

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз стратегічного управління в компанії»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Сіліверстова Юлія Олегівна

Керівник Ковтун Н.С. доцент кафедри
менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Сіліверстова Ю. О. Аналіз стратегічного управління в компанії.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз стратегічного управління в організації на прикладі діяльності ТОВ «Лайт Фінанс».

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: розкрити поняття, сутність та значення стратегічного управління для сучасної організації; охарактеризувати основні етапи процесу стратегічного управління; проаналізувати рівні стратегічного управління — корпоративний, бізнес-рівень, функціональний; надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Лайт Фінанс»; дослідити стан та особливості стратегічного управління на підприємстві; оцінити чинну стратегію розвитку та ефективність її реалізації; запропонувати рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління компанією.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси, що реалізуються в рамках стратегічного управління на підприємстві.

Предметом дослідження є система стратегічного управління організації, її структура, етапи, рівні функціонування, а також вплив на ефективність діяльності підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах компанії ТОВ «Лайт Фінанс».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Текст викладено на 46 сторінках, містить 2 рисунки та 10 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 43 позиції.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, етапи стратегії, рівні управління, ефективність, фінансова діяльність.

ANNOTATION

Siliverstova Y. O. Analysis of strategic management in a company.

Qualification work for obtaining the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's qualification work is to analyze strategic management in an organization using the example of the activities of LLC "Loyt Finance".

Achieving the set goal involves performing the following research tasks: to reveal the concept, essence and meaning of strategic management for a modern organization; to characterize the main stages of the strategic management process; to analyze the levels of strategic management - corporate, business level, functional; to provide a general organizational and economic characteristic of the enterprise LLC "Loyt Finance"; to investigate the state and features of strategic management at the enterprise; to evaluate the current development strategy and the effectiveness of its implementation; to offer recommendations for improving the strategic management of the company.

The object of the study is management processes that are implemented within the framework of strategic management at the enterprise.

The subject of the study is the strategic management system of the organization, its structure, stages, levels of functioning, as well as the impact on the efficiency of the enterprise.

The study was conducted on the materials of the company "Loyt Finance" LLC.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographical references and appendices. The text is presented on 46 pages, contains 2 figures and 10 tables. The list of bibliographic references includes 43 sources.

Keywords: strategic management, enterprise strategy, stages of strategy, levels of management, efficiency, financial activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Поняття, цілі та завдання стратегічного управління.....	6
1.2. Основні етапи процесу стратегічного управління.....	14
1.3. Рівні стратегічного управління: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС».....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Лайт Фінанс».....	25
2.2. Аналіз поточного стратегічного управління підприємства.....	30
2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві.....	42
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	47

ВСТУП

Сучасне середовище функціонування бізнесу характеризується динамізмом, зростаючою конкуренцією, нестабільністю ринків, впливом глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією та невизначеністю геополітичної ситуації. В умовах таких змін жодна організація не може досягти стабільного успіху без чітко визначеної стратегії розвитку, яка дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, адаптуючи внутрішні процеси відповідно до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим стратегічне управління набуває ключового значення як системоутворюючий елемент ефективного менеджменту.

Стратегічне управління — це довгостроковий, цілеспрямований процес формування, реалізації та коригування стратегії підприємства, що базується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища. Воно передбачає не лише постановку амбітних цілей, а й визначення шляхів їх досягнення, мобілізацію ресурсів, активну участь керівництва та ефективну координацію дій усіх структурних підрозділів. Успішна стратегія здатна забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу, підвищити його гнучкість, інноваційність та стійкість до ризиків.

Зважаючи на сучасні виклики в Україні — економічну турбулентність, воєнні дії, зміну логістичних маршрутів, коливання валютного курсу, — роль стратегічного управління зростає в рази. Бізнесу доводиться діяти в умовах обмежених ресурсів, змінного попиту та високої непередбачуваності, що потребує впровадження адаптивних стратегічних моделей, постійного моніторингу ринку, гнучкого планування та інноваційного підходу до ведення справ.

Зокрема, фінансовий сектор України, до якого належить ТОВ «Лайт Фінанс», стикається з потребою не лише у збереженні фінансової стабільності, а й у пошуку нових можливостей для зростання, зміцнення

довіри клієнтів, розширення спектру послуг, цифровізації процесів та ефективного управління ризиками. У цьому контексті стратегічне управління виступає основою для прийняття ключових управлінських рішень, що визначають майбутнє підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічного управління в сучасній українській компанії на прикладі діяльності ТОВ «Лайт Фінанс».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити поняття, завдання та цілі стратегічного управління;
- охарактеризувати основні етапи стратегічного управління;
- визначити рівні стратегічного управління в організації;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лайт Фінанс»;
- проаналізувати чинну систему стратегічного управління на підприємстві;
- дослідити формування та реалізацію стратегії розвитку ТОВ «Лайт Фінанс»;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси в системі стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження виступає система стратегічного управління ТОВ «Лайт Фінанс», її структура, механізми функціонування, специфіка формування стратегій та вплив на ефективність діяльності підприємства.

Дослідження проведено на основі практичних матеріалів діяльності компанії ТОВ «Лайт Фінанс», аналітичних звітів, внутрішньої документації, статистичних даних, а також наукових джерел з теорії та практики стратегічного менеджменту.

Робота структурно складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 46 сторінок,

містить 2 рисунки та 10 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 43 позиції.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, цілі та завдання стратегічного управління

У сучасному економічному середовищі України, яке характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, підприємства стикаються з численними викликами, що впливають як із зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Ці обставини часто порушують системність управління, призводячи до дезорганізації та зниження ефективності. Проте досвід успішних компаній свідчить, що лише ті підприємства, які мають чітко визначений стратегічний напрямок, здатні зберегти конкурентні переваги в умовах турбулентності. Наявність стратегічного підходу дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін і підтримувати стабільне зростання [11].

Добре організована система стратегічного управління є ключовим чинником для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Така система дозволяє організаціям зміцнити свою позицію на ринку, забезпечуючи не лише поточний успіх, але й стійкість у майбутньому. У сучасній економіці стратегічне управління виступає як основа та водночас інструмент для довгострокового розвитку підприємств у різних галузях. Зосереджуючись на стратегічному управлінні, організації можуть ефективно вирішувати нові економічні виклики та досягати як економічної, так і соціальної ефективності. Цей інтегрований підхід допомагає підприємствам узгоджувати свою діяльність із ширшими соціально-економічними цілями, забезпечуючи стійке зростання в довгостроковій перспективі [5].

Для глибшого розуміння важливості стратегічного менеджменту необхідно систематизувати та порівняти основні підходи до цієї дисципліни. Вивчаючи сутність стратегічного управління та його ключові

компоненти, можна зрозуміти, як воно функціонує як ефективний інструмент покращення діяльності підприємства. Наприкінці 20-го століття з'явилися нові теорії управління, які підкреслювали важливість комплексної та адаптивної системи управління. Ці теорії наголошували на необхідності для організацій ефективно реагувати на зовнішні виклики, враховуючи при цьому економічні інтереси всіх зацікавлених сторін, залучених до бізнес-процесу. Такий підхід підкреслює важливість узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми вимогами для забезпечення успіху організації [23].

У процесі розвитку науки про менеджмент еволюціонувала і концепція стратегічного управління підприємством. Один із піонерів у цій галузі, Ігор Ансофф, вперше чітко розмежував поняття «стратегічне планування» та «стратегічне управління». Ансофф стверджував, що стратегічне планування зосереджується на оптимізації окремих управлінських рішень, тоді як стратегічне управління пов'язане з досягненням ширших цілей організації. Ця зміна фокусу відображає зростаюче визнання того, що довгостроковий успіх залежить не лише від окремих дій, а й від комплексного підходу, який узгоджує всі аспекти діяльності організації з її загальними стратегічними цілями.

Спираючись на роботу Ансоффа, інші вчені, такі як Майкл Портер і Річард Крамар, розвинули ідеї стратегічного управління. Портер і Крамар підкреслили, що суть стратегічного управління полягає в зміні відносин з діловими партнерами і конкурентами для створення стійкої конкурентної переваги. Ця точка зору відображає динамічну природу конкуренції в сучасних економіках, де успіх часто залежить від здатності пристосовуватися до мінливих ринкових умов і створювати міцні мережі співпраці із зацікавленими сторонами. Зосереджуючись на цих відносинах, підприємства можуть створити стійкість і забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [23].

Інший впливовий вчений, Дж. О'Шонессі, запропонував дещо інший погляд на стратегічне управління, вважаючи, що воно обертається навколо розробки набору правил для прийняття рішень. Згідно з цією точкою зору, стратегічне управління по суті полягає у створенні структурованої основи, яка керує тим, як приймаються рішення всередині організації. Цей підхід підкреслює важливість узгодженості процесів прийняття рішень, гарантуючи, що всі рішення відповідають загальним стратегічним цілям підприємства.

Таблиця 1.1

Поняття стратегічного управління в творах вчених

№	Вчений/Джерело	Поняття стратегічного управління
1	І. Ансофф	Стратегічне управління — це системний процес прийняття рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
2	М. Портер	Стратегічне управління — це мистецтво формування конкурентної переваги через вибір унікальної позиції на ринку (лідерство у витратах, диференціація, фокусування).
3	Г. Мінцберг	Стратегічне управління — це не лише формальне планування, а й мистецтво, що виникає через імпровізацію та адаптацію до змін.
4	Дж. Барні	Стратегічне управління — це процес використання унікальних ресурсів і компетенцій компанії для досягнення стійкої конкурентної переваги.
5	Р. Каплан, Д. Нортон	Стратегічне управління — це система координації діяльності організації на основі збалансованих показників (BSC), що поєднує фінансові та нефінансові цілі.
6	К. Прахалад, Г. Хамель	Стратегічне управління — це розвиток ключових компетенцій компанії, які роблять її неперевершеною у певній галузі.
7	Д. Тіс	Стратегічне управління — це формування динамічних здатностей, що дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін у середовищі.

