій і позиціонування компанії. Це включає:

- вибір істотних факторів, що характеризують привабливість галузі та конкурентні позиції підприємства;
- визначення важливості обраних факторів за допомогою коефіцієнтів хантинга;
- оцінку важливості кожного фактора за допомогою бальної шкали;
- розрахунок зваженої оцінки за кожним фактором;
- визначення загальної оцінки, що характеризує становище підприємства в галузі [49].

Матриця портфеля «GE» розділена на окремі зони, в кожній з яких застосовуються конкретні стратегії, в які входять сектори 3₁₁, 3₁₂ і 3₂₁ фірмами ця зона має сприятливі позиції та можливості для зростання. Рекомендується стратегія активного інвестування капіталу для розвитку свого потенціалу до верхнього правого кута матриці. Компанії, які знаходяться в цій зоні, займають помірні позиції на ринку. Рекомендується стратегія збереження частки ринку. Це вимагає вибіркового інвестування капіталу для збереження

завойованих позицій. Червона зона включає сектори з₂₃, з₃₂ і з₃₃ в нижньому правому куті матриці, компанії, які знаходяться в цій зоні, знаходяться в невідгдних позиціях на ринку. Рекомендується стратегія виходу з галузі. Він вимагає припинення інвестицій і обмеження діяльності.

Таблиця 3.1

Матриця портфоліо General Electric

Змінні		Конкурентна позиція компанії		
		Сильна	Середня	Слабка
Привабливість галузі	Висока	з11	з12	з13
	Помірна	з21	з22	з23
	Низька	з31	з32	з33

Портфельна матриця «GE» може бути використана для визначення позицій і стратегій як окремої компанії, так і її бізнес-підрозділів.

Стратегічну орієнтацію організації бізнесу можна видалити за допомогою матриці DPM 2 (Directional Policy Matrix). Він розроблений корпорацією Royal Dutch/Shell Group за допомогою консалтингових компаній. Він порівнює перспективи бізнесу (Business Sector Prospects) з точки зору привабливості ринку. Матриця конкурентних можливостей (Competitive Capabilities) ділиться на 9 секторів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця конкурентних можливостей

Змінні		Ділові перспективи (ринковий потенціал)		
		Великі	Середні	Маленькі
Конкурентні здібності	Сильні	з11	з12	з13
	Помірні	з21	з22	з23
	Слабкі	з31	з32	з33

Майбутні стратегії бізнес-організацій можуть бути обрані відповідно до займаних позицій у представленій матриці. Компанія, яка позиціонується в секторі z_{11} , є помітним лідером ринку. Вона володіє сильними конкурентними здібностями, якими вона повинна вміло користуватися, щоб отримати максимальну вигоду від сприятливих перспектив розвитку бізнесу. Для цього необхідні агресивні стратегії розширення частки ринку, активне інвестування власного та залученого капіталу для продуктового та технологічного оновлення тощо. Стратегія компанії, яка займає позиції в секторі z_{12} , базується на сильній конкурентоспроможності та орієнтована на вибіркове інвестування власних коштів для збереження частки ринку та вдосконалення продукції відповідно до тенденцій розвитку ринку. Стратегія компанії, яка позиціонується в секторі z_{13} , спрямована на отримання більших фінансових коштів шляхом відповідного використання створених конкурентних переваг. Вона спрямована на збільшення прибутку, скорочення інвестицій, обмеження витрат тощо. Стратегія компанії, яка займає позиції в секторі z_{21} , має бути орієнтована на підвищення конкурентоспроможності. Це пояснюється сприятливими перспективами для бізнесу. Однак додаткові зусилля і робота потрібні в маркетингу, торгівлі, фінансах та інших сферах. Стратегія компанії, що позиціонується в секторі z_{22} , потребує уточнення вчинених дій. Це обумовлено помірними перспективами і здібностями. Утримувати позиції необхідно без надмірних вкладень капіталу. Стратегія компанії, яка займає позиції в секторі z_{21} , має бути спрямована на пошук кращих можливостей на інших ринках, уникнення інвестицій, зменшення збитків тощо. Це пов'язано з відсутністю ринкового потенціалу та слабшими можливостями. Стратегія компанії, яка позиціонується в секторі z_{31} , повинна бути спрямована на реалізацію бізнес-проектів, пов'язаних з виходом на привабливі сегменти ринку. Стратегія компанії, яка займає позиції в секторі z_{32} , повинна бути спрямована на підвищення її конкурентоспроможності. Цього можна досягти шляхом імітації репутованих продуктів, пошуку відповідних ринкових ніш тощо. Стратегія компанії, яка позиціонується в

секторі з₃₃, має бути орієнтована на обмеження діяльності. Це пов'язано з несприятливим прогнозом і слабкою здатністю конкурувати на ринку [50].

