

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

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мінзер В.О.

Керівник: доцент кафедри менеджменту
ЗЕД
Маляр Д.В.

Дніпро – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність, принципи і значення стратегічного управління в організації.....	7
1.2. Особливості процесу стратегічного управління в організації..	12
1.3. Роль стратегічного управління у підвищенні ефективності організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОМЕГА».....	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Омега».....	22
2.2. Аналіз системи стратегічного управління на ТОВ «Омега»....	39
2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного управління та виявлення проблем її функціонування.....	51
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОМЕГА».....	56
3.1. Можливі напрямки розвитку стратегічного управління в організації.....	56
3.2. Розробка стратегічних цілей та ключових показників ефективності для організації.....	58
3.3. Прогнозовані результати зростання ефективності діяльності організації від впровадження заходів на ТОВ «Омега».....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	70

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується кардинальними змінами в парадигмах управління організаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації та формування постіндустріального суспільства. Традиційні моделі стратегічного управління, що базувалися на принципах стабільності, передбачуваності та лінійного планування, поступово втрачають свою ефективність у сучасних умовах, які відзначаються високою невизначеністю, волатильністю та складністю зовнішнього середовища. Організації стикаються з необхідністю радикального перегляду стратегічних підходів, адже життєві цикли продуктів скорочуються, технологічні зміни прискорюються, а конкурентні переваги стають дедалі короткостроковими.

За даними глобального дослідження McKinsey & Company, лише 23% організацій демонструють високу ефективність стратегічного управління, здатну забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Досвід сучасних кризових ситуацій продемонстрував неспроможність багатьох організацій швидко адаптувати свої бізнес-моделі та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Водночас компанії, які впровадили гнучкі підходи до стратегічного управління та розвинули адаптивні здібності, змогли не лише подолати кризові явища, але й зміцнити свої ринкові позиції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити інноваційний розвиток.

Соціально-економічні та політичні трансформації останніх десятиліть, розвиток глобалізаційних процесів, цифровізація та стрімкий розвиток інноваційних технологій сприяли постійній зміні вимог і вподобань споживачів, що суттєво вплинуло на формування конкурентних переваг більшості компаній і підприємств. Розвиток економічних відносин, загострення конкуренції та зміна пріоритетів споживачів, зокрема в Україні та інших країнах, що переживають вплив кризових явищ і конфліктів, висувають перед організаціями нові вимоги до формування та реалізації стратегій. В умовах повномасштабної війни на території України, значної нестабільності

економічного середовища та трансформації глобальних ринків, актуальність питання стратегічного управління як інструменту забезпечення конкурентних переваг підприємств значно зростає.

Ключовою проблемою сучасного стратегічного управління є відсутність цілісного розуміння інституційних механізмів та концептуальних основ, необхідних для розробки ефективних стратегій в умовах цифрової економіки. Більшість існуючих теоретичних підходів зосереджуються на окремих аспектах управління, таких як фінансове планування, маркетингові стратегії або організаційна структура, не враховуючи комплексного впливу інституційного середовища на процеси стратегічного планування та реалізації. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку інтегрованих підходів до стратегічного управління, що дозволяють організаціям підвищувати адаптивність, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, актуальність даного дослідження обумовлена потребою виявлення та впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, здатних забезпечити організаціям ефективне функціонування і розвиток в умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації економіки. Дослідження має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє глибше зрозуміти інституційні та концептуальні механізми формування стратегій, підвищити адаптивність організацій, а також сприяти удосконаленню управлінських практик та розвитку організаційного потенціалу сучасних підприємств

Фундаментальні основи теорії стратегічного управління були закладені в працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, К. Ендрюса, які сформувавши класичні підходи до стратегічного планування та конкурентного позиціонування. Подальший розвиток теорії відбувався в роботах Дж. Барні, К. Прахалада, Г. Хемела, які розробили ресурсну концепцію стратегічного управління та теорію ключових компетенцій. Інституційний підхід до стратегічного управління розвивається в працях Р. Норманна, який досліджує

вплив формальних та неформальних інститутів на організаційну поведінку та стратегічний вибір. Особливо цінними є дослідження П. ДіМаджіо і В. Пауела щодо інституційного ізоморфізму та його впливу на стратегічні рішення організацій. Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Т.Г. Величко, В.Г. Снісаренко, О.П. Левченко, які адаптували зарубіжні концепції до специфіки українського бізнес-середовища.