Джерело: складено автором за [1,5,6,35,39,40].

Подібним чином А. Томпсон і А. Стрікланд розглядали стратегічне управління як поєднання запланованих дій і спритності адаптації до нових

реалій конкуренції. Вони стверджували, що в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі організації повинні знайти баланс між ретельно спланованими стратегіями та здатністю швидко реагувати на нові події. Цей подвійний фокус на плануванні та гнучкості має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги, оскільки дозволяє підприємствам використовувати нові можливості, залишаючись стійкими перед обличчям викликів [21].

З іншого боку, дослідники Роберт Каплан і Девід Нортон запропонували унікальне бачення стратегічного управління, поєднавши його з підходами до відбору ефективних управлінців. У своїх працях вони акцентують увагу на важливості формування та реалізації бізнес-процесів, які сприяють досягненню тривалих конкурентних переваг. Згідно з їхнім підходом, стратегічне управління не обмежується абстрактним плануванням, а включає практичні дії, що підвищують продуктивність і результативність підприємства. Завдяки оптимізації внутрішніх процесів компанії можуть закласти міцний фундамент для довготривалого розвитку.

Важливість різних підходів до стратегічного управління важко переоцінити в нинішніх економічних умовах. Українські підприємства, як і багато інших у світі, функціонують у середовищі, що характеризується нестабільністю, невизначеністю та стрімкими змінами. У таких реаліях для ефективного функціонування підприємствам необхідні дієві системи стратегічного управління, здатні адаптуватися до викликів та оперативно на них реагувати. Особливо це актуально в умовах зростаючої глобалізації, яка водночас відкриває нові перспективи та створює суттєві ризики для вітчизняного бізнесу [11].

Однією з головних переваг ефективного стратегічного управління є його здатність підвищувати гнучкість і адаптивність підприємства. В умовах постійних технологічних змін, нових регуляторних вимог і ринкових коливань компанії мають бути готовими до оперативного реагування. Стратегічний підхід дає змогу передбачати потенційні ризики та

впроваджувати профілактичні заходи, що мінімізують негативний вплив зовнішніх чинників. Завдяки такій проактивній позиції організація здатна зберігати стабільність навіть у періоди серйозних потрясінь.

Крім того, стратегічне управління стимулює розвиток інновацій. У середовищі з високим рівнем конкуренції здатність до інновацій часто стає визначальним чинником успішності компанії. Стратегічний менеджмент формує умови для виникнення нових ідей, сприяючи розвитку творчого мислення та заохочуючи до експериментів. Узгоджуючи наявні ресурси з перспективними напрямками розвитку, підприємства можуть утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати постійну цінність для споживачів.

Стратегічне управління також є важливим інструментом підвищення внутрішньої узгодженості діяльності організації. Воно забезпечує єдність цілей та дій усіх підрозділів компанії, що дозволяє досягати максимального рівня ефективності. Завдяки стратегічному підходу усуваються бар'єри між відділами, заохочується міжфункціональна взаємодія і ресурси спрямовуються на досягнення ключових цілей підприємства.

Незважаючи на різноманіття поглядів на стратегічне управління, науковці поступово консолідуються навколо кількох основних концепцій. Ці підходи виникли як відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища, що постійно змінюється. Сьогодні серед найпоширеніших підходів до стратегічного управління виділяють процедурний, функціональний, інституційний та концептуальний.

Процедурний підхід акцентує увагу на поетапному процесі реалізації стратегії, де кожен крок має чітку логіку та послідовність. Його прихильники, серед яких М. Мескон, М. Армстронг, С. Серто, П. Пітер, П. Забелін, А. Хоринь, О. Ревенко та інші, вважають, що стратегічне управління — це технологічний процес, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів. Кожен з цих етапів є невід'ємною складовою реалізації стратегії, яка має привести компанію до досягнення своєї місії [23].

Оцінка зовнішнього середовища передбачає дослідження впливу зовнішніх чинників на діяльність компанії. До них належать економічні, політичні, технологічні й соціальні зміни. Основна мета цього етапу — виявити потенційні можливості для розвитку та ризики, які можуть перешкодити реалізації стратегічних планів.

Формулювання місії та стратегічних орієнтирів здійснюється з урахуванням результатів зовнішнього аналізу. Організація визначає своє головне призначення і стратегічні пріоритети, які відповідають її довгостроковому баченню. Цей етап задає загальний вектор для майбутніх управлінських рішень.

Планування стратегії полягає в обранні оптимального шляху до досягнення поставлених цілей. Це може включати розширення ринків, диверсифікацію, оптимізацію витрат або реалізацію інших стратегічних заходів.

Впровадження стратегії — це практична реалізація розроблених планів через розподіл ресурсів, управлінські ініціативи та забезпечення злагодженої роботи всіх структур компанії згідно зі встановленими пріоритетами.

Моніторинг і коригування — фінальний компонент, що включає контроль за ходом виконання стратегії, аналіз її результатів і необхідні адаптації. Постійна оцінка дозволяє підтримувати актуальність стратегії в умовах змінного середовища.

Процедурний підхід забезпечує логічну та структуровану реалізацію стратегічного менеджменту, особливо ефективну для компаній, що працюють у складних або нестабільних умовах.

Функціональний підхід концентрується на чіткій регламентації функцій, обов'язків і ролей у межах організації, що беруть участь у стратегічному управлінні. Він передбачає структурований розподіл усіх етапів на окремі управлінські функції з чітко визначеними методами, інструментами та очікуваними результатами.

Вчені, зокрема Дж. Стрік, В. Пастухова, Е. Данілова, Г. Кіндрацька та В. Марцін, розглядають цей підхід як набір окремих завдань, виконання яких має відбуватись за чітким графіком. Він охоплює встановлення часових меж, визначення критеріїв ефективності та чітке розуміння працівниками своєї участі у стратегічному процесі [6].

Такий підхід є корисним для організацій, що потребують високого ступеня контролю над процесами. Він забезпечує порядок, координацію між підрозділами та чітке спрямування зусиль на досягнення стратегічних результатів.

Інституційний підхід досліджує, яким чином зовнішнє середовище — правові, економічні та політичні інститути — впливає на формування та реалізацію стратегії підприємства. Суть цього підходу полягає в тому, що ефективність стратегії значною мірою залежить від рівня розвитку інституцій у країні.

Серед його прибічників — А. Томпсон, Р. Фархутдінов, В. Мікловда, А. Стрікленд, Е. Паліга, Ю. Маленков, П. Забелін, Н. Кубіній. Вони вважають, що стратегії слід адаптувати до умов інституційного середовища, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Наприклад, у стабільних правових системах бізнес може орієнтуватися на етичні стандарти та комплаєнс, тоді як у країнах з менш розвиненими економічними інститутами акцент робиться на адаптивність і стійкість до невизначеності.

Інституційний підхід наголошує на необхідності глибокого розуміння зовнішніх умов, у яких функціонує компанія, та відповідного коригування її стратегічних дій. Він виходить із того, що бізнес не може існувати у відриві від оточення: для досягнення стабільних конкурентних позицій організація має зважати на правила, нормативи та очікування, закріплені в інституційному середовищі [15].

Концептуальний підхід орієнтований на далекоглядне планування розвитку компанії. У цьому контексті стратегічне управління розглядається

як засіб для досягнення довгострокового успіху шляхом спрямування організації на її майбутні цілі й сталий розвиток. Центральною ідеєю є формулювання чіткого бачення майбутнього, а також узгодження сьогоднішніх рішень із бажаним станом компанії у перспективі.

Цей підхід підкреслює, що стратегічне управління не повинне обмежуватись лише реакцією на зміни ринку. Йдеться про виявлення майбутніх тенденцій, розпізнавання нових можливостей і побудову міцних основ для тривалого зростання підприємства.

Попри те, що розглянуті підходи дають цінну методологічну основу для розуміння стратегічного менеджменту, варто зазначити, що саме визначення цього поняття постійно змінюється. Причина цього — динамічність зовнішнього середовища, у якому працюють сучасні компанії. Глобальні процеси, інноваційні технології та нові споживчі звички ставлять під сумнів традиційні управлінські концепції.

Так, поширення цифрових технологій докорінно змінило способи взаємодії компаній із клієнтами, партнерами та конкурентами. Це змушує організації включати у свої стратегії нові підходи до аналізу цифрових трансформацій і адаптації до них. Крім того, актуалізувалася тема сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу — тепер стратегія має враховувати не лише фінансову вигоду, а й соціальні й екологічні аспекти діяльності.

У зв'язку з цим стратегічне управління повинне бути гнучким і постійно еволюціонувати. Хоча базові підходи залишаються актуальними, компанії мають бути готовими адаптувати свої управлінські практики до нових викликів, здійснюючи регулярний аналіз зовнішнього середовища та впроваджуючи відповідні зміни до своєї стратегії.

Стратегічне управління визначається як процес формування і реалізації довгострокових цілей підприємства, що враховує зміни в зовнішньому середовищі та орієнтується на досягнення конкурентних

переваг. Основні цілі включають забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності та створення доданої вартості.

1.2. Основні етапи процесу стратегічного управління

У сучасному світі глобалізованої економіки підприємства стикаються з новими викликами, які обумовлені зростанням конкуренції та необхідністю швидко реагувати на динамічні зміни в ринковому середовищі. Успіх компаній у таких умовах залежить від їхньої здатності оперативно перебудовувати діяльність, впроваджувати інновації, створювати нові продукти, інвестувати стратегічно та ефективно адаптуватися до змін. Це дозволяє не лише досягати короткострокових результатів, а й формувати довготривалу стійкість на ринку.

Для вибору найефективнішої моделі стратегічного управління важливо зрозуміти його еволюційний розвиток. Аналізуючи ключові періоди економічного зростання в країнах з ринковою економікою, можна простежити, як у відповідь на ускладнення управлінських завдань формувалися нові підходи до управління підприємствами [20, с. 48-53].