Вибір стратегії може здійснюватися індивідуально або колективно залежно від обставин. Індивідуальний вибір ґрунтується на особистих уподобаннях окремого керівника і в основному застосовується в невеликих компаніях. Колективний вибір базується на групових перевагах вищих менеджерів і використовується у великих корпораціях. Воно здійснюється за підтримки більшості або шляхом досягнення консенсусу. Колективна перевага, згідно з принципом більшості, повинна відповідати перевагам коаліції членів, кількість яких перевищує певну межу. Визначається за формулою 3.1.

$$X_j \geq k \cdot Q/2, \quad (3.1)$$

де: X_j - кількість учасників коаліції;

Q - загальна кількість членів колективного органу управління;

k - коефіцієнт, значення якого змінюються в інтервалі від 1 до 2.

Стратегія обирається простою більшістю, коли $k = 1$ і кількість учасників коаліції перевищує 50% усіх членів. Вибори проводяться кваліфікованою більшістю, коли $k = 4/3$ і кількість членів коаліції перевищує 66,7% або 2/3 усіх членів. Вибори є абсолютною більшістю, коли $k = 2$ і кількість членів коаліції становить 100%. Вибори більшості за певних обставин мають тенденцію до поляризації думок.

Консенсус розглядається як форма загальної згоди. Його суть полягає в колективному виборі прийнятного для всіх рішення. Однак необхідно виконати ряд умов:

- ініціатори для надихання на пошук консенсусу;
- учасникам висловити бажання дати згоду;
- сфери, в яких потрібно отримати згоду;
- пріоритети для вираження переваг;
- механізми спілкування учасників.

Ініціатори - окремі учасники або група учасників, які проявляють ініціативу для досягнення згоди. Решта учасників об'єднані в різні коаліції. Переговори між коаліціями дозволяють визначити сфери, де можлива домовленість. Кожен учасник індивідуально визначає пріоритети оцінюваних альтернатив. Вони виражають особисті переваги та вказуються на ранговій шкалі. Механізми пов'язані з передачею та отриманням інформації через праві та зворотні канали [51-52]. Ступінь узгодженості представлено в таблиці (додаток Б кваліфікаційної роботи).

Рівень консенсусу коливається від 0% до 100%. Високий консенсус існує в діапазоні від 60% до 100%, помірний консенсус - від 30% до 59% і низький консенсус - від 0% до 29%. Обирається стратегічна альтернатива, щодо якої існує найвищий консенсус. Розглянута процедура дозволяє врахувати всі оцінки та обрати консенсусну стратегію, яка отримує підтримку всіх учасників.

У стратегічному виборі використовуються різні критерії, які є певним мірилом, мірилом або стандартом. Якісні критерії вказують на окремі важливі атрибути та відображають суб'єктивні переваги керівників. Кількісні критерії показують об'єктивні характеристики окремих альтернатив. У стратегічному управлінні частіше використовують натуральні, вартісні, часові та синтетичні критерії. Натуральні критерії вказують на обсяг виробництва, реалізованих товарів, накопичених запасів тощо. Вартісні критерії показують суму продажів, прибутків, витрат, дивідендів, податків тощо. Часові критерії окреслюють горизонт і терміни виконання визначених завдань. Відносні критерії характеризують темпи розвитку організації. У складних ситуаціях необхідно здійснювати багатокритеріальний вибір стратегії. Його технологія включає:

- визначення стратегічних альтернатив;
- вибір репрезентативних критеріїв;
- визначення важливості обраних критеріїв;
- оцінка корисності кожної альтернативи за окремими критеріями;

- розрахунок зваженої оцінки корисності кожної альтернативи;
- розстановка стратегічних альтернатив відповідно до їх пріоритетності;
- вибір найбільш прийнятної стратегії для організації.

