

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління  
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр  
(ступінь вищої освіти)

на тему «Формування системи стратегічного управління на підприємствах  
малого і середнього бізнесу»  
(назва теми)

Виконав: студент IV курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
«Менеджмент організацій та адміністрування»

БУЛАТ А.М.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШМИГОЛЬ Н.М.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.  
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет \_\_\_\_\_ економіки та управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування» \_\_\_\_\_  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**  
**д.е.н., проф. Тетяна ПУЛНА**

« 01 » \_\_\_\_\_ 06 \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

БУЛАТ Андрій Миколайович

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Формування системи стратегічного управління на підприємствах малого і середнього бізнесу»

керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор ШМИГОЛЬ Надія Миколаївна,  
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року № 132

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.06. 2023 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських та зарубіжних науковців і практиків з проблем стратегічного управління на підприємствах, рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу, інформація Інтернет-ресурсів, наукові вісники, інформація щодо звітів про фінансовий стан підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. 2. Аналіз формування системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». 3. Шляхи вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 93с., 7 рис., 21 табл., 40 джерел.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ШМИГОЛЬ Н.М., проф. кафедри «Менеджмент»		
II	ШМИГОЛЬ Н.М., проф. кафедри «Менеджмент»		
III	ШМИГОЛЬ Н.М., проф. кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	01.03.2023
2	Вибір теми	14.03.2023	14.03.2023
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	14.03.2023
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	01.04.2023
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	01.04.2023
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	05.04.2023
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	14.04.2023
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	01.05.2023
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	14.05.2023
11	Нормоконтроль	19.05.2023	19.05.2023
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	23.05.2023
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	01.06. 2023
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	07-12.06.2023

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Андрій БУЛАТ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Надія ШМИГОЛЬ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

**Дипломна робота бакалавра:** «Формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу»: 94 с., 7 рис., 21 табл., 45 джерел.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

**Мета написання роботи** – вивчення питань, що стосуються формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

**Методи дослідження:** абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод.

**Результати і їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». Новизна роботи полягає в проведенні портфельного аналізу за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи, а результаті чого були зроблені висновки, що склад та стан бізнес-портфеля підприємства є позитивними. Тому було запропоновано стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для підприємства.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні аспекти системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу, проведено аналіз формування системи стратегічного управління на підприємстві, запропоновано шляхи вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві

Значущість роботи і висновки. Запропонована в роботі система стратегічного управління підвищить ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у майбутньому.

Ключові слова: МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО ВПЛИВУ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.

## ANNOTATION

**Bachelor's thesis:** "Formation of the strategic management system at small and medium-sized enterprises": 94 pages, 7 figures, 21 tables, 45 sources.

The object of the study is the strategic management system at the ALFASPETS-GRUP LLC.

**The subject of the study** is a set of theoretical and methodological principles and applied recommendations for the formation of a strategic management system at small and medium-sized enterprises.

**The purpose of writing the paper** is to study issues related to the formation of a strategic management system at small and medium-sized enterprises.

**Research methods:** abstraction and comparison, analysis and synthesis, graphic methods, deductions, the method of economic and mathematical modeling, observation and comparison, logical method.

**Results and their novelty.** A study was conducted, the result of which was the improvement of the strategic management system at the ALFASPETS-GRUP LLC. The novelty of the work consists in conducting a portfolio analysis using the matrix of the Boston Consulting Group, and as a result, conclusions were drawn that the composition and state of the company's business portfolio are positive. Therefore, strategic measures for the implementation of the market niche strategy for the enterprise were proposed.

**Basic provisions of work.** The theoretical aspects of the strategic management system at small and medium-sized enterprises were considered, the formation of the strategic management system at the enterprise was analyzed, and ways of improving the strategic management system at the enterprise were proposed.

Significance of work and conclusions. The strategic management system proposed in the work will increase the efficiency of the financial and economic activity of ALFASPETS-GRUP LLC in the future.

**Keywords:** METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT, MODEL, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, FACTORS OF EXTERNAL INFLUENCE, WAYS OF IMPROVEMENT.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Вступ	9
Розділ 1 Теоретичні аспекти системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу	13
1.1 Сутність та поняття системи стратегічного управління підприємством	13
1.2 Принципи та методи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу	19
1.3 Модель системи стратегічного управління на підприємствах	28
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2 Аналіз формування системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	33
2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства	33
2.2 Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	42
2.3 Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного управління на підприємстві	46
Висновки до розділу 2	57
Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»	59
3.1 Сучасні методи стратегічного управління на підприємстві	59
3.2 Напрями вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві	63
3.3 Обґрунтування доцільності системи стратегічного управління на підприємстві	68
Висновки до розділу 3	72
Висновки	74
Список використаних джерел	77
Додатки	82

## ВСТУП

**Актуальність теми** в тому, що основним питанням для будь-якого підприємства, що працює в ринковому середовищі, є забезпечення його виживання та подальшого розвитку. Вирішити цю проблему можна лише шляхом формування системи стратегічного управління та реалізації наряду підвищення ефективності, що сприяє стабілізації господарської діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має бути як основою, так і інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємств для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічних показників. Стратегічні плани розвитку підприємства є одним із пріоритетних напрямків управлінської діяльності.

Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію з основних функціональних підсистем управління підприємством. Відсутність реалізації стратегії однією підсистемою системи стратегічного управління негативно впливає на інші підсистеми.

Ефективність системи стратегічного управління визначається насамперед якістю її основних моделей і способом формулювання та реалізації стратегій. Певні інструменти розробки та реалізації стратегій, які існують у теорії та на практиці, не відповідають критеріям максимізації функціональної ефективності та конкурентної переваги фірми в заданих умовах середовища.

Підприємства малого та середнього бізнесу виконують важливі функції в країні, серед яких задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів усіх рівнів, створення середнього класу як основи ринкової економіки.

Стабільний розвиток малого та середнього бізнесу може підвищити економічну ефективність країни, сконцентрувати фінансові та виробничі

ресурси населення, реалізувати національний потенціал і завершити структурну трансформацію економіки. Це створює умови для розвитку малого та середнього бізнесу при стратегічному управлінні змінами на підприємствах.

На вітчизняних підприємствах малого та середнього бізнесу система стратегічного управління недостатньо оптимізована для умов українського ринку, а витрати на її комплексне впровадження та використання часто не виправдані.

Концепція системи стратегічного управління на підприємствах є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретико-методичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного управління і досягнення успіху підприємств в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема І. Ансоффа, П. Друкера, Д. Куїнна, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Проблемам стратегічного управління на підприємствах присвятили багато праць також і українські науковці, у тому числі: О. Алимов, О. Амоша, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко, З. Шершньова та ін., а також учені країн СНД: О. Виханський, О. Градов, Р. Фатхутдінов тощо.

Поряд з тим залишаються деякі невирішені питання науково-методичного та теоретичного характеру щодо забезпечення процесів стратегічного управління на підприємствах. Вирішення цих питань дозволить підприємствам ефективно забезпечувати ефективне системи стратегічного управління підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою дослідження** є вивчення питань, що стосуються формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Відповідно до визначеної мети встановлено та вирішено такі завдання підприємства:

- розглянути сутність та поняття системи стратегічного управління

підприємством;

- дослідити принципи та методи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу;

- навести модель системи стратегічного управління на підприємствах;

- навести економічну характеристику діяльності підприємства;

- провести аналіз системи стратегічного управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»;

- оцінити фактори зовнішнього впливу на ефективність стратегічного управління на підприємстві;

- запропонувати сучасні методи стратегічного управління на підприємстві;

- визначити напрями вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві;

- обґрунтувати доцільність системи стратегічного управління на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного управління на підприємстві ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві у контексті змін зовнішнього середовища та розробці системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні наукові

положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері управління підприємством ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 86 сторінок. Робота містить 93 с., 7 рис., 21 табл., 40 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Сутність та поняття системи стратегічного управління підприємством

В процесі функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми можна віднести постійно зростаючу непередбачуваність зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління та залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління.

Система стратегічного управління підприємством – це комплексний і структурований підхід, який використовується для визначення, впровадження та оцінки стратегічних цілей і завдань підприємства [1, с. 9].

Існує багато визначень даного терміну, оскільки спостерігається процес, коли кожен науковець, який займається вивченням даної проблеми, пропонує свій варіант, який має певні відмінності.

Розглянемо як трактують сутність поняття «стратегічне управління підприємством» різні вчені.

Кузьминчук Н.В. визначає стратегічне управління підприємством як «процес контролю його діяльності з метою визначення цілей, задач та стратегій для подальшого покращення виробництва, усунення виявлених недоліків, забезпечення взаємодії між організацією та зовнішнім середовищем тощо» [17, с. 48].

Савченко С.М. визначає стратегічне управління підприємством як «узгоджену сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність

підприємства і мають довгострокові наслідки» [27].

Сапельнікова Н.Л. стверджує, що «стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі» [28, с. 57].

Сторчова Т.В. вважає, що «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [31, с. 48].

Таранич А.В., Титаренко О.А. та Таранич О.В. вважають, що «стратегічне управління підприємством – це єдине різноспрямоване генеральне керування прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією та контролем його бізнес-активності задля досягнення довгострокових цілей на засаді принципів маркетингу та за допомогою комплексу маркетингу» [32, с. 93].

Чухлата Ж.Г. вважає стратегічне управління підприємством «послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату» [36, с. 365].

Отже, під стратегічним управлінням розуміється таке управління підприємством, що опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність до вимог споживачів, гнучко реагує та провадить своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягти конкурентної переваги. Це дозволяє підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи своїх цілей.

Стратегічне управління підприємством є ефективним напрямом стійкого розвитку економіки.

Для розуміння сутності стратегічного управління відзначимо, що стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, у якому можна виділити наступні сторони:

- функціональну, при якій управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- процесну, при якій керування розглядається як дія по виявленню й дозволу проблем, тобто як процес підготовки й прийняття рішень;
- елементну, при якій управління розглядається як діяльність по організації взаємозв'язків певних структурних елементів.

Стратегічне управління підприємством передбачає, що для досягнення необхідних результатів можлива зміна як складу видів управлінської діяльності на підприємстві, так і її змісту. Наприклад, посилення дослідницьких і проектних відділів, створення самостійних служб розвитку тощо [15, С. 67].

Стратегічне управління підприємством базується на раціоналізації зусиль з організації праці, оптимізації маркетингових витрат, підвищенні якості управлінських рішень з комплексу маркетингу. Вона повинна також впливати на внутрішнє середовище підприємства для того, щоб постійно підвищувати її конкурентоспроможність з точки зору стратегічних бізнес- одиниць, товарних груп та окремих проектів [32, с. 93].

Стратегічне управління підприємством включає наступні етапи:

- підготовчий (передбачає формування та розробку стратегічного плану на основі результатів прогнозування майбутніх змін зовнішнього та внутрішнього середовища);
- основний етап (безпосередньо процес реалізації розробленого стратегічного плану);
- кінцевий етап (організація, моніторинг, стимулювання та коректування виконаної роботи у площині стратегічних цілей) [12, с. 109].

Система стратегічного управління підприємством включає процес розробки стратегій, прийняття стратегічних рішень та координацію організаційних ресурсів для досягнення довгострокового успіху та

конкурентної переваги. Орієнтація функціонування кожної підсистеми системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення розвитку підприємства [3, с. 93].

Основними складовими системи стратегічного управління підприємством є:

а) Бачення та місія: система починається з розробки чіткої та надихаючої заяви про бачення, яка окреслює бажаний майбутній стан організації. Заява про місію визначає мету, основні цінності та основні цілі підприємства.

б) Аналіз навколишнього середовища, при якому проводиться ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для того, щоб визначити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. Це включає оцінку ринкових тенденцій, аналіз конкурентів та оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей організації.

в) Формулювання стратегії. При цьому визначаються стратегічні варіанти та альтернативи. Керівництво підприємства визначає стратегічний напрямок, ставить цілі для досягнення бажаних результатів. Це може включати визначення цільових ринків, позиціонування продукту та визначення конкурентних стратегій.