Розвиток управлінської думки можна умовно поділити на кілька фаз:

- етап фінансово-бюджетного контролю;
- управління на базі екстраполяції;
- планування змін;
- впровадження адаптивних рішень в умовах нестабільності.

Початковий етап характеризується орієнтацією на фінансову звітність та внутрішнє планування, в той час як зовнішні чинники практично не враховувалися. Така модель управління, поширена до середини XX століття, була орієнтована на контроль витрат і планові показники, що вважаються достатніми для підтримки стабільності. Проте така система мала серйозні недоліки, оскільки не дозволяла оперативно реагувати на

зміни у зовнішньому середовищі, що згодом стало критичним фактором у боротьбі за конкурентоспроможність [23].

Наступна фаза — управління на основі екстраполяції — виникла в 1950-х роках. Вона зберігала елементи бюджетного планування, але доповнювала їх прогнозами на основі аналізу тенденцій. Це дало змогу підприємствам застосовувати єдиний фінансовий план, охоплюючи всі функціональні напрямки — від виробництва до маркетингу. Однак цей підхід все ще залишався обмеженим у контексті непередбачуваності зовнішніх змін, оскільки він базувався на проекції минулого на майбутнє [24, с. 85-91].

У 1960–1980-х роках стратегічне управління перейшло до третього етапу — акцент на прогнозування та системне реагування на зміни. Визнаючи нестабільність ринку, підприємства почали використовувати більш комплексні аналітичні підходи. Вони прагнули раціонально використовувати внутрішній потенціал, адаптуючи його до зовнішніх вимог — таких як доступність ресурсів і ринкові обмеження [12].

У цей час компанії почали займатися стратегічним плануванням, яке перетворилося на більш складний та тривалий процес порівняно з довгостроковим плануванням попередніх десятиліть. Цей етап стратегічного планування враховував не лише економічні фактори, але й соціальні, політичні та конкурентні міркування, а також потреби споживачів. Розширений обсяг стратегічного планування зробив його важливим інструментом для підприємств, які прагнуть узгодити свої внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями і загрозами.

Стратегічне планування набуло значної популярності наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років. Однак, оскільки бізнес-середовище стало більш непередбачуваним, стали очевидними обмеження формальних методів стратегічного планування.

Наступний етап, який розпочався в 1980-х роках і триває сьогодні, зосереджений на управлінні на основі гнучких стратегій на випадок

непередбачених обставин. Цей підхід виник у відповідь на зростаючу невизначеність у бізнес-середовищі, де неочікувані проблеми вимагають негайної уваги. Під час цього етапу стратегічне управління, як його розуміють сьогодні, почало формуватися, оскільки підприємствам все частіше доводилося приймати швидкі, адаптивні рішення для реагування на непередбачені події.

Цей період ознаменував перехід від жорсткого, формалізованого стратегічного планування до більш гнучких та адаптивних практик управління. Гнучкість стала вирішальною, оскільки бізнес зіткнувся з постійним потоком термінових завдань, які неможливо було передбачити або планувати заздалегідь. Фокус змістився з довгострокового, лінійного планування на динамічний підхід, який дозволяв бізнесу швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи при цьому стратегічний фокус.

Таблиця 1.2

Етапи стратегічного управління

Етап	Опис
Формулювання стратегії	На цьому етапі визначаються місія організації, стратегічні цілі та завдання. Проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення можливостей і загроз.
Вибір стратегії	Після оцінки отриманих результатів формулюються можливі стратегії, які підходять для досягнення встановлених цілей. Вибір стратегії залежить від характеристик і умов конкретної організації.
Розробка планів	Після вибору стратегії створюються конкретні плани для її реалізації. Це може включати розробку політик, проектів і програм, які допомагають втілити обрану стратегію в життя.
Впровадження стратегії	Стратегії та плани починають реалізовуватися в рамках організації. На цьому етапі важливим є налаштування організаційної структури для підтримки процесу.
Оцінка та моніторинг	Після реалізації стратегії проводиться оцінка її ефективності, щоб визначити, чи досягнуто поставлених цілей. Важливо проводити постійний моніторинг і вносити корективи у стратегію на основі отриманих результатів.

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що описані вище етапи представляють широкі категорії мислення щодо стратегічного управління, і на кожному етапі співіснувало кілька теорій управління. Ці теорії надавали різні погляди на те, як стратегії повинні формуватися, створюватися та виконуватися в організації. Кожна перспектива сприяла розвитку того, що стало відомим як «школи стратегії».

Різні школи стратегічної думки пропонують різні підходи до розуміння та управління бізнесом. Деякі школи зосереджуються на аналітичних процесах розробки стратегій, тоді як інші підкреслюють важливість інновацій та креативності у формулюванні стратегії. З часом ці школи еволюціонували, щоб вирішувати нові виклики у світі бізнесу, включаючи ідеї з таких галузей, як економіка, психологія та соціологія.

Оскільки бізнес-середовище продовжує змінюватися, визначення та практика стратегічного управління також повинні розвиватися. У той час як попередні етапи стратегічного управління характеризувалися формалізованими процесами та довгостроковим плануванням, сучасна епоха вимагає більш гнучкого підходу. Сьогодні підприємства повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії у відповідь на раптові зміни на ринку, технологічні інновації та зміну вподобань споживачів.

Ця зростаюча потреба в адаптивності зумовлена кількома зовнішніми факторами, включаючи глобалізацію, технологічні зриви та загострення конкуренції. У цьому контексті компанії повинні розробляти системи стратегічного управління, які дозволять їм не лише передбачати зміни, але й реагувати в режимі реального часу. Це передбачає сприяння культурі інновацій, заохочення міжфункціональної співпраці та використання аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Впровадження стратегічного управління є життєво важливим для довгострокового успіху будь-якої організації. Воно дозволяє підприємствам проактивно виявляти загрози та своєчасно їх усувати, пропонуючи більш ефективний спосіб вирішення проблем. Крім того, структурований характер елементів

стратегічного управління підкреслює, що побудова системи стратегічного управління базується на певній моделі. Ця модель складається з окремих етапів та компонентів, які можуть адаптуватися відповідно до потреб та обставин організації.

Модель стратегічного управління – це концептуальна або теоретична основа, що окреслює фундаментальні кроки, принципи, інструменти та процеси, які організація використовує для розробки, впровадження та оцінки своїх стратегій. Ця модель надає менеджерам чітку структуру для аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, встановлення стратегічних цілей, створення відповідних планів та виконання стратегій для досягнення успіху організації.

На модель стратегічного управління, прийняту організацією, часто впливають її конкретний контекст та характеристики. Зважаючи на особливості бізнесу та ринку, багато компаній надають перевагу розробці або модифікації моделей під власні потреби.

У випадку українських підприємств можна застосовувати іноземні моделі, зокрема ті, що створені відомим теоретиком Ігорем Ансоффом. Деякі з цих моделей включають:

- Стратегічне управління через позиціонування: Ця модель зосереджена на визначенні пріоритетів організаційної діяльності та розподілі ресурсів між найперспективнішими напрямками;
- Управління стратегічним ранжуванням завдань: У цій системі завдання класифікуються на основі їхньої важливості та термінів виконання, що дозволяє організації ефективно визначати пріоритети стратегічних цілей;
- Стратегічне управління непередбаченими обставинами: Цей підхід застосовується, коли несподівано виникають непередбачені виклики, допомагаючи підприємствам швидко реагувати на раптові проблеми;
- Управління слабкими сигналами: Виходячи з ідеї, що несприятливі події часто мають ранні попереджувальні ознаки, ця модель

заохочує підприємства розпізнавати ці сигнали та заздалегідь готуватися до потенційних загроз.

Інші відомі моделі були розроблені такими вченими, як Ф.Р. Девід, Д.Л. Томпсон, Р. Лінч, П. Лоранж та М. Мескон. Наприклад, модель Д.Л. Томпсона складається з чотирьох етапів: стратегічний аналіз, вибір стратегії, впровадження та постійний моніторинг та оцінка. Ця модель підкреслює важливість постійного перегляду та вдосконалення стратегії на основі результатів та зворотного зв'язку [24,25].

Модель стратегічного управління Ф.Р. Девіда, з іншого боку, окреслює три ключові етапи: розробка стратегії, впровадження та оцінка. Спочатку організація визначає свою місію та встановлює стратегічні цілі. Потім проводяться внутрішні та зовнішні аудити для оцінки середовища та можливостей організації. Після встановлення цілей розробляються політики, а на завершальному етапі стратегія оцінюється для визначення її ефективності.

Незважаючи на вплив моделей Девіда та Томпсона, вони мають певні обмеження. Зокрема, їм бракує комплексних рекомендацій щодо ранніх етапів стратегічного управління, що робить їх неповними, коли вони використовуються як окремі рамки. Як наслідок, ці моделі повинні бути адаптовані до конкретних потреб різних організацій[13].

Окрім згаданих раніше моделей, кілька інших рамок стратегічного управління вплинули на еволюцію міжнародного менеджменту. До них належать:

- Підприємницька модель: Цей підхід характеризується перспективним менеджером, який постійно шукає нові можливості та готовий ризикувати. Його часто використовують стартапи або компанії, що стикаються зі значними фінансовими викликами, що вимагають радикальної трансформації для виживання;

- Адаптивна модель: Ця модель зосереджена на обережному реагуванні на зовнішні виклики та підготовці рішень для потенційних

майбутніх проблем. Зазвичай її використовують компанії зі стабільною ринковою позицією, яким необхідно адаптуватися до зовнішніх змін;

– Модель, що базується на плануванні: Стратегічне управління в цій моделі керується систематичним порівняльним аналізом. Розробка стратегії відбувається лише після ретельного аналізу та висновків. Великі підприємства, які мають ресурси для проведення такого широкого аналізу, часто використовують цю модель, а досвідчені фахівці беруть участь у формулюванні стратегії.

У галузі досліджень стратегічного менеджменту в Україні помітний внесок зробили такі вчені, як В. Єфремов, З. Шершньова та С. Оборська, які розробили власні моделі.