Вибір стратегії здійснюється за максимальним значенням зваженої оцінки V_i , (формула 3.2).

$$V_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot T_j \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

Стратегічний вибір стратегії сприяє досягненню довгострокових цілей. Найчастіше воно здійснюється в умовах невизначеності або ризику. Невизначеність спричинена різними станами середовища. Воно виникає через недостатню інформацію про ринковий попит і пропозицію, про дії конкурентів, про поведінку клієнтів і так далі. Стратегічний вибір включає такі основні заходи:

- визначення стратегічних альтернатив;
- передбачення майбутніх ситуацій;
- оцінка передбачуваної корисності;
- визначення правил стратегічного відбору;
- вибір відповідної стратегії.

Стратегічні альтернативи визначаються менеджерами компанії відповідно до поставлених цілей. Майбутня ситуація визначається появою в навколишньому середовищі різних випадкових і неконтрольованих факторів. Вони формують ринкові умови, в яких буде працювати підприємство. Утиліта - це задоволення потреб користувачів. Його можна виміряти вигодами, які він пропонує, або витратами, які він вимагає. Вигоди виражаються через надання матеріальних цінностей (отриманий прибуток, реалізований дохід, економія часу тощо) і нематеріальних цінностей (задоволення потреб, якісне обслуговування тощо). На практиці керівники часто пов'язують стратегію з витратами ресурсів (наприклад, інвестувати 100 млн. грн. у продуктове та технологічне оновлення, витратити 100 тис. грн. на

рекламу продукції компанії тощо). Уявна корисність стратегічних альтернатив у бізнесі значною мірою залежить від майбутніх ринкових умов. Його можна виміряти через очікувані доходи, прибутки та інші фінансові показники. Вибір найкращої стратегії залежить від очікуваної корисності. Стратегія може бути перевагою над іншою, якщо вона пропонує більшу корисність. Правила стратегічного вибору містяться в застосованих критеріях. Вибір стратегії повинен здійснюватися з урахуванням можливих непередбачуваності майбутньої ситуації. Кожна ситуація відрізняється від інших тим, що містить гіпотетичні події. Це призводить до виникнення невизначеності та ризику при виборі стратегії. Значна невизначеність виникає через несподівані зміни в навколишньому середовищі.

Різні підходи до створення системи стратегічного менеджменту вимагають чіткого розуміння переваг цього явища в діяльності окремих підприємств, і ці переваги часто можна сформулювати через цілі стратегічного управління. Метою стратегічного менеджменту є забезпечення розробки та впровадження системи планування як інструменту визначення місії, цілей і стратегій та реалізації стратегічних напрямів удосконалення підприємства та його окремих підсистем.

3.3. Пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства

У сучасних умовах створення та ефективного управління виробничими проектами є дуже актуальними та важливими питаннями. Особливий інтерес викликає переробка відходів сільськогосподарського виробництва в перспективну продукцію з високою доданою вартістю. Одним із таких напрямків є переробка шкаралупи соняшнику на волокнисті напівфабрикати.

Ця діаграма показує фінансові цілі, які поставили перед собою ініціатори цього проекту (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Можлива виручка від проєкту

Ціль полягає у розробці нового методу утилізації відходів жирно-олійної промисловості шляхом використання лушпиння соняшника як сировини для виготовлення волокнистих напівфабрикатів. Так отриманий напівфабрикат може бути використаний як сировина для виробництва паперу.

Сильні та слабкі сторони стартап-проекту представлені в таблиці 3.3. Після аналізу зібраної інформації можна зробити висновок, що стартап-проект має потенціал забезпечити необхідний оборот капіталу для підтримки його функціонування.

Таблиця 3.3

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї проекту

Складові	Слабкі сторони	Сильні сторони
Економічна складова	Розробка та впровадження схеми переробки даної сировини, відсутність фінансування	Дешева сировинна база, за рахунок утилізації відходів; менші енергозатрати, в порівнянні із спалюванням сировини, яке використовується на сьогоднішній день
Науково-технічний прогрес	Недостатньо досліджена знань, виробничих потужностей область відсутність	Впровадження нового матеріалу для отримання волокнистих напівфабрикатів на другій стадії, а також з відокремленням фітомеланіну на першій стадії
Екологічна складова		Раціональне використання відходів жиролійного виробництва з отриманням вторинної сировини
Конкурентоспроможність	Агрохімічні підприємства, використовують сировину, в добрива; теплоенергетичні підприємства які якості	Відсутність целюлозопаперових, гідролізних підприємств орієнтованих на роботу з відходами соняшника
Сировинна база		Переробка відходів основного агросільського господарства України