Об'єкт магістерської роботи виступає система стратегічного управління ТОВ «Омега».

Предмет роботи – процеси стратегічного управління на підприємстві та оцінювання їх результатів.

Метою магістерської роботи є дослідження системи стратегічного управління в компанії, виявлення її переваг, недоліків та шляхів удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати та вирішити такі завдання:

- вивчити сутність, принципи і значення стратегічного управління в організації;
- дослідити особливості процесу стратегічного управління в організації;
- вивчити роль стратегічного управління у підвищенні ефективності організації;
- розкрити загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Омега»;
- провести аналіз системи стратегічного управління на ТОВ «Омега»;
- надати оцінку ефективності системи стратегічного управління та виявлення проблем її функціонування;
- розробити можливі напрямки розвитку стратегічного управління в організації;
- визначити стратегічних цілей та ключових показників ефективності для організації;

– визначити прогностні результати зростання ефективності діяльності організації від впровадження заходів на ТОВ «Омега».

У роботі були використані комплексні методи дослідження, що дозволили забезпечити системний підхід до вивчення стратегічного управління в організації. Зокрема, застосовувалися теоретичні методи, включаючи аналіз наукової та фахової літератури, узагальнення існуючих концепцій і моделей стратегічного управління, а також порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду. Для дослідження практичних аспектів використовувалися емпіричні методи, зокрема спостереження, аналіз документів і статистичних даних, а також методи інтерв'ю та опитування фахівців, що дозволило оцінити ефективність реалізації стратегічних підходів в конкретних організаціях. Крім того, застосовувалися кількісні та якісні методи обробки даних, зокрема системний аналіз, моделювання та прогнозування, що забезпечило формування науково обґрунтованих висновків і рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління.

При написанні магістерської роботи були використані літературні та Інтернет-джерела, наукові статті, матеріали конференцій та автореферати дисертацій, а також розглядалися дані фінансової звітності підприємства, економічні показники господарської діяльності, установчо-розпорядча документація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, принципи і значення стратегічного управління в організації

Динамічні та непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність формування в керівників підприємств стратегічного мислення, уміння швидко реагувати на виклики та наявності чітко визначеного плану досягнення поставлених цілей. Без сумніву, однією з основних цілей будь-якого суб'єкта господарювання є підвищення рівня прибутковості, що можливо реалізувати лише за рахунок впровадження комплексної та продуманої системи заходів. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі менеджерам необхідно постійно вдосконалювати внутрішній потенціал підприємства, розвивати його ресурси та компетенції, які забезпечать стабільні переваги як на наявних, так і на нових ринках [7].

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління, яке виступає ключовим елементом сучасної системи менеджменту та ефективним засобом реалізації цілей організації. Якщо раніше управлінська діяльність здебільшого зосереджувалася на поточних планах і вирішенні оперативних завдань, то нині, в умовах ускладнення зовнішнього середовища та глобалізаційних змін, виникла об'єктивна необхідність переходу до стратегічного управлінського підходу. Його суттєва відмінність полягає у фокусуванні на довгострокових перспективах розвитку та системному баченні майбутнього функціонування підприємства [11].

Отже, в сучасних економічних реаліях традиційне поточне управління вже не здатне забезпечити підприємству стабільний розвиток і досягнення довгострокових стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність поступової трансформації управлінських підходів, що передбачає перехід від орієнтації на оперативні завдання до впровадження стратегічного управління.