г) Реалізація стратегії: після того, як стратегію сформульовано, її потрібно перевести в дієві плани. Це передбачає розподіл ресурсів, встановлення цільових показників і розробку конкретних ініціатив і проектів. Реалізація також включає створення організаційних структур, розподіл обов'язків і створення сприятливої культури.

д) Стратегічний контроль і оцінка: регулярний моніторинг і оцінка стратегічних ініціатив є важливими для забезпечення просування до цілей. Ключові показники ефективності (KPI) встановлюються для відстеження ефективності стратегічних дій. Якщо необхідно, вживаються коригування та коригувальні дії, щоб утримувати організацію на правильному шляху.

е) Комунікація та узгодження: ефективна комунікація має вирішальне значення для забезпечення чіткого розуміння стратегічного напрямку та цілей

на всіх рівнях організації. Це включає каскадування цілей у всьому підприємстві, сприяння залученню співробітників і створення спільного розуміння стратегічних пріоритетів.

ж) Організаційне навчання: система стратегічного управління наголошує на постійному навчанні та вдосконаленні. Успіхи та невдачі фіксуються, поширюються та інтегруються в майбутні процеси прийняття рішень. Це дозволяє організації адаптуватися до мінливих ринкових умов і з часом зміцнити свою конкурентну позицію.

з) Стратегічний перегляд та адаптація: система стратегічного управління визнає, що стратегії повинні розвиватися з часом. Періодичні перегляди проводяться для оцінки актуальності та ефективності існуючих стратегій. За потреби вносяться стратегічні коригування або зміни, щоб узгодити з новими можливостями чи викликами [40].

Впроваджуючи системний підхід до стратегічного управління, підприємства можуть покращити свою здатність орієнтуватися в складному бізнес-середовищі, приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх довгострокових цілей.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як:

- фінансовий стан підприємства, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому;
- виробництво – має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення та її виживання в конкурентному середовищі;
- персонал;
- організаційна культура та імідж організації [36, с. 364].

Умовами успіху реалізації стратегії є такі:

- забезпечення відповідності стратегії середовища;
- впевненість персоналу і менеджерів у своїх здібностях;
- готовність підприємства до змін.

Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є:

- невідповідність стратегії структури підприємства;
- високий ризик;
- відсутність навичок;
- слабкість інформаційних систем;
- недосконалість методів діяльності [6, с. 74].

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

а) Стратегічне управління не може дати точно і детально описати стан підприємства і його позицію в бізнес-середовищі. Це набір якісних характеристик підприємства, які стосуються його майбутнього стану, позиції в конкурентному середовищі та потенціалу, необхідного для виживання.

б) Система стратегічного управління – це конкретна філософія чи ідеологія бізнесу, яка не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. Розробка стратегії вимагає поєднання інтуїції та артистизму, професіоналізму та креативності менеджера, а також залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

в) Впровадження системи стратегічного управління потребує багато часу та ресурсів, стратегічного аналізу та простого моніторингу зовнішнього середовища. Також має бути створений спеціальний відділ, який би займався всіма питаннями розвитку підприємства, розробкою і виконання стратегії.

г) У ринкових умовах помилки у виборі стратегії неможливо виправити ефективними методами оперативного управління, що призводить до конкурентних втрат.

д) У стратегічному управлінні занадто багато уваги часто приділяється стратегічному плануванню. Однак розробка стратегічного плану менш важлива. Головне – реалізація стратегічного плану, впровадження змін, що призводить до опору персоналу і загрожує значними труднощами [36, с. 366].

На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для підприємства.

Концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення. Тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання, враховуючи деталі зовнішніх умов [36, с. 366].

Отже, однією з основних задач і умов забезпечення ефективної діяльності підприємства є провадження стратегічного управління. Воно спрямоване на довгострокову перспективу, яка дозволяє підприємству за набагато коротший проміжок часу адаптуватись до реалії ситуації на ринку, а також своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Стратегічне управління на підприємстві є тим дахом, під яким підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливий вплив навколишнього середовища.

## **1.2 Принципи та методи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу**

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки все складніше стає прогнозувати кінцеві результати діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Тому стратегічне управління дозволяє застосувати нові напрями та методи в системі управління підприємством. Стратегічне управління налаштоване на постійний процес розвитку підприємства, передбачає формування та реалізацію нових методів управління, що підходять для конкретного підприємства та враховують унікальні аспекти його діяльності [41, с. 145].

Малий і середній бізнес – це ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та розвиток бізнесу.

Стратегічне управління малого та середнього підприємництва – це процес розробки місії, найважливіших цілей і потенціалу малого та середнього бізнесу та способів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі [22, с. 163].

Невід’ємними характеристиками стратегічного управління є лідерство, організаційна культура, мотивація і компетенція. Розглянемо сутність наведених понять нижче.

Лідерство – це здатність керівника впливати на окремі індивіди або групи людей, спрямована на ефективне досягнення цілей підприємства.

Організаційна культура – це система загальних для членів підприємства внутрішніх цінностей, яка значною мірою визначає образ їх дій. Основними складовими організаційної культури є цінності, філософія, норми, клімат і ритуали.

Мотивація – це готовність працівників докласти певних зусиль для досягнення цілей підприємства в результаті задоволення конкретних індивідуальних потреб.

Системні компетенції – це здатність застосовувати знання щодо питань створення функціонування, реконструкції в процесі діяльності підприємства [22, с. 164].

Основними принципами стратегічного управління є:

- принцип системності;
- принцип розвитку;
- принцип управління.

Успішність функціонування підприємств малого та середнього бізнесу в сучасних реаліях залежить від комплексного інформаційного забезпечення, необхідного для процесу стратегічного управління [16, с 86].

Стратегічне управління є відносно новим підходом для вітчизняних підприємств, але керівники не розуміють його суті, неможливості адаптувати систему стратегічного управління до особливостей кожного підприємства, незнанням інструментів аналізу та оцінювання стратегічних рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Сутнісна характеристика ключових груп принципів стратегічного**

### управління ефективністю діяльності підприємства [34, с. 68]

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей систем и, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
3. Принципи управління	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість внесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Таким чином, сьогодні система принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства дуже відрізняється.

Основна зміна принципу стратегічного управління ефективністю підприємства зумовлена швидкою еволюцією структури механізмів управління та розвитком сучасних підприємств. Ці можливості розширюють кількість принципів, які стратегічно керують ефективністю підприємства з потенційної точки зору.

Формування концептуальної моделі стратегії підприємства, визначення основних елементів у її розвитку проходить багато еволюційних етапів. Концепція стратегії трактується від суб'єктивного сприйняття стратега, тобто верхівки підприємства, до навчання, процесу закріплення влади та досягнення довгострокової стабільної конкурентної позиції на основі участі в цьому процесі, перетворюється на перспективу всієї корпоративної команди. Такий еволюційний розвиток основ стратегічного менеджменту зумовлює різні поєднання визначальних структурних елементів корпоративної стратегії [44, с. 142].

Розглянемо розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами. Для цього скористаємося структурною схемою (рис. 1.1), на якій наочним чином відображена системність даних структурних елементів.

Як видно з наведеної схеми, ефективність діяльності підприємства та принципи цих процесів співвідносяться з відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління.

Важливими принципами на етапі формування стратегічних цілей управління ефективністю підприємства є принцип відповідності та принцип динамічності. Фактично це свідчить про необхідність розробки системи стратегічного управління підприємствами відповідно до наявних ресурсів економічних агентів та динаміки розвитку галузі (зовнішнього середовища).

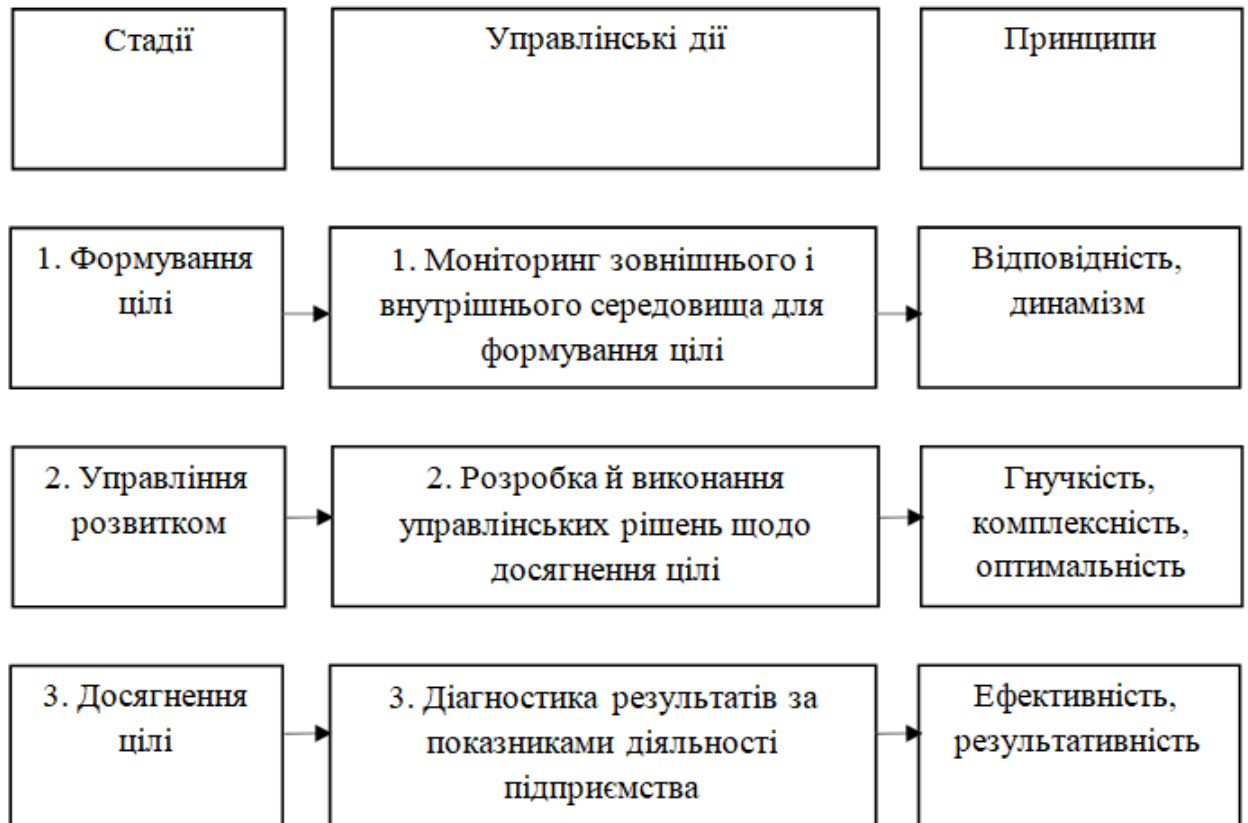


Рис. 1.1 Розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами [27]

При цьому процес управління стратегічним розвитком підприємства базується на принципах гнучкості, комплексності та оптимальності. Це дозволяє визначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства має здійснюватися системно та цілеспрямовано з урахуванням усіх напрямів розвитку [27].

Принцип ефективності та результативності задіяні на стадії досягнення цілей стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Процес стратегічного управління підприємством включає необхідність покращення економічних і фінансових результатів діяльності підприємства.

Проаналізуємо відповідність між принципами формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства та етапами розвитку підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Відповідність принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства стадіям розвитку підприємства [34, с. 68]

Наведена на рис. 1.2 схема відповідності принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства стадіям розвитку підприємства в певній мірі дає змогу систематизувати основні принципи цього процесу за основними елементами цього процесу. У той же час слід зазначити, що принципи можуть повторюватись на різних етапах життєвого циклу підприємства і, таким чином, на різних стадіях процесу стратегічного управління.

На нашу думку, основними принципами процесу стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства є принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності та принцип ефективності. Це пояснюється тим, що багато підприємств має обмежені можливості для

диференціації циклів та інструментів стратегічно управління.

Концептуальні засади стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу мають бути встановлені з урахуванням особливостей розвитку конкурентного середовища та непередбачуваності майбутнього через стрімкий розвиток ситуації, з використанням інноваційних інструментів для вивчення зовнішнього середовища та формування відповідної реакції з боку підприємства як адаптивного реагування на зміни [34].