Серед зовнішніх факторів проекту були виявлені наступні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз порівняння сильних та слабких сторін

№ п/п	Фактор конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг товарів-конкурентів						
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	Іноваційність	14			+		+		
2	Специфіка технології виробництва	9		+					
3	Наявність сировинної бази	18							
4	Фактор оптимальності і надійності розробки	6		+			+		
5	Ступінь попиту споживача	10	+						+

Результати SWOT-аналізу представлено у вигляді матриці в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

SWOT-матриця середовища проекту

	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - великий обсяг дешевої сировинної бази; - можливість розробки широко асортименту; - іноваційні технології; - низька собівартість продукції; - наявність кваліфікованих спеціалістів; - можливість отримати побічні корисні продукти 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатність оборотних коштів; - низька якість продукції; - недостатність науково-технічної інформації; - відсутність стратегії впровадження;
Зовнішнє середовище	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - позитивний вплив на суміжні галузі (сільсько-господарська, харчова, хімічна, целюлозно-паперова, тощо); - впровадження нових технологій і розробок; - підвищення рівня екологічності; - комплексне використання відходів; - співпраця із підприємствами; 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість аналогової продукції; - залежність сировинної бази від кліматичних умов; - залежність від суміжних галузей (сільсько-господарська, харчова, хімічна, тощо); - відсутність спільних програм розробок; - державна незацікавленість; - низький науково-технічний рівень для реалізації проекту

На основі аналізу позитивних і негативних аспектів, виявлених у рамках SWOT-аналізу, пропонуються стратегічні рішення.

Прогнозний звіт про прибутки та збитки за проектом на перші 3 роки його реалізації представлений нижче (табл. 3.6).

Запланована штатна чисельність персоналу на початковому етапі складатиме 15 осіб, з поступовим збільшенням чисельності. Щорічний фонд заробітної плати підприємства (1-й рік реалізації проекту) складатиме 17784002 грн.

Таблиця 3.6

Прогноз прибутку та збитків за роками, тис. грн.

Показники	2025	2026	2027
Виручка від реалізації	9 121,0	21 924,0	24 116,4
Чистий прибуток	2 855,9	13 189,0	14 394,3
Чистий прибуток / Виручка, %	31,3%	60,2%	59,7%

Щоб підприємство функціонувало необхідно мати адміністративний (фінансовий) і технічний персонал. Підприємство буде фінансуватися за рахунок власних коштів, сума яких складатиме 941, 5 тис. грн.

Орієнтовний щорічний рекламний бюджет проекту 90900 грн.

Прогнозний план продажів по проекту. Основними джерелами доходу по проекту буде дохід від продажів продукції у прилеглих областях до Дніпропетровської області.

Аналіз ключових показників проекту свідчить про його високу рентабельність та інвестиційну привабливість, див. рис. 3.6.

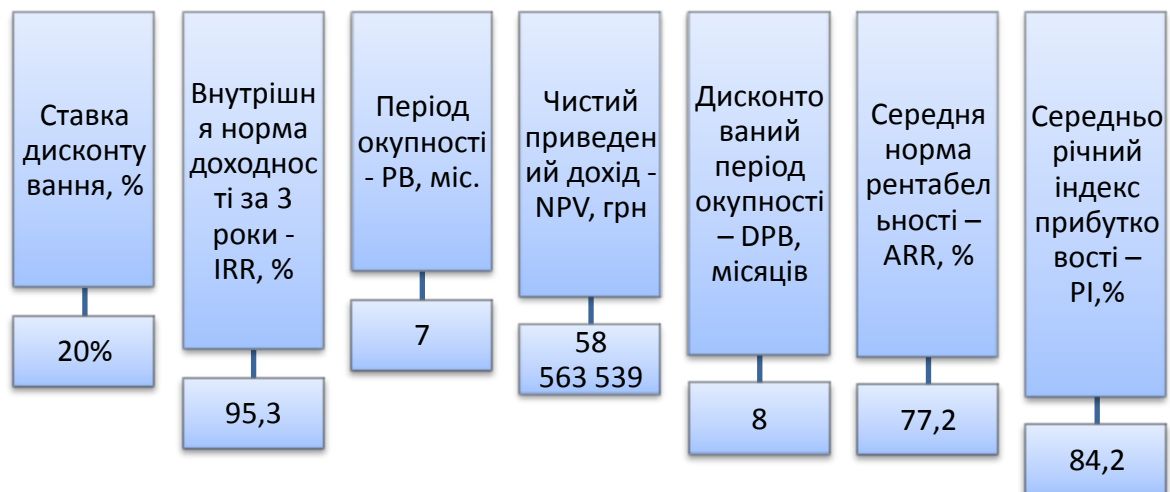


Рис. 3.6. Інвестиційна привабливість проекту

Обробка (переробка) відходів (також рециклінг, відновлення, утилізація та видалення відходів) - це будь-який технічний процес,