Наприклад, модель В. Єфремова наголошує на розвитку бізнес-ідеї як основи процесу стратегічного управління. Ця ідея слугує основою для визначення стратегічних напрямків організації. Після оцінки позиції компанії в стратегічному ландшафті та визначення пріоритетних напрямків розробляються та деталізуються конкретні стратегії в рамках системи цілей. Потім ці цілі перетворюються на практичні програми, проекти та інші ініціативи, що підтримуються організаційною структурою для забезпечення ефективного виконання бізнес-діяльності компанії.

Процес стратегічного управління охоплює аналіз середовища, формування місії і бачення, розробку стратегій, їх реалізацію та контроль. Кожен з етапів відіграє вирішальну роль у досягненні бажаних результатів і потребує адаптивного підходу до управлінських рішень.

1.3. Рівні стратегічного управління: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний

Чотири рівні стратегії — корпоративний, бізнес-, функціональний та операційний — є важливими для організації, щоб вирішувати ринкові виклики та використовувати можливості. Кожен рівень робить свій внесок

у загальну стратегічну структуру, забезпечуючи ефективне втілення бачення організації в практичні кроки на кожному етапі її діяльності. Алі Ахсан, старший менеджер та бізнес-партнер з персоналу в Honda Power Products Bangladesh, детальніше розглядає кожен рівень [31].

Стратегія корпоративного рівня визначає загальну мету, обсяг та довгострокове бачення організації. Вона встановлює широкі цілі та визначає, як ресурси будуть розподілені між різними бізнес-підрозділами. Ця стратегія зазвичай розробляється вищим керівництвом та радою директорів і стосується рішень, що впливають на всю організацію, таких як злиття, поглинання, вихід на нові ринки та диверсифікація.



Рис 1.1. Рівні стратегічного управління

Корпоративна стратегія General Electric наголошувала на диверсифікації, дозволяючи компанії працювати в таких секторах, як охорона здоров'я, енергетика, авіація та фінанси. Стратегія керувала GE у розподілі ресурсів між кожним бізнес-підрозділом, гарантуючи, що вони підтримують конкретні цілі та загальну місію компанії.

Дослідження Альфреда Д. Чандлера-молодшого 1962 року «Стратегія та структура» продемонструвало, що чітка корпоративна стратегія часто призводить до більш ефективної організаційної структури, що підвищує продуктивність.

Стратегія бізнес-рівня зосереджена на тому, як певний бізнес-підрозділ конкурує у своїй галузі або сегменті ринку. Ця стратегія включає рішення щодо позиціонування, диференціації та досягнення конкурентної переваги. Вона є критично важливою для забезпечення процвітання бізнес-підрозділу на своєму ринку та його внеску в досягнення корпоративних цілей.

Apple Inc. є прикладом успішної стратегії бізнес-рівня з акцентом на диференціацію. Роблячи акцент на інноваціях, дизайні та користувацькому досвіді, Apple забезпечила собі конкурентну перевагу в технологічній галузі. Преміальні продукти компанії та сильна ідентичність бренду позиціонують її як лідера ринку.

Конкурентна стратегія Портера (1980) постулює, що конкурентну перевагу можна отримати завдяки лідерству у витратах, диференціації або фокусуванню. Узгодження Apple з диференціацією було життєво важливим для її сталого лідерства на ринку та прибутковості.

Стратегія функціонального рівня зосереджена на тому, як окремі відділи, такі як маркетинг, операції, фінанси та управління персоналом, можуть зробити свій внесок у досягнення ширших цілей організації. Ця стратегія спрямована на оптимізацію ефективності кожного відділу та забезпечення відповідності бізнес-стратегії та корпоративним стратегіям.

Функціональна стратегія Toyota в операційній діяльності, особливо її бережливе виробництво та управління запасами «точно вчасно», оптимізувала ефективність та мінімізувала відходи. Це підтвердило її загальну бізнес-стратегію лідерства у витратах та високоякісного виробництва.

Дослідження Каплана і Нортон (1996) «Збалансована система показників» підкреслює, що узгодження функціональних стратегій з корпоративними та бізнес-стратегіями призводить до значного покращення організаційної продуктивності.

Стратегія операційного рівня стосується щоденної діяльності та процесів, які допомагають впроваджувати стратегії вищого рівня. Це включає рішення щодо розподілу ресурсів, управління робочими процесами та оптимізації продуктивності. Вона гарантує ефективне виконання стратегій корпоративного, бізнес- та функціонального рівнів.

Операційна стратегія Amazon надає пріоритет задоволеності клієнтів та операційній досконалості. Завдяки ефективному управлінню ланцюгом поставок та постійним інноваціям у логістиці, Amazon домінує в електронній комерції. Саме операційна стратегія є основою для досягнення її бачення — бути компанією, орієнтованою на клієнтів більше за всіх у світі.

Дослідження Шантану Дутти, Ома Нарасімхана та Сурендри Раджива у 2005 році, опубліковане в журналі *Strategic Management Journal*, показало, що сильні операційні можливості призводять до кращої узгодженості між стратегією та виконанням, що призводить до вищої продуктивності та задоволеності клієнтів.

Чотири стратегічні рівні — корпоративний, бізнес-, функціональний та операційний — формують основу успішної організації. Кожен рівень відіграє вирішальну роль у забезпеченні реалізації бачення компанії та збереженні її конкурентної переваги в постійно мінливому бізнес-середовищі. Ефективно впроваджуючи стратегії на кожному рівні, організації можуть долати труднощі, оптимізувати свою продуктивність та досягати довгострокового успіху.

Існують три ключові рівні стратегічного управління: корпоративний, що визначає загальний напрямок розвитку; бізнес-рівень, що фокусується на конкурентних перевагах; та функціональний, де реалізуються конкретні заходи в межах окремих підрозділів. Координація між цими рівнями забезпечує узгодженість дій та підвищує ефективність управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Лайт Фінанс»

ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні, що здійснює свою діяльність в галузі надання фінансових послуг. Компанія була заснована 30 березня 2020 року та працює під керівництвом Віктора Олександровича Думи, який є її директором і засновником. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Київ, на вулиці Борщагівська, будинок 154.

ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» має статус товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є однією з найпоширеніших форм організаційно-правової структури бізнесу в Україні. Статутний капітал компанії складає 5 100 000 гривень, що демонструє солідний стартовий рівень фінансування для реалізації її бізнес-цілей. Засновником компанії, а також її єдиним кінцевим бенефіціаром, є Віктор Олександрович Дума, громадянин України, який володіє 100% корпоративних прав.

Основним видом діяльності ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» є надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) відповідно до класифікації за кодом 64.99. Це включає широкий спектр послуг, пов'язаних з фінансовими операціями, які не охоплюються іншими категоріями фінансових установ, такими як банки чи страхові компанії.

Крім основної діяльності, компанія також займається кількома іншими фінансовими послугами, серед яких:

- інші види грошового посередництва, що передбачає надання послуг з посередництва у фінансових операціях, зокрема в операціях з обміну валют, а також у наданні позик;
- фінансовий лізинг, що дозволяє клієнтам орендувати обладнання та інші ресурси з правом викупу в майбутньому;

– інші види кредитування, що включають надання позик фізичним та юридичним особам.

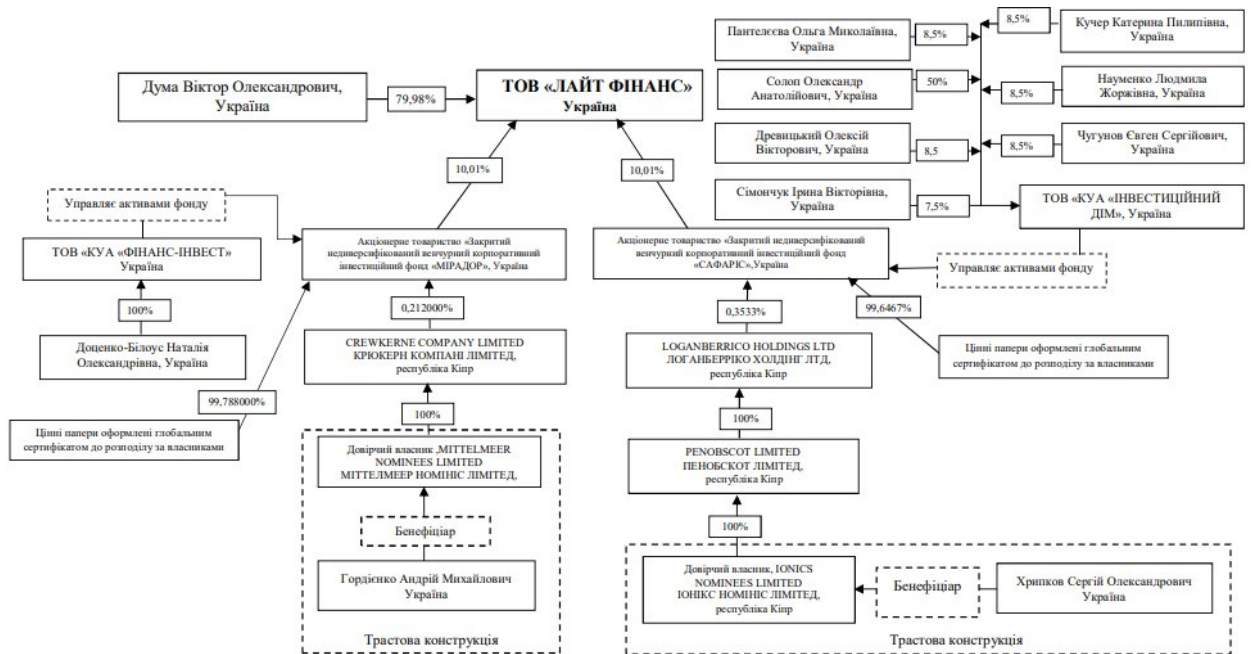


Рис 2.1 Корпоративна структура

Аналіз фінансових показників та індикаторів ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» дозволяє оцінити зміни в фінансовому становищі компанії протягом 2020-2024 років, виявити тенденції та можливі ризики. Даний аналіз базується на двох таблицях: Таблиця 2.1 – «Фінансові індикатори» та Таблиця 2.2 – «Фінансові показники» (джерело: [26]).