Процес стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в сучасному контексті розвитку національної економіки країни складається з таких елементів:

1. Планування процесу розробки стратегії підприємства. Цей етап передбачає визначення ключових цілей довгострокового розвитку підприємства згідно до очікувань ключових стейкхолдерів підприємства.

2. Стратегічний аналіз. На цьому етапі аналізуються можливості та потенціал підприємства, а також внутрішнє та зовнішнє середовище його функціонування.

3. Розробка набору базових стратегій. Цей етап включає комплексну розробку стратегічного розвитку компанії. Він базується на індивідуальних стратегіях відповідно до основних напрямків розвитку підприємства та враховує швидкість її реалізації.

4. Коригування змісту окремих стратегій та їх коригування. На цьому етапі здійснюється вибір найефективніших стратегій та забезпечується відповідний рівень стратегічного управління корпоративною діяльністю. Потім структура цих стратегій узгоджується із загальною системою розробки стратегії.

5. Імплементация стратегій. Розроблені стратегії потім безпосередньо впроваджуються в системи, які стратегічно керують ефективністю підприємства в рамках принципів комплексності, гнучкості та відповідності.

6. Контроль за реалізацією стратегій. Цей етап включає реалізацію структурного та системного управління на всіх рівнях життєвого циклу підприємства, зокрема в залежності від ефективності реалізованих стратегій у системі стратегічного розвитку підприємства [43].

Методи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу мають комплексний характер, пов'язаний з підвищенням конкурентоспроможності продукції, управлінням витратами на різних етапах життєвого циклу, органічним поєднанням зниження витрат і досягнення високої якості готової продукції, встановленням довготривалих відносин із споживачами на основі лояльності до торгових марок підприємства.

Для формування виваженої стратегії керівники підприємств малого та середнього бізнесу використовують методи, які інтегрують різні теоретичні та практичні аспекти системи управління підприємством. Важливу роль у цьому відіграють методи, засновані на оцінці їх ефективності. Застосовуючи ці методи, можна пов'язати існуючі бізнес-процеси з системою ключових показників ефективності для формування ефективного механізму мотивації співробітників до виконання стратегічних завдань [29, с. 277].

Для реалізації довгострокових цілей підприємство може застосувати методи стратегічного управління, що взаємодіють між собою (рис. 1.3).

В сучасних системах управління результативним показником ефективності роботи команди менеджерів є збільшення інвестицій власників. За таких обставин прийняття стратегічних рішень створює споживчу цінність шляхом створення більш привабливих нових продуктів, які відповідають існуючим і потенційним потребам клієнтів і сприяють зростанню цінності бізнесу.

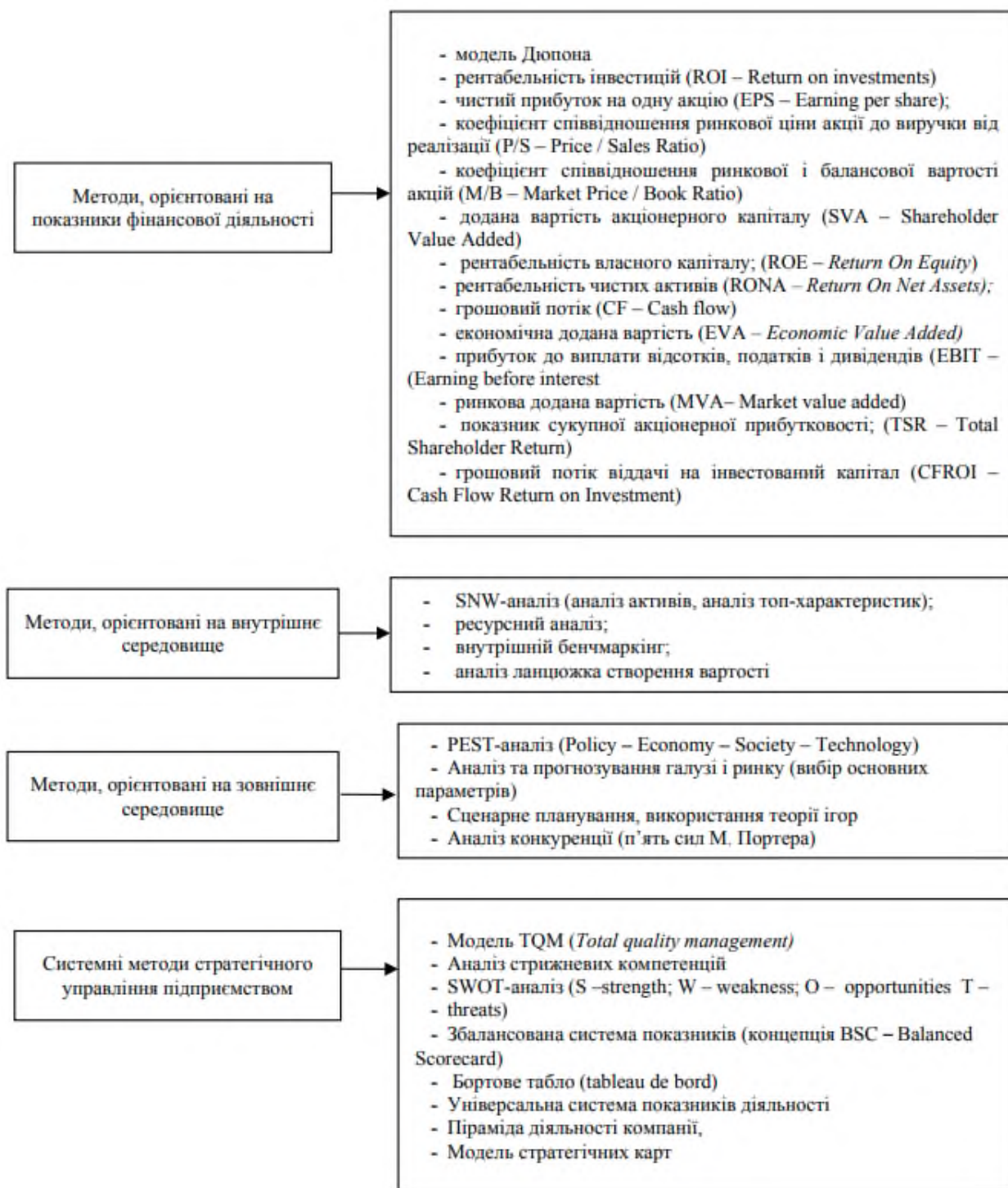


Рис. 1.3 Сукупність основних методів стратегічного управління [29, с. 278]

Перераховані методи стратегічного управління, орієнтовані на результат, ґрунтуються на різноманітних теоріях і практиках управління, є їх своєрідним синтезом та інтеграцією.

### 1.3 Модель системи стратегічного управління на підприємствах

Ефективність системи стратегічного управління на підприємствах визначається насамперед якістю моделей формування та реалізації її базових стратегій.

Система стратегічного управління підприємством, перш за все, вимірюється інтегральним показником ефективності діяльності підприємства, що визначається як еталон якості системи, і спрямована на вирішення завдання оптимізації її функціонування.

Проектування системи стратегічного управління підприємством здійснюється на основі базової моделі, що складається з п'яти основних блоків: цілі, функції, завдання, засоби контролю, системні ресурси та середовище підприємства.

Наведемо алгоритм проектування системи стратегічного управління (рис. 1.4).

На першому етапі проводиться діагностика існуючої системи стратегічного управління. Потім оцінюється її потреба в модифікації або проектуванні (якщо системи немає):

- усвідомлення вищим керівництвом змісту, мети та завдань розроблення і впровадження системи;
- установлення вимог і очікувань зацікавлених сторін;
- обговорення потреб проектування системи [38, с. 381].

Після прийняття рішення про побудову системи стратегічного управління формується проектна група для її розробки, призначаються відповідальні особи, складається та затверджується план проектування системи. Основна робота з проектування системи виконується на 3-9 етапах алгоритму.



Рис. 1.4 Алгоритм проектування системи стратегічного управління [38, с. 380]

Далі проводиться оцінка та тестування системи. У отримання позитивних результатів на завершальному етапі здійснюється впровадження системи: моніторинг реалізації плану робіт (розробка критеріїв оцінки та методів

поліпшення процесів); внутрішній аудит; складання плану коригувальних дій. Якщо результат негативний – повторюються етапи 3-9 і система оцінюється знову.

Блок «Цілі системи»: системні цілі передбачають охоплення складних випереджувальних дій компанії (типових стратегій) та програм їх реалізації щодо впливу на навколишнє середовище, представлених у вигляді стратегічних цілей. Програма реалізації комплексної випереджувальної дії характеризується низкою технічних, організаційних, наукових, економічних, соціальних, екологічних і маркетингових показників. Базова модель розглянутої системи передбачає використання програмно-цільових методів планування, побудованих за логічною схемою «цілі – шляхи – способи – засоби». Спочатку визначається мета, яку необхідно досягти на виході системи, далі – способи їх реалізації (завдання системи), потім – більш детальні способи (функції системи) і засоби (управління системою та ресурси на її вході) [38, с. 381].

Блок «Функції системи» містить інформацію про те, як формується та реалізується стратегія підприємства. Результатом функції сканування середовища є виконання завдання складання «карти» значущого середовища, внаслідок моніторингу та оцінки впливу середовища складаються бази даних впливу на середовище, виділяються логічні групи впливів, формується хронологічна послідовність типових впливів і розраховуються кількісні властивості типових ефектів. Функція прогнозування типових впливів реалізує завдання створення сценаріїв і прогнозування типових впливів за допомогою математичних моделей. При цьому завдання складання таблиць типових взаємозв'язків, формулювання типових стратегій для логічних груп, планування реалізації типових стратегій, контроль виконання та коректування типових стратегій вирішуються внаслідок виконання сукупності відповідних функцій формування та реалізації комплексної випереджувальної дії.

Структура ресурсного забезпечення на вході системи підвищить роль регулювання, методології та людської підтримки порівняно з матеріальними ресурсами. Забезпечення системи фізичними ресурсами – це спрощені, але

висококваліфіковані спеціалісти та менеджери, а також нормативно-методичні матеріали для аналізу навколишнього середовища та для формулювання та реалізації типових стратегій [38, с. 381].

Блоку «Управління» системи призначаються цілі та завдання діяльності системи у вигляді планових завдань для розробки програм комплексних прогнозних дій та їх реалізації. Крім того, на вхід цього блоку надходять дані про наявні ресурси і зовнішнє середовище підприємства. Сюди ж надходить інформація від функціональних блоків системи щодо реального ходу процесу розробки стратегічної цільової програми. Завданням блоку управління є підтримка блоку функцій у заданому стані або покращення його стану, тобто досягнення заданої мети. Як тільки спостерігається відхилення від заданого стану, з розглянутого блоку надсилається команда-розпорядження для усунення відхилення у функціональному блоці. У такий спосіб блок управління складається з оптимізації організаційних структур, забезпечення інформаційних технологій, контроль та оптимізацію бізнес-процесів для розробки комплексних випереджувальних дій та моніторинг ресурсного забезпечення процесів [38, с. 383].

## **Висновки до розділу 1**

Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, визначають конкретні оперативні цілі та формулюють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх та внутрішніх обставин, а також забезпечують виконання відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються. Стратегічне управління спрямоване на все підприємство і потребує значних витрат ресурсів, у тому числі й часу. Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств.

Розробка ефективної стратегії вимагає досить повної інформації про

зовнішнє бізнес-середовище. Це знижує ступінь невизначеності та оцінює потенційні ризики майбутньої діяльності. Основна відмінність між стратегічним і тактичним управлінням полягає в важливості та масштабі негативних наслідків, які може спричинити невдача стратегічного управління.

Застосування системи стратегічного управління на підприємствах вимагає налагодження належних комунікаційних каналів, які дають змогу персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяють формуванню довірчих відносин, а також створюють умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів.

В процесі стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства виділяють значну кількість принципів, що впливають на дану системність. Серед провідних принципів даного процесу слід відмітити такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності.

В даному розділі роботи була побудована модель системи стратегічного управління, яка розроблена на основі методології формування та реалізації стратегії з використанням інтегральних показників діяльності підприємства як критерію ефективності системи. Також обґрунтована змістовна сторона основних блоків: цілей, функцій, завдань, управління й ресурсів системи. У той же час взаємозв'язок між стратегією підприємства та впливом навколишнього середовища як відправна точка стратегічного управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

#### 2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (ТОВ «АС-ГРУП») відноситься до підприємств сфери будівельних послуг. ТОВ «АС-ГРУП» є самостійним господарюючим суб'єктом.