пов'язаний зі зміною фізичних, хімічних і біологічних властивостей відходів для підготовки їх до безпечної переробки, утилізації та зберігання. Переробка відходів - це проактивний підхід до досягнення сталого життєзабезпечення та захисту довкілля шляхом зменшення кількості відходів і мінімізації впливу на природні ресурси. Переробка відходів включає папір, виготовлений з опалого листя та макулатури, цементні композити та цінні хімічні речовини, виготовлені з пластикових відходів, біопаливо та біополімери, виготовлені з сільськогосподарських відходів, паливо та енергію, виготовлені зі стічних вод та побутових відходів, а також інші продукти, отримані з різних потоків відходів, наприклад, відходи як ресурс - один з фундаментальних принципів циркулярної економіки та сталого розвитку. Суспільства по всьому світу прийняли програми переробки відходів, але методи збору, способи сортування та асортимент прийнятних матеріалів різняться. Освітні та інформаційні кампанії відіграють важливу роль у заохоченні приватних осіб, бізнесу та промисловості до активної участі у переробці відходів і просуванні культури відповідального споживання та поводження з відходами [53-54].

В таблиці 3.7 підраховано можливий вплив від впровадження в ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» проекту переробки відходів харчової промисловості.

Впровадження в даній компанії додаткового відносно невеликого виробництва (переробка соняшникового лушпиння) дозволить їй на 6,9% наростити тобсяги виручки. При цьому витрати повинні зрости всього на 4,8%.

Але, оскільки, основні види діяльності майже не приносять даному підприємству прибутку, то запуск такого побічного виробництва повинен помітно позитивно вплинути на прибуток компанії, він зросте одразу на 72,3%, що в грошовому вимірі має складати 2855,9 тисячі гривень.

Таблиця 3.7

**Можливий вплив впровадження проєкту на ефективність роботи ТОВ
«СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП», тис. грн.**

Показник	2025 (план)	2025 (план + проєкт)	План+ проєкт у % (+\-) до плану
Виручка від реалізації продукції і послуг	132182,9	141303,9	106,9
Всього витрат	128231,7	134496,8	104,8
Фінансовий результат	3951,2	6807,1	172,3
Рівень рентабельності, %	3,1	5,0	+1,9 в.п.
Чисельність персоналу, осіб	200	215	107,5
Продуктивність праці, грн.\ чол.	660,9	657,2	99,4

Має зрости і рівень рентабельності компанії. Таким чином, можна вважати, що запропоновані зміни доцільні до впровадження. Вони допоможуть стабілізувати фінансовий стан компанії. Це дозволить її керівництву впроваджувати довготривалі стратегії її розвитку.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено особливості формування системи стратегічного управління новостворених підприємств. При цьому встановлено, що практика показала, що в невеликих (або новостворених) компаніях пріоритетом керівника є операційна діяльність, безпосередньо пов'язана з компанією. По-друге, це система управління операціями. Це зрозуміло, інакше компанія не змогла б існувати. З розвитком організації менеджери повинні не тільки приділяти більше уваги подальшому розвитку компанії, але й вдосконалювати систему управління, якщо компанія хоче досягти успіху. Слід зазначити, що розвиток системи управління відстає від темпів зростання самої компанії – найпоширеніша проблема багатьох компаній: чим швидше компанія розвивається, тим швидше компанія «тікає» від системи

стратегічного управління. Іноді це призводить до «смертельних» наслідків для самого бізнесу.