Ліквідність компанії протягом аналізованого періоду демонструє значні коливання. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020-2021 роках був надзвичайно високим, що на рівні 42 500% та 166 600%, що може свідчити про наявність значних резервів ліквідності або потенційні помилки в розрахунках або в трактуванні активів та зобов'язань компанії. З 2022 року коефіцієнт знизився до 149.37% і залишався на рівні понад 140% у наступні роки, що вказує на відносно високий рівень ліквідності, здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.1

Фінансові індикатори ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	42 500.00%	166 600.00%	149.37%	140.39%	150.87%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	165 266.67%	0.23%	0.03%	41.84%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	42 500.00%	166 600.00%	149.37%	140.39%	150.87%
Коефіцієнт автономії	99.76%	99.94%	33.08%	28.79%	59.35%
Рентабельність активів (ROA)	-	-1.86%	0.62%	0.08%	0.18%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	-1.84%	1.90%	0.27%	0.41%
Чиста маржа	-	-	-	-	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	84 900.00%	83 350.00%	84 950.00%	85 183.33%	153.45%
Коефіцієнт заборгованості	0.24%	0.06%	66.92%	71.21%	40.65%

Джерело: складено автором за [26].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності для 2020 року не було надано даних. Однак з 2021 року цей коефіцієнт показав екстремально високі значення (165 266.67%), що поступово знизилось до 41.84% у 2024 році. Це може свідчити про початкову надмірну ліквідність, яка з часом стабілізувалась, але все ще залишається на досить високому рівні, що забезпечує компанії можливість виконувати найтерміновіші зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має ті ж тенденції, що й коефіцієнт поточної ліквідності, тобто виявляє високий рівень забезпечення короткострокових зобов'язань, проте з поступовим зниженням протягом аналізованих років.

Коефіцієнт автономії в 2020 та 2021 роках був дуже високим, досягнувши 99.76% та 99.94% відповідно, що свідчить про майже повну незалежність компанії від зовнішнього фінансування. Однак із 2022 року коефіцієнт знизився до 33.08%, а в 2023 році досяг 28.79%, що свідчить про значне зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. У 2024

році коефіцієнт автономії збільшився до 59.35%, що вказує на певне покращення ситуації, але компанія залишалась залежною від зобов'язань.

Рентабельність активів (ROA) у 2020 році не була надана. Однак у 2021 році компанія продемонструвала негативне значення (-1.86%), що означало збитковість. У 2022 році показник покращився до 0.62%, а в наступні роки залишався на дуже низькому рівні (0.08% у 2023 році і 0.18% у 2024 році), що вказує на незначну ефективність використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2020 році також не була надана. У 2021 році компанія показала негативний результат (-1.84%), що підтверджує невдалий рік для бізнесу. Проте в 2022 році результат став позитивним (1.90%), але знову знизився до 0.27% у 2023 році та 0.41% у 2024 році, що свідчить про поступове покращення, але загалом низьку ефективність використання власного капіталу.

Чиста маржа не була розрахована за весь період аналізу, що може свідчити про відсутність відповідних даних або складнощі в оцінці цього показника.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2020 році становив 84 900%, що свідчить про надзвичайно високий рівень покриття. З часом цей коефіцієнт знизився до 83 350% у 2021 році, а потім досягнув 85 183.33% у 2023 році, вказуючи на стабільність цього показника, хоча й з деякими коливаннями. Однак у 2024 році цей коефіцієнт значно збільшився до 153.45%, що вказує на значне зростання частки власного капіталу в покритті необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості протягом аналізованого періоду демонструє значне збільшення. У 2020 році він становив лише 0.24%, що свідчить про мінімальну залежність від зовнішнього фінансування. У 2021 році цей показник знизився до 0.06%, що також відображає низьку заборгованість компанії. Однак у 2022 році коефіцієнт зростає до 66.92%, що вказує на значне збільшення заборгованості компанії. У 2023 році він досяг 71.21%, а у 2024 році знизився до 40.65%, що свідчить про певне

полегшення в управлінні заборгованістю, але все ще залишає питання щодо стійкості фінансів компанії.

Таблиця 2.2

Фінансові показники

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	—	—	—	—	0 ₴
Чистий прибуток	6 197 000 ₴	14 000 ₴	96 000 ₴	-93 000 ₴	-6 000 ₴
Активи	19 052 000 ₴	17 751 000 ₴	15 408 000 ₴	5 004 000 ₴	5 106 000 ₴
Зобов'язання	7 744 000 ₴	12 640 000 ₴	10 311 000 ₴	3 000 ₴	12 000 ₴
Кількість працівників	3	2	2	3	—

Джерело: складено автором за [26].

Фінансові показники також відображають важливі зміни. У 2020 році компанія не отримала доходу, що підтверджує складну ситуацію на початку діяльності. У наступні роки компанія змогла отримати певний прибуток, хоча в 2021 році зафіксовано збиток у розмірі -93 000 ₴, а в 2020 році – -6 000 ₴. З 2022 року ситуація покращилась, і компанія отримала чистий прибуток у 96 000 ₴, а в 2023 році він досягнув 14 000 ₴. У 2024 році чистий прибуток становив 6 197 000 ₴, що є суттєвим поліпшенням результатів.

Активи компанії поступово зростали з 5 106 000 ₴ у 2020 році до 19 052 000 ₴ у 2024 році, що свідчить про значне розширення бізнесу. Зобов'язання також зазнали змін, збільшившись з 12 000 ₴ у 2020 році до 7 744 000 ₴ у 2024 році, що свідчить про зростання фінансових зобов'язань компанії. Число працівників залишалось відносно стабільним: 3 працівники у 2020 та 2021 роках, 2 працівники у 2022 та 2023 роках, та 3 працівники у 2024 році.

Таким чином, фінансовий аналіз ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» показує значні коливання в ліквідності, рентабельності та заборгованості протягом

2020-2024 років. Компанія змогла покращити свої фінансові результати, але все ще має ряд проблем у сфері фінансової стабільності та ефективності використання капіталу.

2.2. Аналіз поточного стратегічного управління підприємства

SWOT-аналіз ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» дає змогу всебічно оцінити як внутрішні аспекти діяльності підприємства, так і зовнішні умови, що можуть впливати на його подальший розвиток.

До сильних сторін підприємства належить насамперед надзвичайно високий рівень поточної та швидкої ліквідності у 2020–2021 роках (понад 166 000%), що свідчить про суттєві обсяги оборотних активів порівняно з короткостроковими зобов'язаннями. У 2024 році ці показники стабілізувалися на оптимальному рівні 150,87%, що свідчить про збереження прийнятного рівня ліквідності. Також важливим позитивним моментом є стає зростання обсягу активів – з 5,1 млн грн у 2020 році до 19 млн грн у 2024 році, що говорить про поступовий розвиток компанії. Значення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом перевищувало 80 000% упродовж усього аналізованого періоду, що вказує на повне фінансування необоротних активів власними коштами.

Ще однією сильною стороною є різке зростання чистого прибутку у 2024 році – до 6 197 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Крім того, до позитивних чинників варто віднести наявність досвідченого керівника – Дума Віктора Олександровича, який поєднує функції засновника і директора, що забезпечує єдність управлінської стратегії.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Лайт Фінанс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високі показники ліквідності, особливо у 2020–2021 роках (понад 166 000% поточної ліквідності).	Дуже низька абсолютна ліквідність у 2022–2023 роках (0.23%, 0.03%).
Значне зростання активів з 2020 по 2024 рік (з 5,1 млн ₪ до 19 млн ₪).	Висока залежність від позикових коштів у 2022–2023 роках (зобов'язання понад 66%).
Високе покриття необоротних активів власним капіталом (понад 80 000%).	Коливання рентабельності: від мінусового ROE у 2021 до незначного ROE у 2023–2024 (0.27–0.41%).
Значне зростання чистого прибутку у 2024 році (6,197 млн ₪).	Невизначеність із джерелами доходу: упродовж 2020–2023 років дохід офіційно не відображено.
Досвідчений керівник і єдиний власник – Дума Віктор Олександрович.	Відсутність диверсифікації власності та потенційна управлінська концентрація ризиків.
Можливості	Загрози
Розширення спектру фінансових послуг з урахуванням ринкових трендів (фінтех, цифрові платформи).	Підвищений регуляторний тиск на небанківські фінансові установи в Україні.
Залучення інвесторів завдяки позитивній динаміці прибутку та зростанню активів.	Економічна нестабільність в країні, яка може впливати на фінансові потоки та попит на послуги.
Можливість партнерств із банками чи лізинговими компаніями для розширення ринку.	Висока конкуренція у сфері мікрофінансування та альтернативного кредитування.
Вихід на нові регіональні ринки України або онлайн-сегмент.	Загроза шахрайства або проблем з неплатоспроможними клієнтами в умовах відкритого кредитування.
Державні програми підтримки малого бізнесу можуть відкрити нові можливості для кредитування.	Зниження довіри до небанківських установ з боку клієнтів у разі відсутності прозорості.

Джерело: складено автором

Водночас слабкі сторони компанії пов'язані з низьким рівнем абсолютної ліквідності у 2022–2023 роках (менше 0,3%), що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів або їхніх еквівалентів, доступних для негайних розрахунків. Низька рентабельність активів (0,08–0,18%) та власного капіталу (0,27–0,41%) у 2023–2024 роках може свідчити про

недостатню ефективність використання ресурсів. У 2021 році зафіксовано від’ємне значення чистого прибутку (–93 тис. грн), що позначилося на негативному ROE і ROA. Крім того, з 2021 по 2023 рік компанія мала високий рівень зобов’язань – до 71,21% від структури капіталу, що свідчить про фінансову залежність.