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» було зареєстровано 09.10.2018 року.

Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 03134, м. Київ, вул. Смиренка, буд. 1Б, кв. 21.

Статутну діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» регламентує Статут та Установчий договір .

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними і оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому, офісу, кухонними меблями, сантехніки, світла, домашньої технікою та ін. аксесуарами).

Основні цілі підприємства і формування загальної ділової та функціональної стратегії, визначають бізнес, яким воно займається, на яких або якій ключовій компетенції ґрунтується цей бізнес, і яка стратегія спрямованість підприємства.

Мета підприємства – надати замовникам найбільш повний перелік послуг і виконати всі роботи. Звідси виходять завдання ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», до яких можна віднести:

- завжди йти в ногу з часом, впроваджувати інновації та новітні технології;
- працювати наполегливо для зростання та розширення компанії;

- ніколи не зупинятися на досягнутому та продовжувати вдосконалюватись;
- посібник «Співробітники» для вдосконалення своїх професійних стандартів;
- доводити та підтримувати позитивний імідж компанії як шанованого члена ділового світу.

Разом з динамічним розвитком будівельної компанії ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» діяльність спрямована на надання замовникам широкого спектру послуг у галузі будівництва, оздоблення, монтажу, реконструкції, реставрації, реконструкції та обслуговування різних типів будівель та споруд.

Спираючись на найкраще поєднання молодості та досвіду, компанія завжди забезпечує кожного клієнта найкращим співвідношенням ціни та якості та персоналізованим сервісом. Компанія надає клієнтам зручну робочу систему, щоб ви могли організувати найбільш ефективну та взаємовигідну співпрацю.

Структура управління – це впорядкований і стабільний набір взаємопов'язаних елементів для забезпечення функціонування та розвитку всієї організації.

Структура управління підприємства типу управління повинна відповідати таким вимогам: відповідати функціональному змісту процесу управління підприємством; забезпечувати планомірний розвиток системи управління; мати можливість застосовувати наукові досягнення та найкращі практики на практиці. На структуру управління впливає кількість працівників менеджера, оборот, ступінь спеціалізації та кількість торгових одиниць нижчого рівня (структурних підрозділів). Дія теми управління спрямована на зміну та маніпулювання реальними об'єктами та темами в заздалегідь розробленій програмі.

ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» має лінійну функціональну структуру управління, отже, прийняття рішень може бути прийняте швидко та ефективно та забезпечено його виконання.

Лінійна функціональна структура управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є ступінчастою та шаруватою (рис. 2.1).



Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Згідно з цим планом, прямі менеджери є одноосібними та їм допомагають функціональні агенції.

Вищим органом управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є збори його засновників, і його виключні повноваження включають:

- визначення основної діяльності компанії, створення виконавчого органу, затвердження річного звіту та річного балансу;
- затвердження рішення про чистий прибуток компанії розподіл;
- призначення аудиту;
- рішення щодо ліквідації та реструктуризації компанії. Єдиним виконавчим органом компанії є генеральний директор, призначений засновником строком на 3 роки. До його повноважень входить:

- представлення наступних компаній, що не мають довіреності, що

представляє їх інтереси та домовленості; довіреність від імені компанії, включаючи права агентства;

- накази щодо призначення, звільнення та прийняття працівників компанії, здійснення заохочень та дисциплінарних стягнень;

- здійснювати інші повноваження, не передбачені чинним законодавством та Статутом, на повноваження зборів засновників

Процес управління компанією – це низка управлінських операцій, які знаходять своє відображення у прийнятті та реалізації певних управлінських рішень втілених у функціях управління.

Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається його власником. В його обов'язки входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор підприємства, який призначений власником, наділений усіма вище переліченими правами, які закріплені в статуті підприємства, за виключенням наступних:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;

- затвердження статуту, внесення змін та доповнень до нього;

- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;

- призначення (прийняття по контракту) головного бухгалтера.

Генеральний директор в даному випадку приймає активну участь в процесі управління підприємством, особливо коли йдеться мова про прийняття певних стратегічних і тактичних рішень. Директору підпорядковується директори філій, окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них

покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Місія – це покликання, чітко визначена причина існування підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності. У місії мають відобразитися інтереси усіх ланок управління, пов'язаних з діяльністю організації, а також керованої ланки управління.

Місія ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» направлена на виробництво будівельної продукції та надання послуг пов'язаних із будівництвом для задоволення потреб споживачів на ринку, а також інтересів партнерів, підтримання соціальної сфери у галузі, створення нових робочих місць. Місія підприємства сформована на основі інтересів працівників, власника і споживачів.

За даними фінансової звітності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 роки (Додатки А – Ж) проведемо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансових результатів діяльності  
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020	2022 від 2021
Чиста виручка від реалізації товарів, тис. грн.	1032,2	1458,1	1706,1	+673,9	+248,0	62,3	17,0
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	428,7	584,3	817,9	+389,2	+233,6	90,8	40,0
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,42	0,40	0,48	+0,06	+0,08	14,3	20,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	603,5	873,8	888,2	+284,7	+14,4	47,2	1,7
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	247,9	422,5	426,0	+178,1	+3,5	71,9	0,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	247,9	422,5	399,3	+151,4	-23,2	61,1	-5,5
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1830	1598	4916	+3086	+3318	168,6	207,6
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1068	1014	232	-836	-782	-78,3	-77,1
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-)	10535	17632	20401	+9866	+2769	93,7	15,7

Як бачимо, чистий дохід від реалізації товарів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2022 році він збільшився на 673,9 тис. грн., або на 62,3% порівняно з 2020 роком та на 248 тис. грн., або на 17% порівняно з 2021 роком.

Собівартість реалізованих товарів підприємства збільшилась в 2022 році порівняно з 2020 роком на 389,2 тис. грн., або на 90,8%, а порівняно з 2021 роком – на 233,6 тис. грн., або на 40%.

Валовий прибуток ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в 2022 році збільшився

на 284,7 тис. грн., або на 47,2% порівняно з 2020 роком та на 14,4 тис. грн., або на 1,7% порівняно з 2021 роком.

Фінансові результати від звичайної діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в 2022 році збільшились на 178,1 тис. грн., або на 71,9% порівняно з 2020 роком та на 3,5 тис. грн., або на 0,8% порівняно з 2021 роком.

Чистий прибуток підприємства в 2022 р. збільшився на 151,4 тис. грн., або на 61,1% порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком, навпаки, зменшився на 23,2 тис. грн., або на 5,5%. Зростання чистого прибутку є позитивним для підприємства.

Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року збільшилась в 2022 році на 3086 тис. грн., або на 168,6% порівняно з 2020 роком та на 3318 тис. грн., або на 207,6% порівняно з 2021 роком. Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року зменшилась в 2022 році на 836 тис. грн., або на 78,3% порівняно з 2020 роком та на 782 тис. грн., або на 77,1% порівняно з 2021 роком.

Нерозподілений прибуток ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» збільшився в 2022 році на 9866 тис. грн., або на 93,7% порівняно з 2020 роком та на 2769 тис. грн., або на 15,7% порівняно з 2021 роком.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 роки проведемо в табл. 2.4.

За результатами наведених даних можна зробити такі висновки.

У ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за нормативне значення даного показника. Проте за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився в 2022 році на 0,12, або на 4% порівняно з 2020 роком та на 3,22, або на 52,7% порівняно з 2021 роком. Значення даного коефіцієнту вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Отже, у ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» даний показник є достатнім, тобто

підприємство спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 від 2020	2022 від 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4	179	28	+24	-151	600	-84,4
Запаси, тис. грн.	223	2242	3334	+3111	+1092	1395,1	48,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,14	0,01	0	-0,13	0	-92,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,01	6,11	2,89	-0,12	-3,22	-4,0	-52,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,10	7,83	3,60	+0,50	-4,23	16,1	-54,0

У ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» коефіцієнт загальної ліквідності перевищує його нормальне значення. Отже, можна зробити висновок про те, що ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 роки. (табл. 2.3).

За розрахованими показниками можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 від 2020	2022 від 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Пасив, тис. грн.	13247	21481	27160	+13913	+5679	105,0	26,4
Власний капітал, тис. грн.	10543	17640	20409	+9866	+2769	93,6	15,7
Позиковий капітал, тис. грн.	75	2531	2055	+1980	-476	2640	-18,8
Власний оборотний капітал, тис. грн.	5425	6405	10138	+4713	+3733	86,9	58,3
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Необоротні активи, тис. грн.	5118	11235	10271	+5153	-964	100,7	-8,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,94	0,83	+0,02	-0,11	2,5	-11,7
Коефіцієнт автономії	0,80	0,83	0,76	-0,04	-0,07	-5,0	-8,4
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,01	0,15	0,10	+0,09	-0,05	900	-33,3
Коефіцієнт маневрування	0,52	0,37	0,50	-0,02	+0,13	-3,9	35,1
Коефіцієнт покриття оборотних активів	3,1	7,8	3,6	+0,5	-4,2	16,1	-54,0

Коефіцієнт автономії є вищим за його нормальне значення. Це означає, підприємство, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, зможе погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості має позитивну тенденцію, то це означає, що фінансове положення ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є стійким.

Коефіцієнт заборгованості збільшився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,09. Це свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості. А зниження даного показника в 2022 році порівняно з 2021 роком, навпаки, свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Оскільки значення коефіцієнту маневрування у ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-

ГРУП» є більшим, ніж 0,2, то це означає недостатню гнучкість у використанні власного капіталу підприємства.

Оскільки поточні активи ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» перевищують його поточні зобов'язання, то це свідчить про те, що підприємство функціонує успішно.

Показники рентабельності надають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує.

В таблиці 2.4 проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4

#### **Аналіз показників рентабельності ТОВ «АС-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 від 2020	2022 від 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,03	0,02	-0,02	-0,01	-50,0	-33,3
Рентабельність товарообороту, %	0,2	0,24	0,2	0	-0,04	0	-16,7

Збільшення коефіцієнтів рентабельності свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення. Як бачимо, у ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» показники рентабельності протягом 2020-2022 років мали тенденцію до зниження, тобто результати діяльності підприємства погіршувались.

## **2.2 Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Стратегія ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної

конкурентоспроможної продукції та послуг і в підсумку отримання високого прибутку.

Можна визначити стратегію ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» наступним чином: будувати найкраще рішення для завдання в суворій відповідності до вимог замовника, що може не тільки підвищити ефективність існуючої діяльності, але і розробити нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів та потенційних клієнтів.

Скористаємося моделлю «Дерево цілей» для визначення основних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (рис. 2.2).