Основні відмінності між стратегічним і оперативним управлінням подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові відмінності між стратегічним та оперативним управлінням [17]

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Ціль	Зростання потенціалу, укріплення ринкової позиції	Зростання прибутку
Тип структури	Динамічна	Статична
Об'єкт інформації	Проблеми, можливості	Попит, прибутковість
Кількість альтернативних рішень	Максимально можлива	Мінімальна
Часові інтервали	Орієнтація на довгостроковість (5 і більше років)	Вирішення поточних задач (до 1 року)
Рівень розробки й прийняття рішень	Прийняття стратегічних рішень відбувається на найвищому рівні керівництва	Оперативні рішення приймаються на усіх рівнях управління
Ризик	Високий	Незначний
Ставлення до співробітників	Найвища цінність	Фактор виробництва
Результат	Завоювання ринку	Зростання прибутку
Орієнтація рішень	Стратегічні рішення залежать від корпоративних цілей	Можуть орієнтуватися на локальні, приватні цілі

Аналізуючи дані таблиці 1.1, можна зробити висновок, що стратегічне управління має низку характерних відмінностей від оперативного управління діяльністю підприємства. До ключових рис стратегічного підходу належать орієнтація на довгострокову перспективу, досягнення стратегічних цілей та реалізація місії підприємства через розробку й впровадження ефективної стратегії, пошук альтернативних шляхів розвитку, постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також системне вдосконалення слабких сторін організації. У результаті таких дій забезпечується стабільність функціонування підприємства та підвищується його конкурентоспроможність [17].

Варто підкреслити, що термін «стратегічне управління» увійшов у науковий обіг наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років. Його поява була зумовлена потребою чіткого розмежування між поточним управлінням і

довгостроковим плануванням. Вагомий внесок у формування теоретичних засад стратегічного управління зробив І. Ансофф, який зазначав, що цей процес охоплює визначення цілей і завдань організації, а також забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім бізнес-середовищем. Такий підхід дає змогу підприємству досягати поставлених результатів, оптимально використовуючи власні ресурси та зберігаючи гнучкість щодо змін у зовнішньому середовищі.

Слід відмітити, що в науковій літературі представлено значну кількість досліджень, автори яких пропонують власне бачення сутності стратегічного управління. Унаслідок цього на сьогодні не сформовано єдиного, універсально прийнятого визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Проведений аналіз та узагальнення існуючих наукових підходів дали змогу систематизувати основні концептуальні підходи до трактування цієї категорії, що відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством» [22]

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»
А.А. Томпсон та Дж. Стрікленд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»

Проведений аналіз свідчить, що у наукових джерелах представлено велику кількість підходів до трактування сутності стратегічного управління. Узагальнюючи наявні концепції, стратегічне управління можна визначити як ефективний інструмент керування підприємством, спрямований на досягнення

поставлених цілей шляхом глибокого аналізу його внутрішнього потенціалу та врахування впливу зовнішніх чинників. Такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів відповідно до обраного стратегічного напрямку розвитку [21].

До основних характеристик стратегічного управління належать такі положення [12]:

- стратегічне управління не передбачає повністю точної чи детальної оцінки поточного стану підприємства або його позицій на ринку. Головна увага зосереджується на якісному аналізі потенціалу організації, визначенні її перспектив зростання, конкурентних переваг і здатності реагувати на зміни середовища;

- дана система управління не зводиться до суворого алгоритму чи фіксованої послідовності дій. Вона базується на стратегічному мисленні, досвіді управлінців, гнучкості прийняття рішень і творчому підході керівництва;

- важливою складовою стратегічного управління є підтримання та розвиток корпоративної культури, що передбачає створення відкритого управлінського простору, у межах якого усі рівні менеджменту беруть участь у формуванні та реалізації стратегії;

- запровадження стратегічного управління потребує значних часових і фінансових ресурсів, оскільки воно передбачає постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовищ, а також безперервне вдосконалення стратегії задля підвищення конкурентоспроможності підприємства [28].