До можливостей компанії можна віднести перспективу розширення спектру фінансових послуг, особливо в умовах активного розвитку фінтеху та цифрових сервісів. Зростання прибутку та активів може підвищити інвестиційну привабливість компанії та дозволити залучити додаткове фінансування. Розширення ринку через партнерство з банками, лізинговими компаніями або онлайн-платформами може надати додаткові конкурентні переваги. Також перспективним напрямком є участь у державних програмах підтримки малого бізнесу або кредитування населення.

Проте існують і загрози, що можуть негативно впливати на подальший розвиток компанії. Зокрема, це зростання регуляторного тиску на небанківські фінансові установи з боку Нацбанку України, що може обмежити діяльність компанії або потребувати додаткових витрат. Значним викликом є також нестабільна макроекономічна ситуація, інфляція, коливання валютного курсу, які здатні вплинути на платоспроможність клієнтів. Висока конкуренція на ринку мікрофінансування може ускладнити залучення нових клієнтів. Крім того, є ризики, пов’язані з шахрайськими діями або неповерненням кредитів, що особливо актуально в умовах низької платоспроможності населення.

Загалом, ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» демонструє позитивну динаміку розвитку та має потенціал для зростання за умов усунення внутрішніх слабких сторін та активної реалізації зовнішніх можливостей.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» дозволяє визначити ключові фактори, які формують її стратегічне положення на ринку фінансових послуг в Україні. Застосування комплексу аналітичних інструментів — таких як PESTEL-аналіз, SWOT-

аналіз, модель п'яти сил Портера, матриці BCG та Ансоффа — надає можливість об'єктивно оцінити поточну ситуацію компанії, виявити сильні й слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії подальшого розвитку.

PESTEL-аналіз (табл. 2.4) окреслює широкий спектр зовнішніх чинників, що безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність компанії. Політичні аспекти, зокрема нестабільна військово-політична ситуація в Україні, створюють невизначеність для інвесторів, одночасно підсилюючи регуляторну функцію держави, що змушує компанію адаптуватися до нових вимог Національного банку. Однак державні програми підтримки малого бізнесу можуть стати джерелом фінансової та організаційної допомоги.

Таблиця 2.4

PESTEL-Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

Фактор	Зміст / Вплив на компанію
Політичні	- Військово-політична ситуація в Україні створює ризики для інвесторів і впливає на макроекономічну стабільність. - Державне регулювання фінансового сектору з боку НБУ посилюється, що зумовлює необхідність відповідності до нових ліцензійних вимог. - Програми державного стимулювання малого бізнесу можуть стати джерелом підтримки компанії.

Продовження табл. 2.4

Економічні	- Високий рівень інфляції та знецінення національної валюти впливає на платоспроможність клієнтів. - Обмеження доступу до міжнародного капіталу ускладнює залучення іноземного фінансування. - Ріст ВВП та розвиток малого підприємництва створюють попит на мікрофінансові послуги. - Низький рівень довіри до традиційних банків може грати на користь фінансових компаній.
Соціальні	- Зниження реальних доходів населення підвищує попит на короткострокові кредити. - Демографічна структура населення (молодь, пенсіонери) впливає на споживчу поведінку. - Поширення фінансової грамотності збільшує обізнаність клієнтів щодо фінансових ризиків та пропозицій.
Технологічні	- Розвиток цифрових платформ і мобільних додатків дозволяє зменшити витрати на обслуговування клієнтів. - Впровадження штучного інтелекту та аналітики ризиків покращує оцінку платоспроможності позичальників. - Наявність кіберризиків вимагає інвестицій у захист персональних даних.
Екологічні	- Прямий вплив екологічних факторів на діяльність компанії мінімальний. - Проте очікування ESG-поведінки (екологія, соціальна відповідальність, управління) зростають серед інвесторів і партнерів.
Правові	- Часті зміни законодавства щодо фінансових компаній потребують адаптації нормативної бази. - Зміни у податковому кодексі та регламентні фінансової звітності впливають на ведення обліку. - Вимоги до прозорості фінансової звітності, захисту персональних даних (GDPR-аналог), ліцензування – потребують витрат і юридичної обізнаності.

Джерело: складено автором

З економічного боку (табл. 2.4), високий рівень інфляції та девальвація гривні негативно позначаються на фінансовій стійкості

клієнтів, що, своєю чергою, впливає на рівень повернення кредитів. Утім, розвиток малого бізнесу і ріст ВВП створюють нові можливості для мікрофінансування. Водночас зниження довіри до традиційних банків може стати перевагою для небанківських фінансових установ, які пропонують гнучкіші умови та зручні цифрові сервіси.

Соціальні фактори (табл. 2.4), як-от зниження доходів населення та демографічні зміни, зумовлюють попит на короткострокові кредити. У цих умовах компанії варто орієнтуватися на продукти з мінімальними ризиками, приділяючи особливу увагу розширенню фінансової грамотності своїх клієнтів. Зростаюча фінансова обізнаність населення сприяє підвищенню вимог до прозорості та якості фінансових послуг.

У технологічному аспекті (табл. 2.4), впровадження мобільних застосунків і систем штучного інтелекту відкриває широкі можливості для оптимізації процесів кредитування, зниження витрат і підвищення точності оцінки ризиків. Втім, для протидії кіберризикам необхідні значні інвестиції в захист даних і оновлення ІТ-інфраструктури.

Екологічні фактори мають обмежений прямий вплив на діяльність компанії, проте зростає значущість ESG-критеріїв (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у процесі прийняття рішень інвесторами та діловими партнерами. Це формує нові стандарти ведення бізнесу, що можуть стати конкурентною перевагою у майбутньому (табл. 2.4).

Правові зміни, особливо регулярне оновлення нормативно-правової бази, що регулює ключові аспекти діяльності компанії — такі як ліцензування, ведення фінансової звітності та захист персональних даних — створюють складні виклики для бізнесу. Ці зміни вимагають від компанії високої гнучкості в адаптації до нових вимог, а також забезпечення належного рівня юридичної компетентності для своєчасного та точного виконання усіх нормативних зобов'язань. Успішне дотримання

законодавчих норм не лише знижує ризики санкцій і штрафів, а й сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.5

Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

Сила	Оцінка впливу	Аналіз
Конкуренція в галузі (існуючі конкуренти)	Високий	На ринку фінансових послуг багато гравців: банки, мікрофінансові організації, онлайн-кредитори. Конкуренція висока, боротьба за клієнта жорстка.
Загроза появи нових гравців	Середній	Вихід на ринок ускладнений регуляторними вимогами (ліцензії, капітал), але зростання цифрових технологій полегшує запуск нових гравців.
Загроза товарів-замінників	Середній	Альтернативи фінансовим послугам: краудфандинг, фінансові P2P-платформи, криптовалюти. Їхня роль поки обмежена, але зростає з часом.
Сила постачальників	Низький	Для фінансової компанії постачальники (ІТ-сервіси, аналітика, кредитні історії) не мають суттєвого впливу на стратегічні рішення компанії.
Сила споживачів (клієнтів)	Високий	Клієнти мають широкий вибір і легко змінюють кредитора. Рівень вимог до прозорості, ставок, сервісу зростає. Сприяє зниженню прибутковості.

Джерело: складено автором

Модель п'яти сил Портера (табл. 2.5) демонструє, що ринок мікрофінансування перебуває під тиском високої конкуренції. Присутність великої кількості учасників — банків, МФО, онлайн-кредиторів — створює складну ситуацію, де боротьба за клієнта базується на відсоткових ставках, швидкості обслуговування, якості сервісу. Сила покупця (споживача) висока, оскільки клієнти мають великий вибір, а бар'єри до зміни фінансового партнера — мінімальні.

Загроза з боку нових гравців оцінюється як середня: з одного боку, регуляторні вимоги створюють бар'єри входу, але з іншого — цифровізація суттєво знижує витрати на запуск нових проєктів. Поява товарів-замінників, зокрема P2P-кредитування, краудфандинг та криптовалюти, також створює тиск на традиційні бізнес-моделі, хоча їхня роль наразі обмежена. Постачальники, як IT-платформи або агентства з кредитної історії, мають незначну ринкову владу, що дає компанії більшу свободу у виборі партнерів.

Таблиця 2.6

Матриця BCG для ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

Категорія	Напрямок / Послуга	Характеристика	Стратегічні дії
"Зірки"	Онлайн-кредитування малого бізнесу	Ринок швидко зростає, компанія має стабільну частку завдяки зручному сервісу та адаптації під МСБ	Інвестувати в розвиток, розширити платформу, запровадити партнерські програми
"Дійні корови"	Короткострокове споживче кредитування	Попит стабільний, ринок насичений, компанія утримує постійну частку	Максимізувати прибуток, знизити витрати, утримувати клієнтів
"Знаки питання"	Фінансові консультаційні послуги для фізичних осіб	Попит зростає, але частка ринку невелика, конкуренція з банками та фінтехами	Провести аналіз прибутковості, запровадити унікальні послуги, вивчити доцільність інвестування
"Собаки"	Кредитування пенсіонерів / соціально вразливих груп	Низьке зростання ринку, слабка частка, високі ризики неповернення	Поступовий вихід або переорієнтація послуг на інші цільові групи

Джерело: складено автором

Матриця BCG (табл. 2.6) дозволяє класифікувати бізнес-напрями компанії за їхньою часткою ринку та динамікою зростання. Онлайн-кредитування малого бізнесу виступає як "зірка" — цей напрям показує

швидке зростання і має високий потенціал рентабельності. Компанії доцільно інвестувати у цей сегмент, впроваджувати інновації та масштабувати сервіс.

Короткострокове споживче кредитування класифікується як "дійна корова" — ринок стабільний, попит сталий, дозволяє генерувати дохід для підтримки інших напрямів. "Знаками питання" є фінансові консультації для фізичних осіб — перспективний, але ще нестабільний сегмент, який потребує виваженої стратегії розвитку. Кредитування пенсіонерів та соціально вразливих категорій населення віднесено до "собак" — напрями з високим ризиком і низькою прибутковістю, які потребують реорганізації або скорочення.