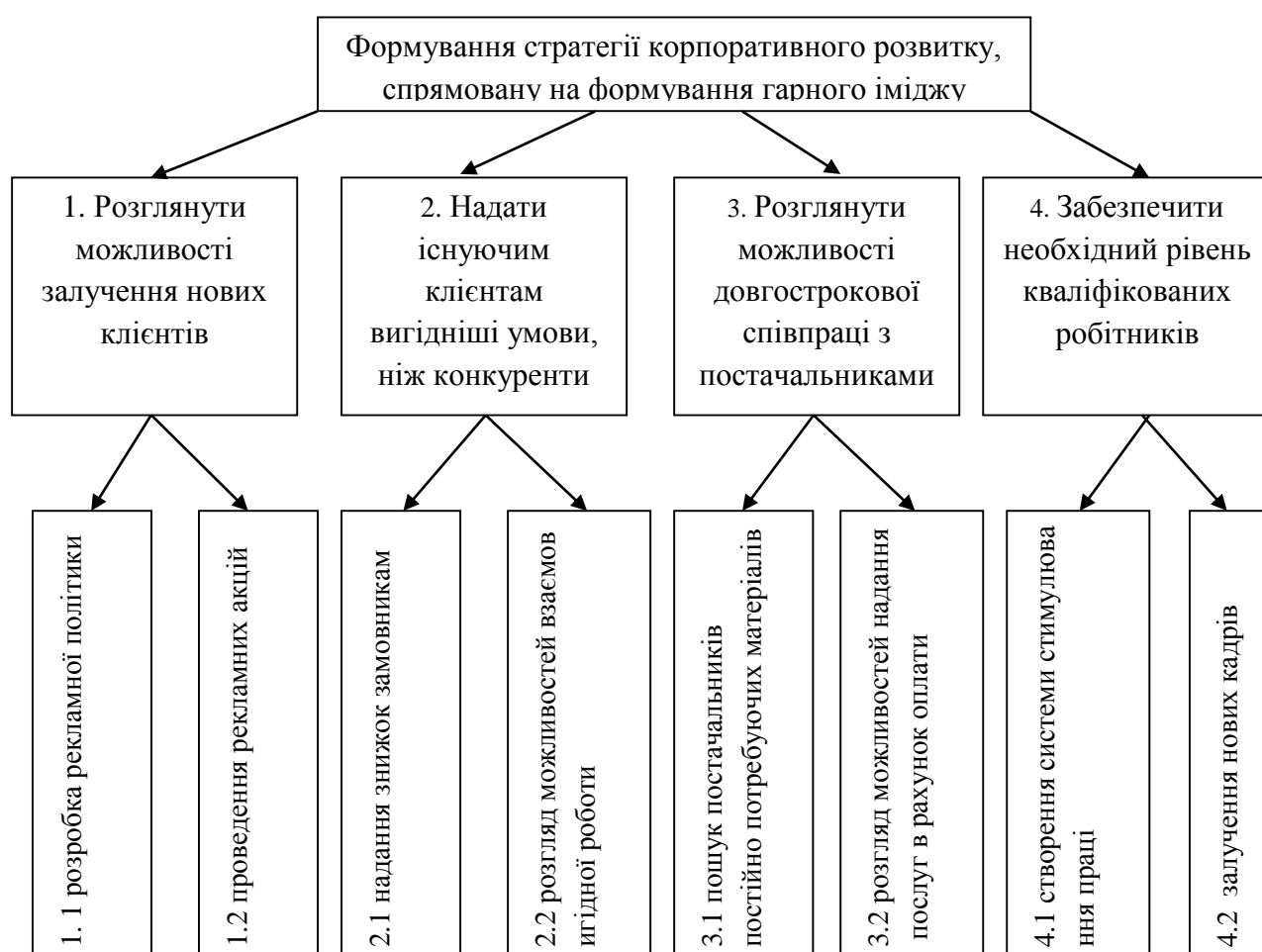


Рис. 2.2 Дерево цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Після визначення основних напрямків використання моделі «Дерева цілей» для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» за допомогою моделі «Дерево цілей», необхідно визначити пріоритетні цілі. З цією метою ми спочатку розміщуємо коефіцієнт важливості на цілі, а потім у підцілі, а потім знаходимо відносний коефіцієнт важливості цілі та підцілі відносно цілі. Коефіцієнт відносної

важливості ґрунтується на формулі коефіцієнта важливості цільового показника – коефіцієнта важливості підцільового показника. Так, наприклад, для цілі №1 ми склали таблицю з коефіцієнтом важливості, рівним 0,3, а отже, відносним коефіцієнтом важливості, що дорівнює 0,3. Для першої підцілі, пов'язаної з метою №1, коефіцієнт важливості дорівнює 0,6, отже, коефіцієнт відносної важливості дорівнює  $0,3 * 0,6 = 0,18$  тощо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Визначення пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам	0,7	0,14
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,3	0,06
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	0,3
3.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,6	0,18
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,4	0,12
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,6	0,12
4.2	Залучення нових кадрів	0,4	0,08

Далі проранжуємо отримані дані в порядку зменшення коефіцієнта відносної важливості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Ранжування пріоритету цілей ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	2	3	4

1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку.
	Розробка рекламної політики	0,18	У досягненні мети дана підціль є основною для залучення нових клієнтів.
	Проведення рекламних акцій	0,12	Щодо мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки і реалізації рекламної політики.
2	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними компаніями, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку організації.
	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,18	Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук постачальників постійно потрібних матеріалів, а вже потім висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах.
	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,12	Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.
3	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	Дана мета є не особливо важливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей.
	Надання знижок замовникам	0,14	Надання знижок замовникам - це завжди перший крок в реченні більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників.
	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,06	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи більш тривалих і складний процес, і не завжди підходить для тих чи інших відносин між замовниками та постачальниками.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
4	Забезпечення не обхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна.
	Створення системи	0,12	Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи організації.

	стимулювання праці		
	Залучення нових кадрів	0,08	Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників.

На основі цих пропозицій необхідно сформулювати план дій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

### **2.3 Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного управління на підприємстві**

Для визначення ефективності стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» доцільно проаналізувати сучасне зовнішнє середовище товариства, щоб оцінити можливі варіанти стратегії оптимізації.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробник стратегічного плану може контролювати зовнішні фактори, пов'язані з організацією, тим самим виявляючи можливості та загрози для компанії. Аналіз зовнішнього середовища дуже важливий для формування організаційних стратегій та складних процесів, що вимагає ретельного моніторингу процесу який відбувається у зовнішньому середовищі [19, с. 88].

Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є SWOT-аналіз.

SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (погрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T.

Для стратегічної перспективи підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжними каміннями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. В той же час добра стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити. Особливе значення має

ідентифікація відмітних переваг підприємства. Це важливо для формування стратегії, оскільки:

- унікальні можливості дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини;
- створюють конкурентні переваги на ринку;
- потенційно можуть бути наріжними каміннями стратегії.

Слід відрізнити сприятливі можливості галузі та підприємства. Превалюючі і знов виникаючі сприятливі можливості в галузі найбільш підходять підприємству, яке має конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання:

- чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмінності переваги в своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмітних переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стать?

- чи є слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коректування, виходячи із стратегічних міркувань?

- які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації і доступу до ресурсів? Сильні і слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, ніж у інших підприємств;

- які погрози повинні найбільш турбувати менеджера, і які стратегічні дії він повинен виконати для хорошого захисту?

Основним завданням аналізу зовнішнього середовища є саме виявлення і розуміння можливостей та загроз, які можуть виникати для підприємства в майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив.

Спочатку проаналізуємо середовище непрямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

## ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
Разом			-3			-2	
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2
Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO 9001:2009	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Стратегія повинна максимально використовувати найсприятливіші можливості і захищати підприємство від загроз та небезпек.

При аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Тому провівши аналіз зовнішнього середовища даного ринку, можна стверджувати, що рівень нестабільності середовища є високим 4,0-4,5 бали - рівень передбачення середньострокових змін. Для такого рівня нестабільності доцільно використовувати управління на основі передбачених змін.

Проаналізувавши дані фактори робимо висновок, що найбільш вагомий вплив на підприємство мають економічні, політичні та частково науково-технічні. Такі фактори як розвиток економіки та темпи інфляції найбільше впливають на підприємство в період економічної ситуації, яка склалася в країні. Політичний фактор має не менш вагомий вплив.

Щодо діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу, то до неї відносяться фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування організації, на конкретні результати її діяльності, а саме: галузь та конкурентне середовище; постачальники ресурсів; споживачі; контактні аудиторії; партнери; посередники.

Проаналізуємо середовище прямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (табл. 2.8).

Згідно з резюме зовнішнього середовища ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», найбільша загроза у конкурентних факторах. Водночас економічні, ринкові та технологічні фактори зовнішнього середовища надали підприємствам величезні можливості.

Таблиця 2.8

**Фактори зовнішнього середовища прямого впливу  
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	≈	1	-1
	$\Sigma$						
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	3
	$\Sigma$						
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	$\Sigma$						
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	$\Sigma$						

Ринкові фактори: з урахуванням усіх їх вимог з'явилися конкуренти у цій галузі виробництва, з'явилася сертифікація продукції, з'явилися нові методи співпраці із замовниками. Все це заохочує компанію підвищувати ефективність роботи та прагнути контролювати мінливі фактори навколишнього середовища. Повна реакція на ці фактори дозволить компанії розвивати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Аналізуючи мікросередовище ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» також маємо вивчити своїх конкурентів. У товариства на ринку досить багато конкурентів, які використовують прогресивні моделі і методи конкурентоспроможності на ринку. Крім того, у ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» відсутня стратегія конкурентної боротьби, що також позначається на високих конкурентних ризиках. Уявімо найбільш значущих конкурентів займаного сегмента ринку і їх обсяг реалізації в наведеній нижче у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
в займаному сегменті ринку**

Найменування фірми	Обсяг реалізації
ТОВ «БУДВИБІР»	210 546
ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»	190 185
ТОВ «Мега-Інтелл»	120 980
ТОВ «ЛАГУНА»	90 970

Успішні продажі корпоративних продуктів та послуг значною мірою залежать від встановлених каналів та систем збуту. В даний час ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» розробляє систему найкращого надання послуг юридичним особам.

Аналіз конкурентів зручно представити у вигляді таблиці (табл. 2.10).

На основі даних, наведених у таблиці 2.10, можна зробити висновок, що компанії ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» знаходяться в однаковому положенні, а компанія ТОВ «БУДВИБІР» має трішки кращий стан. Слід

зазначити, конкуренти ТОВ «ДІНЕКС-ПРО» та ТОВ «ЛАГУНА» відчують дефіцит в продажу продукції.

Таблиця 2.10

**Оцінка основних конкурентів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
в займаному сегменті ринку**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «БУДВИБІР»		ТОВ «ДІНЕКС-ПРО»		ТОВ «ЛАГУНА»	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1. Якість продукції	0,40	5	2	4	1,6	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Всього	1,00		4,85		3,7		3,7

Далі розглянемо основних споживачів ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Основні споживачі ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» у 2020-2022 рр.**

Назва компанії	Кількість договорів	Частка%
ТОВ «Силант»	45	36,7
ТОВ «Торинс»	62	42,2
ТОВ «Будсервіс»	6	8,5
ТОВ «Ліон»	8	12,6
Разом:	121	100,0

У відповідність з даними таблиці 2.11 найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ «Торинс», ТОВ «Силант». Вони надають 78% договорів на рік. Проведений аналіз дозволяє виділити ключові фактори успіху підприємства, тобто ті чинники, які дозволять йому, з одного боку,

задовольнити існуючі та потенційні потреби клієнтів, а, з іншого боку, виживати в умовах конкуренції за лідерство на ринку.

Далі проведемо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» та виявити слабкі та сильні сторони товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Сильні та слабкі сторони ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ з/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організаційний зріз	- Організаційна структура - Престиж і імідж компанії - Рівень контролінгу - Організаційна культура	- Комунікаційна політика
2	Фінансовий зріз	- Ефективність використання капіталу - Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	- Цінова політика - Конкурентна політика - Система контролю реалізації	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плинність кваліфікованих кадрів
5	Маркетинговий зріз	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

Оцінимо конкурентні переваги ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Конкурентні переваги ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

№ з/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слаба
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			
1.1	Стратегія послуг		+	
1.2	Просування на нові ринки		+	
1.3	Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
1.4	Конкурентоспроможність	+		
1.5	Популярність на ринку	+		
1.6.	Займана частка ринку	+		
1.7	Здатність до лідерства	+		
1.8	Розвиток нових, товарів, послуг		+	
2.	Фінанси			

2.1	Загальне фінансове становище			+
2.2	Можливість залучення довго-, короткострокових капіталів		+	
2.3	Ставлення з акціонерами		+	
2.4	Прибуток і його використання		+	
2.5	Фінансова стабільність і платоспроможність			+
2.6	Структура витрат (рівень собівартості)	+		

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
3.	Виробництво			
3.1	Репутація як роботодавця		+	
3.2	Якість матеріальної бази		+	
3.3	Доступність нових сегментів споживачів	+		
3.4	Місцезнаходження		+	
3.6	Завантаженість виробництва	+		
3.7	Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів		+	
3.8	Використання інновацій			+
4.	Загальне керівництво			
4.1	Престиж і імідж підприємства	+		
4.2	Організаційна структура підприємства		+	
4.3	Система прийняття рішень		+	
4.4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
4.5	Організація системи комунікацій		+	
5.	Персонал			
5.1	Кваліфікація персоналу	+		
5.2	Досвід роботи	+		
5.3	Мотивація		+	
5.4	Наявність спеціальної освіти	+		
5.5	Плинність кадрів		+	
5.6	Рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	

Аналіз, проведений у таблиці 2.13, показує, що головними сильними сторонами підприємства є імідж і репутація підприємства, популярність на ринку, здатність до лідерства, а також доступність нових сегментів споживачів, завантаженість виробництва.