Отже, стратегічне управління охоплює процес формування довгострокового бачення розвитку підприємства, визначення його стратегічних орієнтирів, розроблення та реалізації відповідних стратегій, а також постійного коригування управлінських рішень у разі виникнення відхилень. Цей процес має безперервний характер і передбачає систематичний моніторинг позицій підприємства в галузі, аналіз конкурентного середовища, урахування інтересів зацікавлених сторін та регулярну переоцінку

стратегічних підходів з метою їх актуалізації відповідно до трансформацій у зовнішньому й внутрішньому середовищі [9].

Основною метою стратегічного управління виступає забезпечення стійкої довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Досягнення цього можливе завдяки розробці та впровадженню ефективних стратегій, що створюють додану вартість і формують стабільні конкурентні переваги. Стратегічне управління передбачає комплексну оцінку зовнішніх можливостей і загроз у поєднанні з аналізом внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Такий підхід дає змогу розробити стратегії, які забезпечують адаптацію організації до мінливих умов середовища, сприяють її стабільному розвитку, розширенню діяльності та підвищенню ефективності функціонування [21].

Основним завданням стратегічного управління є формування ефективного механізму взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, який забезпечує підтримання його внутрішнього потенціалу на рівні, достатньому для досягнення стратегічних орієнтирів. Завдяки цьому підприємство має можливість не лише успішно конкурувати на ринку, а й забезпечувати власну стійкість і життєздатність у довгостроковій перспективі.

Крім того, запровадження системи стратегічного управління створює для підприємства низку конкурентних переваг. На рисунку 1.1 представлено основні вигоди, які отримує компанія в результаті застосування стратегічного підходу до управління.



Рис. 1.1. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Джерел: узагальнено на основі [13; 27; 38]

Таким чином, запровадження стратегічного управління дозволяє не лише визначати стратегічні напрями розвитку підприємства, але й оптимізувати його поточну діяльність, своєчасно реалізовувати необхідні управлінські заходи для розв'язання існуючих проблем і мінімізації потенційних ризиків. Ефективна стратегія формується на основі всебічного аналізу внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх чинників, які впливають на його діяльність, що дає змогу своєчасно реагувати на можливі зміни й уникати негативних наслідків впливу зовнішнього середовища [11, с. 91].

1.2 Особливості процесу стратегічного управління в організації

Стратегічне управління підприємством здійснюється поетапно, охоплюючи низку ключових стадій, серед яких можна виокремити аналіз

поточного стану підприємства, формування стратегії розвитку, її практичне впровадження та подальшу оцінку досягнутих результатів [14]. Кожен із цих етапів має свої особливості й включає комплекс дій, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів.

У цілому стратегічне управління є багаторівневим і відповідальним процесом, що потребує дотримання логічної послідовності кроків. На підприємстві воно реалізується через узгоджену систему дій, які формують цілісну стратегію розвитку організації. Послідовність реалізації етапів стратегічного управління може бути подана у вигляді схеми (див. рис. 1.2). При цьому основою кожного етапу виступає систематичний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають тенденції функціонування підприємства та впливають на прийняття управлінських рішень.

На початковій стадії стратегічного управління першочергового значення набуває аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме результати цього етапу формують аналітичну основу для подальшого прийняття управлінських рішень вищим керівництвом. Проведення такого аналізу доцільно здійснювати із застосуванням сучасних методів стратегічної діагностики, зокрема PEST-аналізу та SWOT-аналізу, що забезпечують комплексне дослідження впливу зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсних можливостей на діяльність підприємства [3]. Отримані результати стають базою для формування стратегічних пріоритетів та обґрунтування майбутніх управлінських дій.

На наступному етапі, спираючись на результати аналітичних досліджень середовища, підприємство формулює місію та визначає стратегічні цілі, які визначатимуть його подальший розвиток. Важливо, щоб ці цілі охоплювали всі основні напрями діяльності – фінансовий, економічний, виробничий, соціальний, маркетинговий та інноваційний. Для кожного напрямку мають бути розроблені контрольні індикатори, що дозволяють здійснювати моніторинг рівня досягнення поставлених завдань [22].