Таблиця 2.7

Матриця Ансоффа для ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС»

	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі продукти	Стратегія проникнення на ринок Підвищення активності в онлайн-кредитуванні, розширення програми лояльності, посилення реклами, зниження відсоткових ставок для утримання клієнтів.	Стратегія розвитку ринку Вихід у нові регіони України, розширення діяльності через партнерів, таргетинг на нові сегменти (наприклад, студенти, малі підприємці у сільській місцевості).
Нові продукти	Стратегія розвитку продукту Запровадження нових кредитних інструментів (іпотечні кредити, фінансовий лізинг), запуск мобільного додатку з персональними фінансовими порадами.	Диверсифікація Вихід на суміжні ринки: фінансове страхування, інвестиційні послуги, запуск освітніх онлайн-курсів з фінансової грамотності.

Джерело: складено автором

Матриця Ансоффа (табл. 2.7) демонструє можливі стратегії зростання ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» у різних комбінаціях ринків і продуктів. У межах

стратегії проникнення на ринок компанії варто зосередитись на поглибленні присутності в онлайн-кредитуванні, активізувати рекламну кампанію, удосконалити підходи до лояльності споживачів і забезпечити більш гнучке регулювання відсоткових ставок.

У стратегії розвитку ринку перспективним виглядає розширення діяльності у нові регіони, а також таргетинг на нові аудиторії — молодь, малі підприємства, населення сільських районів. Стратегія розвитку продукту передбачає створення нових фінансових інструментів, зокрема іпотечних кредитів, фінансового лізингу, а також запуск мобільного додатку з персоналізованими рекомендаціями. Диверсифікація пропонує вихід на суміжні ринки — фінансове страхування, інвестиційне консультування, освітні сервіси.

Отже, проведений комплексний аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» має стійкі позиції на ринку, гнучку модель управління та високий потенціал до розвитку за умови стратегічної переорієнтації й інноваційного підходу. Головними напрямками удосконалення мають стати: посилення цифровізації процесів, активна робота з новими ринками, впровадження нових продуктів, відповідність нормативним змінам, а також управління ризиками неплатежів. Надалі компанії доцільно продовжувати стратегічний моніторинг зовнішнього середовища, удосконалювати модель оцінки клієнтів і розвивати партнерські відносини з іншими гравцями фінансового сектору.

На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» можна зробити висновок, що поточне стратегічне управління компанією здійснюється в умовах високої динамічності ринку, жорсткої конкуренції та значного впливу регуляторних і макроекономічних чинників. Згідно з PESTEL-аналізом (табл. 2.4), політичні фактори у вигляді військово-політичної нестабільності в країні створюють додаткові ризики для інвесторів і ускладнюють довгострокове стратегічне планування. Одночасно посилення регуляторної

політики з боку НБУ вимагає постійного дотримання ліцензійних вимог і оперативного реагування на зміни в законодавстві. Економічні чинники, зокрема інфляція, девальвація національної валюти та обмеження доступу до міжнародного капіталу, негативно позначаються на купівельній спроможності клієнтів. Водночас, зростання ВВП і розвиток малого підприємництва відкривають нові можливості для компанії, зокрема в сфері онлайн-кредитування.

Соціальні аспекти, пов'язані зі зниженням реальних доходів населення та зміною демографічної структури, формують підвищений попит на короткострокові позики, що відповідає поточному продуктово-сервісному портфелю компанії. Розвиток цифрових технологій і мобільних рішень, зазначений у технологічному блоці аналізу, дозволяє ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» оптимізувати витрати, автоматизувати процеси оцінки ризиків і розширити клієнтську базу за рахунок впровадження інноваційних рішень, однак водночас вимагає підвищеної уваги до питань кібербезпеки та захисту персональних даних. Екологічний та правовий контексти, хоча й не мають прямого впливу на оперативну діяльність, все ж формують тренди, пов'язані з соціальною відповідальністю бізнесу та необхідністю дотримання нових стандартів звітності, прозорості та відповідності до норм захисту даних.

Аналіз п'яти сил конкуренції за Майклом Портером (табл. 2.5) засвідчує, що функціонування компанії ускладнюється як високою конкуренцією на ринку, так і посиленням впливу альтернативних фінансових інструментів — зокрема краудфандингових платформ і криптовалют. Попри те, що бар'єри входу до галузі залишаються досить високими через регуляторні вимоги, розвиток фінтеху полегшує вихід нових учасників. З іншого боку, компанія має відносно слабку залежність від постачальників, що дозволяє ефективніше контролювати витрати, однак клієнти мають високу силу впливу, оскільки легко можуть змінювати постачальника фінансових послуг, що посилює тиск на рівень ставок і якість сервісу.

BCG-матриця (табл. 2.6) демонструє, що компанія має збалансований портфель продуктів, де ключову роль відіграють напрями онлайн-кредитування малого бізнесу та споживче кредитування. Перший напрям перебуває у фазі активного зростання і має всі ознаки «зірки», в яку доцільно інвестувати з метою масштабування. Другий — «дійна корова» — забезпечує стабільний дохід і вимагає утримання позицій при одночасному скороченні витрат. Напрямок фінансового консультування наразі перебуває у сегменті «знак питання» і потребує стратегічної оцінки доцільності подальших інвестицій, у той час як кредитування пенсіонерів через високі ризики та низький рівень прибутковості слід поступово згортати або реорганізувати.

Матриця Ансоффа (табл. 2.7) свідчить про те, що компанія реалізує стратегії як ринкового, так і продуктового розвитку, одночасно досліджуючи можливості диверсифікації. Зокрема, у межах існуючих ринків ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» прагне посилити свої позиції за рахунок активізації маркетингової діяльності, програм лояльності та вдосконалення сервісу. У контексті розширення ринку компанія націлена на залучення нових клієнтів у регіонах, що не охоплені активною фінансовою конкуренцією. Водночас розробка нових продуктів — таких як фінансовий лізинг, іпотечні кредити або мобільний додаток із вбудованими рекомендаціями — демонструє прагнення адаптуватися до змін споживчого попиту. Щодо диверсифікації, компанія вивчає можливість виходу на суміжні фінансові ринки, такі як страхування, інвестиційні послуги чи освітні продукти, що свідчить про стратегічне бачення довгострокового зростання.

Узагальнюючи результати всіх проведених аналізів, можна констатувати, що поточне стратегічне управління ТОВ «ЛАЙТ ФІНАНС» відповідає основним вимогам сучасного ринку, з акцентом на адаптивність, цифровізацію процесів і розширення спектру послуг. Проте компанії варто посилити увагу до формування конкурентних переваг через інноваційні

рішення, підвищення лояльності клієнтів і активну інтеграцію у регіональні ринки. Ефективне управління ризиками, гнучкість у реагуванні на зміни законодавства та постійне оновлення технологічної бази мають стати ключовими чинниками забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності фінансового середовища.

Аналіз поточної стратегії компанії показує як сильні сторони, так і недоліки в управлінських підходах. Виявлено недостатню гнучкість у реагуванні на зміни ринку, а також обмежене використання сучасних інструментів стратегічного аналізу.

2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві.

Формування стратегії розвитку є ключовим елементом для довгострокового успіху ТОВ «Лайт Фінанс», особливо в умовах високої конкуренції, змінної економічної ситуації та технологічних нововведень, які постійно впливають на фінансовий сектор. Стратегічне управління визначає напрямок розвитку компанії та дозволяє забезпечити її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Формування такої стратегії має враховувати як внутрішні можливості та ресурси підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на ринок.

Наявність чіткої стратегії дає ТОВ «Лайт Фінанс» можливість не тільки успішно конкурувати на ринку фінансових послуг, але й зміцнювати свої позиції серед інших гравців. Важливою складовою такої стратегії є правильна оцінка економічних і соціальних ризиків, що виникають у процесі надання послуг, а також використання сучасних технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Вибір стратегічних напрямків для компанії може базуватись на різних аналізах, зокрема SWOT та PESTEL. Наприклад, у разі високої конкуренції на ринку та зростаючого попиту на онлайн-фінансові послуги, ТОВ «Лайт

Фінанс» має можливість зосередитись на розвитку цифрових платформ для надання послуг. Інвестиції в технології дозволяють зменшити витрати на обслуговування клієнтів, скоротити час на прийняття рішень по кредитах та забезпечити кращу оцінку ризиків. Ці фактори сприяють зростанню прибутковості та розширенню клієнтської бази.

Однією з ключових стратегій розвитку є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає розширення бізнесу на існуючих ринках. Зокрема, це може включати в себе активне залучення нових клієнтів через онлайн-платформи та зниження ставок за кредитами для утримання конкурентоспроможності. Крім того, стратегія розвитку продуктів дозволяє компанії пропонувати нові фінансові інструменти, такі як іпотечні кредити або фінансовий лізинг, що відповідають вимогам ринку.

Для оцінки ефективності стратегії розвитку можна застосувати кількісні показники. Наприклад, за допомогою аналізу прибутковості можна оцінити зростання доходів компанії від онлайн-кредитування. У разі стратегічних змін, спрямованих на зменшення витрат і покращення обслуговування клієнтів, варто очікувати на зростання прибутку на рівні 10-15% за рік. Впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій сприятиме підвищенню клієнтської відданості, що може збільшити повторні звернення на 20% і стимулювати зростання прибутку.

Крім того, впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект для оцінки кредитоспроможності, дає змогу зменшити відсоток неповернення позик на 5-7%, що безпосередньо позитивно вплине на фінансові результати компанії.

Важливою складовою стратегії є також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, економічна ситуація та політичні ризики можуть змінюватися, і стратегія має бути гнучкою та адаптованою до нових умов. Врахування цих факторів дозволить компанії своєчасно реагувати на зміни та зберігати стабільність.