2. Обґрунтовано процес вибору стратегії компанії. При цьому встановлено, що вибір стратегії компанії є надзвичайно важливим для будь-якої організації. Стратегію виходу на ринок доречно використовувати, коли існують незадоволені потреби, а продажі в галузі зростають. Стратегія розширення ринку повинна бути реалізована, коли компанія успішно розвиває свій бізнес. Стратегію розвитку продукту необхідно використовувати, коли відбуваються важливі технологічні зміни і конкуренти пропонують кращу якість продукції за конкурентними цінами. Стратегію горизонтальної інтеграції доцільно застосовувати, коли ринок зростає і можна досягти значної економії на масштабі виробництва. Стратегія вертикальної інтеграції підходить для використання, коли є сприятливі перспективи для галузі, а постачальники та дистриб'ютори в ній отримують високі прибутки. Стратегію концентричної диверсифікації доцільно застосовувати, коли розширення асортименту новими товарами підвищить рівень продажів. Стратегію конгломератної диверсифікації можна використовувати, коли покупка непов'язаного бізнесу є привабливою інвестицією та дозволить реалізувати синергетичний ефект.

3. Розроблено пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства. При цьому встановлено, що впровадження в даній компанії додаткового відносно невеликого виробництва (переробка соняшникового лушпиння) дозволить їй на 6,9% наростити обсяги виручки. При цьому витрати повинні зрости всього на 4,8%. Але, оскільки, основні види діяльності майже не приносять даному підприємству прибутку, то запуск такого побічного виробництва повинен помітно позитивно вплинути на прибуток компанії, він зросте одразу на 72,3%, що в грошовому вимірі має складати 2855,9 тисячі гривень. Має зрости і рівень рентабельності компанії. Таким чином, можна вважати, що запропоновані зміни доцільні до

впровадження. Вони допоможуть стабілізувати фінансовий стан компанії. Це дозволить її керівництву впроваджувати довготривалі стратегії її розвитку.

ВИСНОВКИ

В процесі вивчення теоретичних засад стратегічно орієнтованого управління організацією зроблено ряд висновків.

1. Охарактеризовано природу стратегічного управління. При цьому встановлено, що стратегічний менеджмент комплексно охоплює планування, організацію, скерування та контроль стратегічних дій. Стратегічне планування дає змогу, з одного боку, визначити стратегічні цілі та завдання, а з іншого – конкретні стратегії їх реалізації. Стратегічна організація дозволяє сконцентрувати людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси для реалізації поставлених перед окремими підрозділами та підрозділами стратегічних завдань. Стратегічне управління дозволяє правильно спрямовувати і направляти роботу персоналу. Стратегічний контролінг дозволяє відслідковувати розвиток подій і своєчасно вживати необхідні коригувальні дії. Поряд з основними функціями виконується ряд допоміжних функцій, таких як стратегічний аналіз, прогнозування, програмування, регулювання, координація, звітність тощо.

2. Досліджено сутність стратегічної політики. При цьому встановлено, що стратегічна політика спрямовує дії менеджерів і персоналу організації. Вона служить орієнтиром у прийнятті рішень. Стратегічна політика є основною прерогативою вищого менеджменту. Чим вище займана посада, тим більша його роль у політиці компанії. Вона виражає прагнення, амбіції та волю здійснити важливі зміни, пов'язані з його розвитком. Політика базується на використанні певних принципів, правил і процедур. Її формулювання пов'язане з встановленням основних принципів, якими повинна керуватися організація, тоді як його реалізація потребує використання конкретних процедур практичної реалізації проголошених принципів. Стратегічна політика вимагає пошуку правильних відповідей на такі важливі питання, як: Якою буде громадська відповідальність компанії? Які продукти та послуги він пропонуватиме в майбутньому? В якій якості?

Де, коли, як, кому і на яких умовах буде продаватися товар? Як будуть здійснюватися поставки? Де і як буде виготовлятися продукція? За допомогою якої техніки і технології? Якою буде інтеграція? Яке післяпродажне обслуговування буде потрібно? Як буде пропонуватися та оплачуватися ця послуга? Як буде організована компанія? Якою буде його організаційно-виробнича структура? З яким ступенем централізації та децентралізації? Які права та обов'язки матимуть керівники різних ієрархічних рівнів? Які ресурси вони матимуть? Якою буде кадрова політика? Як фінансуватиметься діяльність компанії? Які інвестиції будуть потрібні для його розвитку? Тощо.