Основними слабкими сторонами є такі: використання інновацій, загальне фінансове становище.

Таким чином, ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є лідером на ринку будівництва, однак працює в умовах жорсткої конкуренції.

Згрупуємо результати проведеного вище дослідження в таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища****ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Вихід на нові сегменти ринку.	6	1.Можливість появи нових конкурентів.	8
		2. Збільшення різноманітності асортименту товарів і послуг.	8	2.Зміна потреб і смаку покупців.	6
		3. Розвиток супутніх товарів і послуг.	7	3.Можливість погіршення соціально-економічного стану економіки у країні і кадрового забезпечення.	4
		4. Проведення маркетингових досліджень та виявлення найбільш придатних сегментів ринку.	8	4.Проведення рекламної компанії з використанням газет, ЗМІ.	5
		5. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів товарів і послуг.	6	5.Введення нових систем розрахункових операцій.	7
		6. Впровадження додаткових видів послуг	8	6.Покращити технологічну базу	8
		7. Скористатись консультаціями сторонніх фірм для перевірки і подальшого облікового процесу витрат по виходу на нові сегменти.	9	7.Впровадити систему управлінського обліку.	7
		8. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика.	8	8.Набір нового персоналу і підвищення кваліфікації персоналу.	8
				9.Вивчення сайту.	6
<b>Сильні сторони</b>	<b>Бал</b>				
1. Адекватні фінансові ресурси.	9	<b>Поле СіМ</b>		<b>Поле СіЗ</b>	
2. Переваги в області оптимізації витрат.	8				
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бал</b>				
1. Високі витрати на розробку програм для виходу компанії на нові сегменти ринку.	5	<b>Поле СЛМ</b>		<b>Поле СЛЗ</b>	
2. Відсутність деяких типів ключової кваліфікації та компетентності	4				

Після проведення SWOT-аналізу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», можна зробити такий висновок: на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації:

– поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості), тобто на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку;

– поле СІЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз (сила і загрози). Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний «ринг» конкурентної боротьби, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість підприємств – конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- відвернути увагу деяких споживачів від товарів підприємств центрального рингу;

– поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості) – на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій;

– поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Тому ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» необхідно інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що мають місце в процесі функціонування товариства. Товариству варто працювати над освоєнням більшої частки ринку

та збільшувати обсяги реалізації продукції та надання послуг; досягти максимальних прибутків; стабілізувати та зменшити витрати; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та збільшити їх заробітну плату; збільшити кількість каналів збуту та бути завжди конкурентоспроможними на даному ринку продукції.

Отже, матриця SWOT-аналізу ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» показує, що підприємство має певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але вони мають змогу використовуючи свої сильні сторони та можливості реалізувати певні стратегії (стратегія диверсифікації, стратегія зниження виробничих витрат та ін.), які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі роботи було розглянуто діяльність ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», яке відноситься до підприємств сфери будівельних послуг. ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є самостійним господарюючим суб'єктом, займається архітектурним проектуванням, будівельно-монтажними та оздоблювальними роботами, дизайном і повною комплектацією інтер'єрів, імпортом засобів забезпечення елітних інтер'єрів (елітними оздоблювальними матеріалами, меблями для дому та офісу, кухонними меблями, сантехніки, світла, домашньої технікою та ін. аксесуарами).

Стратегія ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» полягає у побудові найкращого рішення для завдання згідно до вимог замовника. Це не тільки підвищує ефективність існуючої діяльності підприємства, але й розробляє нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів та потенційних клієнтів.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого

та прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності. З метою посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз підприємству пропонується інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що мають місце в процесі функціонування товариства; варто працювати над освоєнням більшої частки ринку та збільшити обсяг надання послуг; досягти максимальних прибутків; стабілізувати та зменшити витрати; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та збільшити їх заробітну плату; збільшити кількість каналів збуту та бути завжди конкурентоспроможними на даному ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

#### 3.1 Сучасні методи стратегічного управління на підприємстві

Ведення бізнесу в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному. Найважливішим є рівень стратегічного управління, де приймаються дуже важливі рішення для подальшого розвитку підприємства.

Для того, щоб підвищити прибутковість, інноваційність, а також забезпечити високу якість продукції (товарів, робіт та послуг) підприємств, менеджерам необхідні сучасні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виконувати якісний стратегічний аналіз, передбачати та планувати зміни зовнішнього середовища, а також своєчасно реагувати та мати позитивний вплив. За час свого становлення та розвитку теорія стратегічного менеджменту виробила багато методологічних прийомів та засобів, багато з яких сьогодні вважаються основоположними [25, с. 93].

Який метод обрати залежить від стратегічних пріоритетів підприємства, а також регіонального розмаїття, культурних особливостей ділової поведінки та спрямованості управлінських знань.

Найбільш популярними сьогодні є такі методи стратегічного управління на підприємстві, як бенчмаркінг, стратегічне планування та управління ланцюгами постачання.

У таблиці 3.1 наведено найпопулярніші стратегічні інструменти для бізнесу.

### Популярність інструментів стратегічного управління серед світових компаній [39]

Стратегічний інструмент	Частота використання, %	Ефективність використання
Бенчмаркінг	76	3,82
Стратегічне планування	67	4,01
Визначення місії та бачення	65	3,91
Управління відносинами із споживачами	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Збалансована система показників	53	3,83
Сегментування споживачів	53	3,95
Реінжиніринг бізнес-процесів	50	3,85
Ключові компетенції	48	3,82
Злиття та поглинання	46	3,83
Стратегічні альянси	44	3,82
Управління ланцюгом постачання	43	3,81
Сценарне та випадкове планування	42	3,83
Управління знаннями	41	3,66
Відокремлені центри обслуговування	41	3,68
Менеджмент тотальної якості	34	3,8
Скорочення	34	3,59
Концепція Six Sigma	31	3,87
Голос споживчих інновацій	27	3,88
Онлайн-спільноти (краудсорсинг)	26	3,69
Спільні інновації	24	3,71
Моделі оптимізації цін	24	3,75
Управління лояльністю	17	3,79
Інструменти прийняття рішень	10	3,68

Отже, фундаментальними інструментами стратегічного управління сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління взаємовідносинами з клієнтами та аутсорсинг. Однак рівень задоволення значно відрізняється. Найефективніші інструменти, із задоволеністю на рівні 4,01 – це стратегічне планування, сегментування

споживачів (3,95), визначення місії і бачення бізнесу (3,91). Така ефективність, на нашу думку, може бути пов'язана з простотою застосування конкретного методу та його правильним вибором.

Бенчмаркінг включає такі послідовні етапи:

- 1) визнання та глибоке розуміння бізнес-процесів підприємства;
- 2) дослідження та аналіз бізнес-процесів інших підприємств (конкурентів та не конкурентів);
- 3) порівняння результатів власних бізнес-процесів з результатами діяльності інших підприємств;
- 4) впровадження відповідних змін для зменшення розривів з еталонним підприємством.

Протягом останніх років бенчмаркінг входить до десятки найбільш популярних інструментів управління. Це простежується також у різноманітності типів бенчмаркінгу. Доволі популярними є такі види бенчмаркінгу:

- а) внутрішній бенчмаркінг (порівняння роботи підрозділів одного підприємства);
- б) конкурентний бенчмаркінг (вивчення досвіду прямих конкурентів);
- в) загальний бенчмаркінг (порівняння підприємства з непрямими конкурентами або іншими підприємствами);
- г) функціональний бенчмаркінг (впровадження передового досвіду за такими функціями, як: закупівля, обслуговування клієнтів, продаж, логістика тощо).

Основні результати бенчмарку представлені у формі матриці. Потім опрацьовуються, вибираються та обґрунтовуються пріоритетні напрямки та завдання [25, с. 95].

Останніми роками концепції залучення співробітників приділяється все більше уваги. Зміна фокусу роботи з людьми відповідає зсуву стратегічного мислення, зсуву в бік соціального менеджменту та концепції корпоративної соціальної відповідальності. Кваліфіковані співробітники стають все більш

важливими для розробки та застосування стратегічних рішень, формування інноваційної корпоративної політики та пошуку джерел конкурентної переваги.

У таблиці 3.2 наведено загальну характеристику найбільш ефективних методів стратегічного управління на підприємстві.

Таблиця 3.2

**Загальна характеристика найефективніших методів стратегічного управління на підприємстві [25, с. 96]**

Метод	Об'єкт спрямування	Орієнтація
Бенчмаркінг	Ефективність найважливіших бізнес-процесів	Зовнішня
Стратегічне планування	Стратегічний потенціал та його використання для досягнення цілей	Внутрішня та зовнішня
Управління відносинами із споживачами	Позиція підприємства на ринку і цільові групи споживачів	Зовнішня
Залучення працівників	Підвищення якості управлінських рішень	Внутрішня
Збалансована система показників	Підвищення ефективності управлінського обліку та контролю з врахуванням грошових і негрошових показників	Внутрішня та зовнішня

На нашу думку, побудова стратегічно орієнтованої компанії можлива лише за умови використання збалансованої системи показників як основи сучасної системи стратегічного управління. Ця система дозволяє компанії та її окремим організаційним підрозділам рухатися відповідно до стратегічного напрямку.

Основоположна роль маркетингу в процесі створення вартості підприємства та забезпечення конкурентоспроможності полягає в тому, щоб залучити та утримати споживачів підприємства, які забезпечують його динамічний розвиток та процвітання. Збільшення кількості лояльних споживачів дає можливість компанії зміцнити свої позиції на ринку та підтримувати оптимальні ціни та стабільний рівень грошових потоків. Це, своєю чергою, підвищує ринкову вартість та забезпечує базу для подальшого зростання підприємства.

Процес формування та підтримання лояльності споживачів складається з

таких складових:

- виявлення та формування ключових споживчих сегментів підприємства;
- управління асортиментом продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства;
- підвищення лояльності шляхом винагороди постійних клієнтів;
- формування споживчої свідомості;
- виконання корпоративних гарантій;
- розробка механізму реагування на претензії та скарги споживачів;
- постійна співпраця зі споживачами [43].

Механізми застосування вищезазначених методів передбачають розгляд різних аспектів корпоративної діяльності як джерел конкурентних переваг. Ці аспекти можуть накладатися або охоплювати різні функції чи бізнес-процеси. У Додатку 3 представлено предметні напрями стратегічного управління на сучасних підприємствах згідно зі специфікою застосування найбільш поширених методів та інструментів.

### **3.2 Напрями вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві**

Вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві є важливим аспектом його діяльності.

Для визначення напрямків вдосконалення системи стратегічного управління на ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» проведемо портфельний аналіз підприємства. Аналіз портфеля замовлень зосереджується на характері ринку організації (особливо на темпах зростання) та її конкурентній стратегії. У більшості випадків оцінка стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьом місцям організацій буде відрізняється від її оцінки на рівні окремих бізнес-підрозділів.

При використанні методології портфельного аналізу підприємство розглядається як набір стратегічних бізнес-одиниць (СГП). Завдання цього аналізу полягає в тому, щоб оцінити фактичний стан портфеля підприємства та розробити диференційовані стратегії для різних СГП на основі загальних цілей розвитку підприємства. Інструментом для цього аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG).

Основне завдання методу BCG полягає в тому, щоб дозволити менеджерам визначати потреби різних компаній з точки зору фінансових потоків або видів діяльності в окремих компаніях. Цей метод дозволяє зробити це, дивлячись на те, де на матриці розташований кожен тип діяльності. У матриці є дві змінні: швидкість зростання ринку та частка ринку [19, с. 121].

Матриця BCG будується за наступними етапами:

1. Збір та аналіз інформації про тенденції ринку збуту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» та положення на ринку за стратегічними бізнес-одиницями.

2. Визначення діапазону коливання обсягу ринку збуту.

3. На горизонтальній осі матриці BCG відкладається діапазон зміни відносної частки ринку для стратегічних господарських одиниць підприємства від максимуму до мінімуму. Відносна частка ринку визначається як співвідношення частки ринку підприємства та його найсильнішим галузевим конкурентом.