Таблиця ефективності стратегічних дій може бути представлена таким чином, де відображено оцінку змін ключових фінансових показників після реалізації відповідних стратегій. Це дає змогу наочно побачити вплив впроваджених заходів на фінансовий стан компанії та визначити найбільш результативні напрямки діяльності.

Таблиця 2.8

Ефективності стратегічних дій ДЛЯ ТОВ «Лайт Фінанс»

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження стратегії	Зміна (%)
Прибуток	3 500 000 грн	4 000 000 грн	14.3%
Кількість клієнтів	50 000	60 000	20%
Витрати на обслуговування	500 000 грн	450 000 грн	-10%
Неповернення позик	8%	6%	-25%
Частка ринку в онлайн-кредитуванні	12%	15%	25%

Джерело: складено автором

Ця таблиця дозволяє чітко побачити вплив стратегії на фінансові та операційні результати підприємства. Завдяки зниженню витрат, підвищенню рівня лояльності клієнтів та зменшенню неповернень позик ТОВ «Лайт Фінанс» зможе значно поліпшити свою прибутковість і забезпечити стабільне зростання.

Стратегія розвитку, орієнтована на технологічні інновації, дозволить ТОВ «Лайт Фінанс» залишатися конкурентоспроможною на ринку фінансових послуг. Це, в свою чергу, не тільки підвищить рівень доходів компанії, але й покращить її імідж серед клієнтів та інвесторів. У результаті, компанія зможе зміцнити свої позиції на ринку, збільшити обсяги продажів та реалізувати ефективні стратегії для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження стратегічного управління було з'ясовано, що воно є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку організації в умовах динамічного ринкового середовища. Стратегічне управління інтегрує в собі науково обґрунтований підхід до постановки цілей, формування стратегій і моніторингу результатів, що забезпечує підприємству стійкість і конкурентоспроможність.

На основі опрацювання наукових джерел сформовано комплексне уявлення про поняття стратегічного управління як процесу, що передбачає визначення стратегічного напрямку розвитку організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища, узгодження внутрішніх ресурсів і можливостей із потенційними ринковими шансами. Основною метою стратегічного управління виступає забезпечення довготривалої конкурентної переваги, яка досягається завдяки чіткому формулюванню місії, візії, цілей та завдань розвитку.

Було з'ясовано, що стратегічний процес охоплює кілька важливих етапів: стратегічний аналіз, формування стратегії, її реалізацію та контроль за результатами. Кожен з цих етапів тісно пов'язаний з іншими та потребує якісного інформаційного забезпечення, злагодженої командної роботи й управлінської гнучкості. Слабка реалізація хоча б одного з компонентів значно знижує шанси організації досягти поставлених стратегічних цілей.

Важливим аспектом теоретичного осмислення стратегічного управління є розмежування рівнів реалізації стратегії: корпоративного, бізнес-рівня та функціонального. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку компанії та формуються довгострокові цілі. На бізнес-рівні здійснюється вибір конкурентної стратегії в межах окремих напрямів діяльності, а функціональний рівень передбачає конкретизацію завдань у межах підрозділів та відділів, що забезпечує ефективну реалізацію

стратегічних ініціатив. Розуміння специфіки кожного рівня дозволяє досягати цілісності управлінської системи та уникати фрагментації зусиль.

На прикладі ТОВ «Лайт Фінанс» проведено глибокий аналіз стратегічного управління, який дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони чинної системи управління. Підприємство має чітку організаційну структуру, стабільну фінансову базу та сформований штат кваліфікованих працівників. Проте стратегічне планування не є достатньо формалізованим процесом, що обмежує гнучкість адаптації до змін ринку.

Виявлено, що стратегічне управління у ТОВ «Лайт Фінанс» відбувається переважно на інтуїтивному рівні, що знижує ефективність використання ресурсів. Наявні окремі елементи стратегічного планування, зокрема аналіз ринку та прогнозування фінансових показників, однак вони не об'єднані в єдиний цілісний процес. Відсутність чіткої системи оцінки ризиків і альтернатив розвитку також знижує якість стратегічних рішень.

У рамках дослідження було розроблено пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління в компанії. Основними напрямками удосконалення виступають: впровадження регулярного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, чітке формулювання стратегічних цілей, побудова системи моніторингу реалізації стратегії, а також активне залучення персоналу до стратегічного планування. Запровадження цих заходів дозволить підвищити керованість процесами розвитку підприємства, зміцнити його позиції на ринку та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Загалом можна стверджувати, що стратегічне управління є визначальним чинником забезпечення довготривалої стабільності й ефективності підприємства. Його успішна реалізація вимагає цілеспрямованого підходу, належного методичного забезпечення, високого рівня управлінської культури та адаптивності до постійних змін.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. *Актуальні проблеми розвитку фінансових установ в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2021 р.).* К.: КНЕУ, 2021. 215 с.
2. Бойко А.В. Стратегічне управління фінансовими компаніями / А.В. Бойко // *Фінанси України.* 2020. № 3. С. 56-72.
3. Василенко В.О. *Стратегічний аналіз діяльності фінансових компаній* / В.О. Василенко. К.: Ліра-К, 2022. 184 с.
4. Герасимчук В.Г. *Стратегічний менеджмент у фінансовому секторі* / В.Г. Герасимчук. Львів: Магнолія, 2021. 288 с.
5. Гончаренко Л.П. *Управління ризиками фінансових установ* / Л.П. Гончаренко // *Вісник Національного банку України.* 2021. № 5. С. 34-41.
6. Держфінпослуг. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dfpu.gov.ua>
7. *Ефективні стратегії управління фінансовими установами* / за ред. І.М. Петренка. К.: ЦУЛ, 2020. 320 с.
8. Захарчук О.В. Стратегічне планування в умовах нестабільності / О.В. Захарчук // *Економічний вісник.* 2022. № 1. С. 45-53.
9. Іванов С.П. *Фінансові послуги: сучасні тенденції* / С.П. Іванов. - Х.: Фактор, 2021. 156 с.
10. Ковальський В.В. Аналіз конкурентного середовища фінансових компаній / В.В. Ковальський // *Бізнес Інформ.* 2021. № 4. С. 123-130.
11. Корпоративний сайт ТОВ "Лойт Фінанс" [Електронний ресурс]. URL: <https://loitfinance.ua>
12. Кравченко Т.І. *Стратегічний маркетинг фінансових послуг* / Т.І. Кравченко. К.: КРОК, 2019. - 210 с.

13. Кузьмін О.Є. *Фінансовий менеджмент компаній* / О.Є. Кузьмін. К.: Центр учбової літератури, 2020. 415 с.
14. Лисенко Ю.О. Інноваційні стратегії фінансових установ / Ю.О. Лисенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 67-78.
15. Мальська М.П. *Фінансові послуги: регулювання та розвиток* / М.П. Мальська. К.: Ніка-Центр, 2021. 304 с.
16. Мельник О.Г. Цифрові трансформації у фінансовому секторі / О.Г. Мельник // *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 89-102.
17. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>
18. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua>
19. Петренко І.М. *Стратегічне управління фінансовими установами* / І.М. Петренко. К.: КНЕУ, 2019. 420 с.
20. Пилипенко В.В. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні / В.В. Пилипенко // *Менеджер*. 2021. № 2. С. 34-42.
21. *Ринок фінансових послуг України: стан та перспективи: аналіт. доп.* - К.: НІСД, 2022. 48 с.
22. Савчук В.П. *Управління вартістю компанії* / В.П. Савчук. К.: Видавництво Соломії Павличко, 2020. 576 с.
23. Семенюк В.О. Стратегічне управління в умовах кризи / В.О. Семенюк // *Економіка України*. 2022. № 1. С. 23-35.
24. Соколовська А.М. *Фінансовий аналіз діяльності компаній* / А.М. Соколовська. К.: КНЕУ, 2021. 328 с.
25. Тарасенко К.В. Клієнтоорієнтовані стратегії фінансових установ / К.В. Тарасенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 156-165.
26. Фінансовий звіт ТОВ "Лойт Фінанс" за 2021 рік. К., 2022. 56 с.
27. Фурса С.Я. *Фінансові послуги: сучасні моделі управління* / С.Я. Фурса. К.: Лібра, 2020. 192 с.

28. Шевченко Л.С. *Конкурентні стратегії на фінансовому ринку* / Л.С. Шевченко. К.: ЦУЛ, 2021. 240 с.
29. Юрківська Н.П. Управління ризиками фінансових установ / Н.П. Юрківська // *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 45-58.
30. Ansoff, H. I. *Implanting Strategic Management* / H. I. Ansoff. New York: Prentice Hall, 2019. 512 с.
31. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120.
32. David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases* / F. R. David. 16th ed. New York: Pearson, 2021. 832 p.
33. Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis* / R. M. Grant. 10th ed. Wiley, 2022. 576 p.
34. Johnson, G. *Exploring Strategy* / G. Johnson, K. Scholes. 12th ed. Pearson, 2021. 608 p.
35. Kaplan, R. S. *The Balanced Scorecard* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
36. Kotler, P. *Marketing Management* / P. Kotler. 16th ed. Pearson, 2021. 832 p.
37. Mintzberg, H. *The Strategy Process* / H. Mintzberg, J. B. Quinn. 5th ed. Prentice Hall, 2019. 480 p.
38. Porter, M. E. *Competitive Advantage* / M. E. Porter. New York: Free Press, 1998. 592 p.
39. Prahalad, C. K. *The Core Competence of the Corporation* / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79-91.
40. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.
41. Thompson, A. A. *Crafting and Executing Strategy* / A. A. Thompson. 22nd ed. McGraw-Hill, 2021. 768 p.

42. Wheelen, T. L. *Strategic Management and Business Policy* / T. L. Wheelen, J. D. Hunger. - 16th ed. Pearson, 2020. 832 p.
43. Zook, C. *Profit from the Core* / C. Zook, J. Allen. Harvard Business Press, 2010. 256 p.