3. Проаналізовано цілі організації як елемент системи її стратегічного управління. При цьому встановлено, що заява про місію необхідна як великим, так і малим організаціям, оскільки вона служить для формулювання їхніх цілей і стратегій. Стратегічні цілі вказують на основні позиції, до яких буде прагнути дана компанія в реалізації своєї місії. Ці цілі відрізняються такими якостями, як важливість, ієрархічність, складність тощо. Вони визначені в різних стратегічних напрямках, оскільки цілі кожного рівня випливають із цілей вищого ієрархічного рівня. Цілі виражають бажання і можливості для дії. Вузьке формулювання пов'язане з рядом якісних і кількісних показників, що характеризують діяльність компаній. Якісні показники є орієнтовними, а кількісні – конкретними. Функціональні та предметні цілі використовуються відповідно до відповідних потреб суспільства. Функціональні потреби мають стійкий характер і виявляють потребу в певних властивостях. Функціональні цілі визначають бажані якісні зміни. Предметні потреби виражають потребу в конкретних благах і служать для задоволення функціональних потреб. Вони змінюються з часом і їх зміст залежить від ступеня розвитку. Цілі характеризують передбачувані кількісні результати. Кожна функціональна ціль пов'язана з набором предметних цілей.

4. Зроблено узагальнену характеристику компанії і середовища її функціонування. Встановлено, що ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» (ТОВ «ССГ») має трирівневу структуру управління - загальні збори - голова компанії - правління (директори), права голосу реалізуються пропорційно до їхньої частки в статуті, а голові та правлінню заборонено займати посади за сумісництвом. Середньорічна кількість працівників у 2023 році 200 осіб. ТОВ створене 20 січня 2023 року і є рівноправним учасником ринку. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, подає відповідним органам інші види звітності.

5. Проведено оцінку існуючої програми розвитку ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП». Встановлено, що виробництво це основа поліпшення добробуту суспільства, накопичення і розвитку матеріальних цінностей. В основу виробничої трудової діяльності входить операційна система, за допомогою якої здійснюється перетворення предметів робочої сили в товарну продукцію.

6. Зроблено загальний аналіз управління фінансово-економічною підсистемою підприємства. Встановлено, що підприємець повинен мати організаційну готовність реагувати конкретними (заздалегідь продуманими та підготовленими) рішеннями як на проблеми, що виникли в його компанії, так і на зовнішні проблеми (з боку постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців тощо). ТОВ «СТАЛЬ СЕРВІС ГРУП» все ще знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Тому і його фінансово-економічна підсистема іще повністю не сформована. Рівень рентабельності компанії надзвичайно низький. Але ця компанія має іще і, давайте це так назвемо, соціальну рентабельність, вона в час повномасштабної агресії дає роботу для 200 осіб. Це значний соціальний внесок.

7. Досліджено особливості формування системи стратегічного управління новостворених підприємств. При цьому встановлено, що практика показала, що в невеликих (або новостворених) компаніях пріоритетом керівника є операційна діяльність, безпосередньо пов'язана з

компанією. По-друге, це система управління операціями. Це зрозуміло, інакше компанія не змогла б існувати. З розвитком організації менеджери повинні не тільки приділяти більше уваги подальшому розвитку компанії, але й вдосконалювати систему управління, якщо компанія хоче досягти успіху. Слід зазначити, що розвиток системи управління відстає від темпів зростання самої компанії – найпоширеніша проблема багатьох компаній: чим швидше компанія розвивається, тим швидше компанія «тікає» від системи стратегічного управління. Іноді це призводить до «смертельних» наслідків для самого бізнесу.

8. Обґрунтовано процес вибору стратегії компанії. При цьому встановлено, що вибір стратегії компанії є надзвичайно важливим для будь-якої організації. Стратегію виходу на ринок доречно використовувати, коли існують незадоволені потреби, а продажі в галузі зростають. Стратегія розширення ринку повинна бути реалізована, коли компанія успішно розвиває свій бізнес. Стратегію розвитку продукту необхідно використовувати, коли відбуваються важливі технологічні зміни і конкуренти пропонують кращу якість продукції за конкурентними цінами. Стратегію горизонтальної інтеграції доцільно застосовувати, коли ринок зростає і можна досягти значної економії на масштабі виробництва. Стратегія вертикальної інтеграції підходить для використання, коли є сприятливі перспективи для галузі, а постачальники та дистриб'ютори в ній отримують високі прибутки.