4. Розподіл поля матриці на чотири частини. Лінія розподілу повинна проходити через середнє значення діапазону, розміщеного на осях координат.

5. На полі матриці кожний СГП відзначається відповідно до координат відносної частки ринку та темпів зростання ринку збуту. Позиція кожного СГП в матриці показано у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП в загальній виручці від реалізації підприємства.

Отже, враховуючи можливості ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», його слабкі та сильні сторони, аналізуючи загрози зовнішнього середовища та розуміючи основні принципи формування стратегії, можна визначити стратегію

підприємства, використовуючи розрахункові дані для побудови матриці BCG. Результати наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Дані для побудови матриці БКГ ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

Послуги	Виручка від реалізації, тис. грн.		Обсяг продажу провідного конкурента	Розрахункові показники	
	2023	2024		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
	Електромонтажні роботи	328,0			
Монтажні роботи	651,1	906,0	1600,0	1,38	0,55
Будівельні роботи	826,3	1205,1	905,2	1,51	1,34
Архітектурні послуги	1510,2	1050,0	837,1	0,72	1,27

Матриця BCG поділена на 4 поля. Відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства (рис. 3.1).

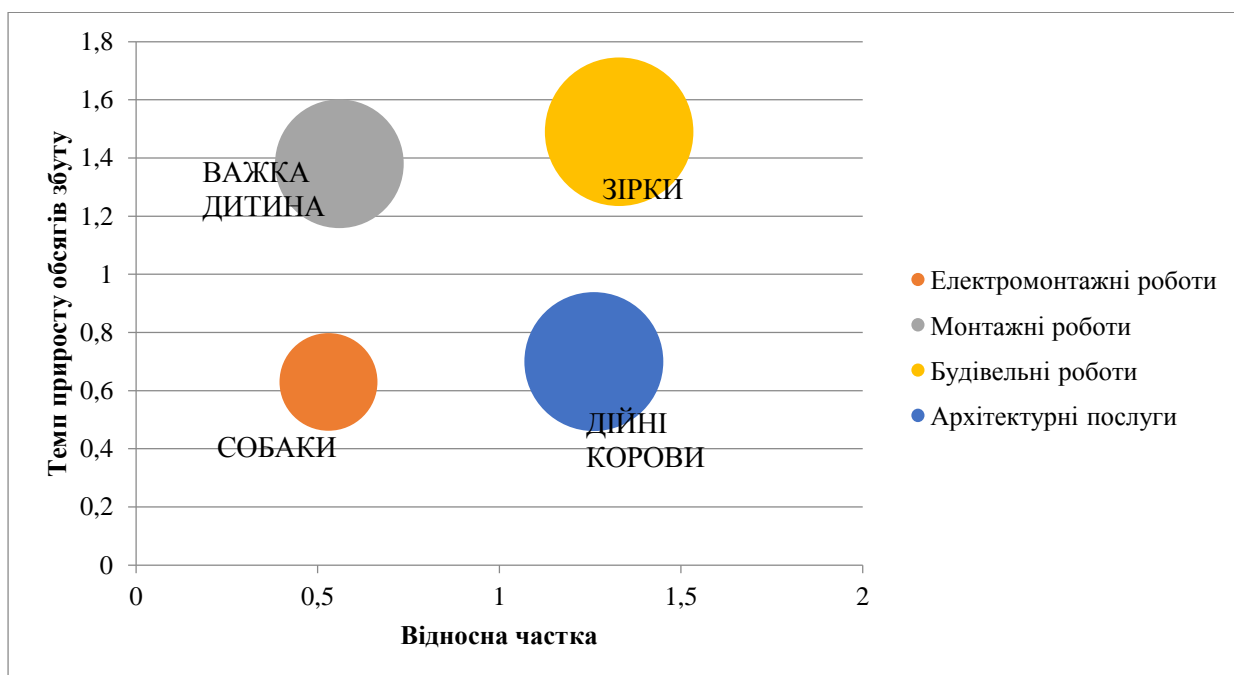


Рис. 3.1 Матриця BCG ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»

«Важка дитина». СГП, які потрапили до цього поля, працюють на перспективному ринку, але займають невелику частку ринку. На них спрямовується значна частина фінансових ресурсів підприємства. У цьому

прикладі це СГП, який представляє монтажні роботи. Рекомендована стратегія – інтенсифікація зусиль, інвестуючи гроші в розвиток СГП.

«Дійні корови». Це СГП з високою часткою ринку та стабільною позицією на ринку, що повільно розвивається. «Дійні корови» приносять більше, ніж в них інвестують. У цьому випадку це СГП, що представляє архітектурні послуги. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових вкладень і при цьому забезпечують достатній грошовий дохід. Виручені від продажу кошти можна використати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок». Рекомендована стратегія – збереження конкурентної переваги, тобто необхідно відстоювати СГП свої позиції на ринку, інвестувати в них кошти та розвивати далі.

«Зірки». СГП підтримує та розширює високі темпи зростання продажів і високу частку ринку. До цього СГП належать будівельні роботи, які є дуже прибутковими. Однак, незважаючи на привабливість цього продукту, його чистий грошовий потік дуже низький, адже він вимагає значних інвестицій для забезпечення високих темпів зростання. Рекомендована стратегія – утримувати позиції на ринку та інвестувати за рахунок «дійних корів».

«Собаки». Послуги, що належать даному СГП, мають низькі темпи зростання за мінімальної частки ринку. В нашому прикладі це електромонтажні роботи, які мають низький рівень рентабельності та вимагають великої уваги керівництва. Ці послуги повинні бути вилучені з діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Загальні висновки щодо складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є позитивними. Підприємство має по одному СГП з поля «зірок», «дійних корів» та «важкі діти». Це дає змогу акумулювати кошти для розробки перспективних СГП з останнього поля. ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» займає досить стабільну позицію на ринку.

На нашу думку, ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» варто використовувати стратегію виходу за межі ніші. Підприємство має можливість і потребу увійти в інші сфери бізнесу, використовуючи свої стратегії зростання та

диверсифікації, але воно залишається активною в цій ринковій ніші. Постійне вдосконалення та постійний розвиток продуктів, методів виробництва та технологій дають компанії можливість зосередитись на захопленні нових ринків.

Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для  
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетингова	Підвищення якості працівників відділу маркетингу. Підвищення якості маркетингових досліджень. Географічне розширення меж ринку. Активно шукайте нових клієнтів. Розробка нових удосконалень існуючих продуктів. Розробка виробів під замовлення. Застосування інноваційних підходів у ціноутворенні продукції.
Науково-технічна	Використання нових матеріалів для додавання нових функцій і забезпечення якості продукції. Інтеграція постачальників (висхідна вертикальна інтеграція), промислові споживачі та структура продажів (висхідна вертикальна інтеграція)
Нематеріальна	Реєстрація власної назви, власної торгової марки для того, щоб захистити права інтелектуальної власності. Підвищення вартості нематеріальних активів та ефективності їх використання.
Кадрова	Впровадження систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання менеджерів методам мотивації та їх застосуванню. Підвищення рівня інноваційної культури для підвищення інноваційної активності працівників
Економічна	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції шляхом удосконалення техніки та технології
Фінансова	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю. Збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції. Оптимізація структури капіталу.
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного середовища в колективі. Надати всім співробітникам компанії інформацію про стратегічні цілі та способи їх досягнення. Використання новітніх інформаційних технологій. Налагодження зворотного зв'язку між співробітниками та керівниками

Для зниження ризику конкуренції ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», на нашу думку, слід диверсифікувати його діяльність, наприклад, розширити спектр послуг, які воно надає, і таким чином отримати конкурентну перевагу. Тобто

підприємству можна запропонувати надавати послуги у вигляді будівельних робіт в межах у рамках будівництва трубопроводів, доріг та автострад, споруд електропостачання та зв'язку, які широко використовуються в різних регіонах. Цей напрямок було обрано у зв'язку з тим, що він відповідає основним видам діяльності підприємства (будівництво, архітектурне проектування). Більше того, основні конкуренти ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» не пропонують клієнтам подібні послуги.

Конкретна стратегія розвитку, прийнята підприємством, повинна бути гнучкою і коригуватися, якщо цілі, встановлені підприємством, не можуть бути досягнуті. Сучасні умови господарювання характеризуються несприятливим впливом кризових явищ, браком власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими процентними ставками банківських кредитів, а також низьким рівнем ліквідності та платоспроможності. На ранніх етапах розробки стратегії розвитку підприємства неможливо передбачити всі можливості, які можуть виникнути в процесі визначення цілей та шляхів і засобів їх досягнення. Таким чином, поява більш повної та точної інформації може призвести до необхідності перегляду прийнятих стратегій.

### **3.3 Обґрунтування доцільності системи стратегічного управління на підприємстві**

Основними критеріями оцінки результатів стратегічного розвитку є актуальність, значущість та багатоаспектність. Актуальність означає, що інноваційний проект сумісний із цілями наукового, технологічного та соціально-економічного розвитку країни, регіону чи підприємства. Значущість оцінюється з точки зору державного, місцевого та галузевого рівнів управління, а також з позиції юридичних осіб. Багатоаспектність – це критерій, який розглядає вплив інновацій на різні аспекти підприємницької діяльності та її

середовища, включаючи різні, але взаємопов'язані фактори, такі як: економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні та етнічно-культурні.

Економічний ефект є найважливішим серед наведених ефектів. Він визначає появу всіх інших ефектів, тому його оцінці слід приділити особливу увагу. Реалізація інноваційного проекту потребує значних фінансових інвестицій, і інвестори очікують окупності цих інвестицій, тому кошти не інвестуються, доки не буде продемонстровано потенціал прибутку.

Загальним принципом оцінки економічної ефективності запропонованих стратегічних програм розвитку є порівняння ефективності застосування інновації з витратами на її розробку, виробництво та споживання. Проект вважається життєздатним, якщо він гарантовано принесе передбачені доходи від початкової суми інвестицій та інвесторів, які його профінансували.

Оцінка економічної ефективності передбачає розрахунок відносної міри ефективності інновацій на основі концепції вартості грошей у часі. Тобто враховується нерівність грошових потоків за різні періоди. Дисконтування використовуються для співставлення їх у часі. Це перерахунок вигід та витрат для кожного розрахункового періоду з використанням ставки дисконту на основі використання методу складних відсотків.

Виконання запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» призведе до певних змін на підприємстві. Це призведе до збільшення кількості персоналу, розширення організаційної структури підприємства, збільшення фонду оплати праці тощо. Тому необхідно аналізувати ефективність виконання стратегії за допомогою кількісних оціночних показників.

Проведемо розрахунок показників ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». При цьому строк функціонування обладнання розрахуємо на 3 роки при розрахунковій ставці відсотка – 10% річних.

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) та представимо його в таблиці 3.5. NPV показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує

отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати та періодичні грошові відтоки, пов'язані зі здійсненням проекту.

Таблиця 3.5

**Розрахунок NPV запропонованого проекту  
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, $i = 30\%$	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	2	3	4=2-3	5	6=4*5
0	0	450	- 450	1	- 450
1	800	420	380	0,769	292,22
2	1800	410	1 390	0,591	821,49
NPV					663,70

Чистий грошовий потік визначається шляхом дисконтування за формулою:

$$PV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k}, \quad (3.1)$$

де NCF – чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1 + r)^k$  – дисконтний множник;

$r$  – ставка дисконтування, або норма дисконту.

Якщо  $NPV > 0$ , то проект варто приймати до реалізації; якщо  $NPV < 0$ , то проект слід відхилити, оскільки він збитковий. Якщо  $NPV$  дорівнює 0, то проект не прибутковий і не збитковий. У нашому випадку, бачимо, що проект є прибутковим, оскільки  $NPV$  більший нуля.

Проведемо розрахунок терміну окупності. Це потрібно для того, щоб дізнатися період, через який інвестиції почнуть окупатися.

Термін окупності визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{I}{\sum D_t^s}, \quad (3.2)$$

де  $T_{ok}$  – термін окупності;

$I$  – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t^{(s)}$  – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

Ток = 1,5 роки = 18 місяців.

Отже, термін окупності проекту становить 18 місяців.

Одним із способів аналізу інвестиційного проекту з використанням поняття поточної вартості є визначення індексу прибутковості (PI). Він визначає дохід, отриманий інвестором на одну умовну грошову одиницю і вказує запас фінансової міцності проекту. Якщо PI більший за одиницю, то проект є ефективним. Цей метод показує приведену вартість доходу на одиницю приведених витрат.

Індекс прибутковості визначається за формулою:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC = 1,229, \quad (3.3)$$

де PI – індекс прибутковості;

$P_k$  – чистий грошовий потік;

$i$  – норма дисконтування;

$n$  – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

IC – загальний обсяг інвестицій по проекту.

З огляду на те, що інвестиційний проект є ефективним, якщо індекс прибутковості більший за одиницю. Ми розрахували цей показник, використовуючи дані про приведену вартість чистого грошового потоку по проекту та загальний обсяг інвестицій. Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,229. Це є позитивним результатом.

Представимо результати оцінки ефективності впровадження запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати оцінки ефективності впровадження проекту, запропонованого  
ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»**

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	663,71 тис. грн.	> 0
$T_{ок}$	1,5 років	< 5 р
PI	1,229	> 1

Виходячи з розрахованих показників, можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним та має низький рівень ризику, так як індекс рентабельності інвестицій більший за одиницю, а термін окупності менший 5 років.

Аналізуючи ключові показники, можна оцінити в грошовому еквіваленті, наскільки успішним був проект і який ефект він мав для підприємства.

На основі аналізу, проведеного різними методами, можна економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів щодо покращення показників організаційно-економічного забезпечення підприємства, тобто реалізації запропонованих проектів у діяльності ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП».

Отже, аналіз економічної доцільності реалізації запропонованих заходів визнає їх доцільними, оскільки вони приносять користь ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» та покращують показники його фінансово-інноваційного розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

В даному розділі роботи було з'ясовано, що, сьогодні найбільш популярними інструментами стратегічного управління є стратегічне планування, управління взаємовідносинами зі споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг і збалансована система показників. Їх комплексне застосування дозволяє зосередитися як на зовнішньому, так і на внутрішньому середовищі підприємства, поєднуючи класичні підходи до управління з сучасними методами, орієнтованими на розвиток і знання.

В даному розділі роботи було проведено портфельний аналіз ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі матриці Бостонської консалтингової групи. Результатом аналізу стала оцінка позицій СГП на основі комбінації значень двох показників – темпу зростання ринку, на якому підприємство працює, і відносної частки ринку кожного СГП. Загальний висновок щодо складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є позитивними. Підприємство володіє по одному СГП з поля «зірка», «дійна корова» та «важкі діти». Це надає змогу акумулювати кошти для розвитку перспективних СГП з останнього поля. Оскільки підприємство займає досить стабільні позиції на ринку, тому доцільно прийняти стратегію виходу за межі ніші. В результаті в цьому розділі роботи для ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» були запропоновані стратегічні заходи щодо реалізації стратегії ринкової ніші.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши в роботі особливості формування системи стратегічного управління на підприємствах малого та середнього бізнесу, можна зробити наступні висновки.

Управління стратегічним розвитком підприємства є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. В результаті проведеного в роботі дослідження встановлено, що зміст управління стратегічним розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

В роботі було побудовано алгоритм проектування системи стратегічного управління та її модель. Цю систему розроблено на основі методики формування й реалізації стратегій, використовуючи інтегральний показник ефективності діяльності підприємства як критерій ефективності системи. Також обґрунтована змістовна сторона основних блоків: цілей, функцій, завдань, управління та ресурсів системи. При цьому важливу роль відіграє взаємозв'язок стратегії підприємства і вплив середовища як вихідна передумова стратегічного управління.

Формування системи стратегічного управління було розглянуто в роботі на прикладі підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП», яке займається будівельними послугами.

Стратегія ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» полягає у побудові найкращого рішення для завдання згідно до вимог замовника. Це не тільки підвищує

ефективність існуючої діяльності підприємства, але й розробляє нові напрямки, що охоплюють широкий спектр бізнесу від постійних клієнтів та потенційних клієнтів.

В роботі було проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі SWOT-аналізу, а також досліджено вплив фактори зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу. В результаті цього визначені можливості та загрози підприємства. Також було проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності.

Для посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» можна запропонувати інформувати потенційних споживачів про зміни в процесі функціонування підприємства, а також працювати над освоєнням більшої частки ринку та збільшувати обсяги виручки від реалізації послуг, постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та збільшувати їх заробітну плату. Збільшення кількості каналів збуту сприятиме тому, що ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» буде завжди конкурентоспроможними на ринку.

В роботі було проведено портфельний аналіз ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» на основі матриці Бостонської консалтингової групи. В результаті цього аналізу було проведено оцінку позицій СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки кожного СГП. Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП» є позитивними. Підприємство має по одному СГП з поля «зірок», «дійних корів» та «важкі діти», що дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з останнього поля. Так як підприємство займає досить сталу позицію на ринку доцільним є використання стратегію виходу за межі ніші.

В роботі було проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми розвитку стратегічного управління на підприємстві.

Проведено розрахунок NPV, строку окупності та індексу прибутковості запропонованого проекту ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП». В результаті цього можна зробити висновок про те, що запропонований проект є ефективним та має низький рівень ризику. Проведено аналіз чутливості реагування за умови зміни витрат, в результаті чого встановлено, що NPV чутливий до змін витрат. Також визначено чутливість реагування за умови зміни обсягів реалізації послуг, в результаті чого було з'ясовано, що вплив зміни вартості капіталу на NPV є незначним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Сутність та концепції стратегічного управління. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2015. С. 7–47.
2. Баюра Д. О., Петрук В. В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ : наук. зб. / Н.-д. фін. ін-т. Київ, 2014. Вип. 2. С. 153–158.
3. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
4. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2018. № 3. С. 33–40.
5. Грабовецький Б. Є., Пітик О. В. Стратегічне планування: сутність прогнозноаналітичне забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2013. № 4(1). С. 48–52.
6. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
7. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 115–128.
8. Дробот Я. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Дніпропетровськ: 2015. 200 с.
9. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся.* 2015. № 4. С. 9.

10. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 407 с.
12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38. С. 107–113.
13. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297–303.
14. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ, 2018. 72 с.
15. Комарова К. В. Стратегічне управління: опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.
16. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84–94.
17. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 47–51.
18. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С. 15–17.
19. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 366 с.
20. Морохова В. М., Буняк Н. М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізми її реалізації: монографія. Луцьк, 2007.
21. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи

стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

22. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163–167.

23. Пуліна Т. В., Цускарь К. В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 235–244.

24. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 73–79.

25. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. 2015. № 1(8). С. 93–99.

26. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. праць нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця*. 2016. № 4. С. 117–123.

27. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf)

28. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер : наук. журн. / Донець. держ. ун-т упр.* 2016. № 3. С. 52–59.

29. Серединська В. М., Загородна О. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 276–282.

30. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49–52.

31. Сторчова Т. В., Зайнчковський А. О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С. 47–50.

32. Таранич А. В., Титаренко О. А., Таранич О. В. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 89–100.
33. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157–160.
34. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66–71.
35. Холод С. Б., Грушевський С. В., Куянова О. Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163–165.
36. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
37. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів*, 2015. Вип. 2. С. 96–99.
38. Ящук В. І. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 378–384.
39. Bilodeau B. Management Tools & Trends 2020. Bain Brief. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/managementtools-and-trends-2020.aspx>
40. Zavidna, L., Makarenko, P.M., Shepurda, G., Lyzunova, O., Shmygol, N. (2019) Strategy of innovative development as an element to activate innovative activities of companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4).
41. Nadiia Shmygol, Somchenko V.V., Gnidkova A.V. Analysis of the use of labor resources in the industrial sector of the economy. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences* 2020/7/9. Випуск 2 (46) С. 143–149.
42. Nadiia Shmygol, Kasianok M.A. Management of economic sustainability of the enterprise. *Bulletin of Zaporizhzhia National University*.

Economic Sciences 2020/4/8. Випуск 1 (45). С. 51–55.

43. Nadiia Shmygol, Olga Galtsova, Viktor Koval, I Wayan Edi Arsawan. Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons. E3S Web Conf. Volume 153, 2020. International Conference on Sustainability Science and Management: Advanced Technology in Environmental Research (CORECT-IJSS 2019) Published online 17 February 2020.

44. Perevozova, I., Shmygol, N., Tereshchenko, D., Kandahura, K., Katerna, O. (2019) Introduction of creative economy in international relations: Aspects of development security Journal of Security and Sustainability Issues, 9(1), pp. 139–154.

45. Tetiana Pulina. Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance. Collective monograph. For order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 31–45.



## Додаток А

		КОДИ	
			0 1
Підприємство <u>ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»</u>	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	42539139
Територія _____		за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання _____		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності <u>Будівництво житлових і нежитлових будівель</u>		за КВЕД	41.20
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____			
Адреса, телефон <u>Україна, 03134, м. Київ, вул. Симиренка, буд. 1Б, кв. 21</u>			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	5023	4977
первісна вартість	1011	9125	8779
знос	1012	(4102)	(3802)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	211	141
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5234</b>	<b>5118</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5548	6158
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1710	1830
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	43	89
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	52	48

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8	4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4253</b>	<b>8129</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>9487</b>	<b>13247</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	8	8
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7426	10535
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>7434</b>	<b>10543</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	63	75
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>63</b>	<b>75</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1530	1000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	247	138
товари, роботи, послуги	1615	2707	1068
розрахунками з бюджетом	1620	65	105
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	46	41
розрахунками з оплати праці	1630	129	108
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	374	169
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5098</b>	<b>2629</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>9487</b>	<b>13247</b>

Керівник

І.С. Ситник

Головний бухгалтер

А.С. Захарченко

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Б

Підприємство ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
42539139		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**за 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1032,2	881,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 428,7 )	( 336,7 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	603,5	544,8
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( 112,6 )	( 98,5 )
Витрати на збут	2150	( 85,2 )	( 74,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 157,8 )	( 134,7 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	247,9	237,3
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	247,9	237,3
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	247,9	237,3
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	247,9	237,3

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

І.С. Ситник

Головний бухгалтер

А.С. Захарченко

## Додаток В

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		0	1
Підприємство <u>ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»</u>	за ЄДРПОУ	42539139	
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності <u>Будівництво житлових і нежитлових будівель</u>	за КВЕД	41.20	
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____			
Адреса, телефон <u>Україна, 03134, м. Київ, вул. Смиренка, буд. 1Б, кв. 21</u>			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 

1801001
---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4977	11034
первісна вартість	1011	8779	15957
знос	1012	(3802)	(4923)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	141	201
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5118</b>	<b>11235</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	6158	8072
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1830	1598
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135	89	320
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	48	77
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4	179
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8129</b>	<b>10246</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>13247</b>	<b>21481</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	8	8
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10535	17632
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>10543</b>	<b>17640</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	75	2531
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>75</b>	<b>2531</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1000	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	138	
товари, роботи, послуги	1615	1068	1014
розрахунками з бюджетом	1620	105	173
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	41	9
розрахунками з оплати праці	1630	108	41
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	169	73
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2629</b>	<b>1310</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>		
	<b>1900</b>	<b>13247</b>	<b>21481</b>

Керівник

І.С. Ситник

Головний бухгалтер

А.С. Захарченко

## Додаток Д

Підприємство ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
42539139		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1458,1	1032,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 584,3 )	( 428,7 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	873,8	603,5
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( 155,2 )	( 112,6 )
Витрати на збут	2150	( 106,8 )	( 85,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 189,3 )	( 157,8 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	422,5	247,9
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	422,5	247,9
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	422,5	247,9
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	422,5	247,9

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

І.С. Ситник

Головний бухгалтер

А.С. Захарченко

## Додаток Ж

Підприємство ТОВ «АЛЬФАСПЕЦ-ГРУП»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
42539139		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1706,1	1458,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 817,9 )	( 584,3 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	888,2	873,8
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( 184,7 )	( 155,2 )
Витрати на збут	2150	( 125,4 )	( 106,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 152,1 )	( 189,3 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	426,0	422,5
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 26,7 )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	399,3	422,5
збиток	2295	( )	( )

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	399,3	422,5
збиток	2355	(        )	(        )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	399,3	422,5

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

І.С. Ситник

Головний бухгалтер

А.С. Захарченко