9. Розроблено пропозиції по удосконаленню діяльності підприємства. При цьому встановлено, що впровадження в даній компанії додаткового відносно невеликого виробництва (переробка соняшникового лущиння) дозволить їй на 6,9% наростити обсяги виручки. При цьому витрати повинні зрости всього на 4,8%. Але, оскільки, основні види діяльності майже не приносять даному підприємству прибутку, то запуск такого побічного виробництва повинен помітно позитивно вплинути на прибуток компанії, він зросте одразу на 72,3%, що в грошовому вимірі має

складати 2855,9 тисячі гривень. Має зрости і рієнь рентабельності компанії. Таким чином, можна вважати, що запропоновані зміни доцільні до впровадження. Вони допоможуть стабілізувати фінансовий стан компанії. Це дозволить її керівництву впроваджувати довготривалі стратегії її розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
2. Тищенко О.М. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
3. Вороніна А.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Кам'янське: Видавництво ДДТУ, 2015 с.
4. Поняття і суть стратегічного менеджменту. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1146>. (дата звернення 07.10.2023 р.).
5. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
7. Сутність стратегічного управління підприємством. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>. (дата звернення 07.10.2023 р.).
8. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
9. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика. URL: <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.
10. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc.
11. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf. (дата звернення 14.10.2023 р.).
12. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

13. Ключові риси, які лежать в основі стратегічного мислення. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str352.html>. (дата звернення 14.10.2023 р.).
14. Черкашина М.В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 355-361.
15. Андрушків Б.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
16. Толуб'як В.С. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
17. Грабарчук О. Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2016. Вип. 41, Ч. 1, с. 10-16.
18. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
19. Як перейти від стратегії до її втілення. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str353.html>. (дата звернення 22.11.2023 р.).
20. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.
21. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.М. Тищенко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
22. Гринько Т., Кащина К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 104–114.

23. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: ЦУЛ, 2016. 376 с.
24. Денисенко М.П., Бродюк І.В. та Сташенюк Д.Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 17-20.
25. Стойко І.І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
26. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
27. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
28. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
29. Формулювання цілей організації. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39150/mod_resource/content/1/CY_Тема%204_Лекція.pdf. (дата звернення 08.12.2023 р.).
30. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект – XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.
31. Гонtareва І.В. Підприємництво : підручник / І. В. Гонtareва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 392 с.
32. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. – Київ, 2017. – 84 с.
33. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

34. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
35. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
36. Бізнес-планування: навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В., 2018. 128 с.
37. Селіванова Н.М., Поздняк К.О. Економічна сутність та форми відтворення основних засобів. VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті». Одеса, 16-18 грудня 2015 року. С. 75-82.
38. Види вартісних оцінок основних фондів. URL: <http://ebib.pp.ua/vidyi-stoimostnyih-otsenok-osnovnyih.html>. (дата звернення 19.04.2024).
39. Мордвінцева Т.В., Стулей К.О. Основні засоби підприємства: економічна сутність. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2013. №19. 90-94.
40. Гаркуша С.А., Кириченко Я.В. Поняття, структура, склад та оцінка основних засобів. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/53503/1/Іво-азтуф-ебдрсг-мп2018-74-76.pdf> (дата звернення 08.11.2022).
41. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
42. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
43. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92-98.
44. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих. навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

45. Матукова Г.І. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525>.
46. Данилишин Б. Підвищення конкурентоспроможності української економіки є одним з комплексних наслідків інтеграції в європейський економічний простір. URL: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145668&cat_id=38461. (дата звернення 17.09.2024).
47. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 864-871.
48. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. [URL: <http://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>]. (дата звернення 17.09.2024).
49. Олешко В. В. Місія та цілі стратегії сталого розвитку підприємств хімічної галузі. *Агросвіт*. 2015. №9. С. 65-72.
50. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
51. Гаркавий Валерій. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 4, 2023, pp. 56-64. doi: 10.46299/j.isjmef.20230204.07.
52. Гаркавий Валерій. Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 58-69. doi:10.46299/j.isjmef.20240303.06.
53. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1. С. 186-198.
54. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 130-139.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна схема стратегічного управління (за А. Janger)

Процедура А	Вищі керівники				
Операції	P1	P2	P3	...	P
1.....					
2.....					
.....					
s.....					
Процедура В	Середні керівники				
Операції	P1	P2	P3	...	P
1.....					
2.....					
.....					
m.....					
Процедура С	Низові керівники				
Операції	P1	P2	P3	...	P
1.....					
2.....					
.....					
n.....					

Ступінь узгодженості при виборі стратегії

Стратегічні альтернативи	Рівень консенсусу	Ранг
A_1	z_1	R_1
A_2	z_2	R_2
...
I_m	z_t	R_m