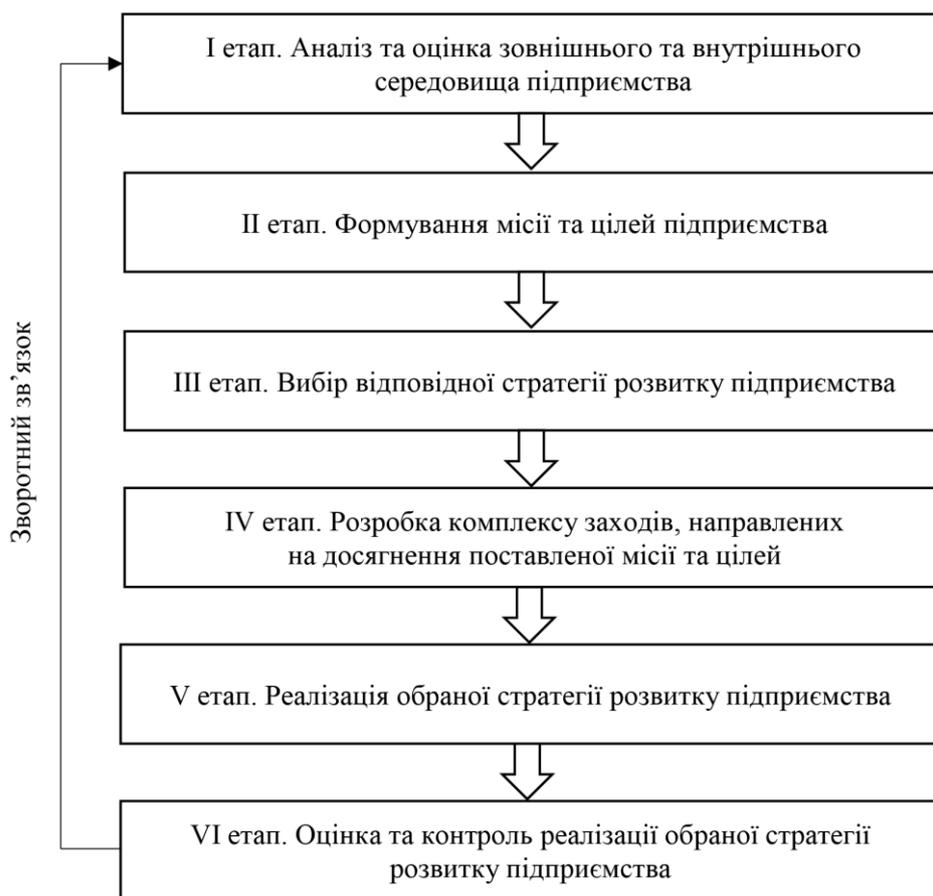


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління підприємством
Джерело: складено на основі [3; 6–7]

На третьому етапі стратегічного управління керівництво підприємства обирає найбільш прийнятну стратегію розвитку, яка відповідає як поточному стану організації, так і тенденціям зовнішнього середовища. Вибір оптимальної стратегії здійснюється з використанням науково обґрунтованих методичних підходів, основні з яких представлено на рисунку 1.3.

Оволодіння сучасними методами стратегічного аналізу, згаданими вище, є визначальним чинником результативності впровадження системи стратегічного управління. Серед найбільш дієвих і прогресивних інструментів варто відзначити економіко-математичні методи, що базуються на вивченні взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності підприємства та прогнозуванні можливих тенденцій його розвитку. Водночас використання цих методів має певні обмеження, оскільки вимагає від аналітика спеціальних

знань, володіння професійним програмним забезпеченням і навичок роботи з великими обсягами даних. Крім того, результати економіко-математичного моделювання часто спираються на статистичні показники, які не завжди можуть відобразити стійкі закономірності або повторювані тенденції [6].

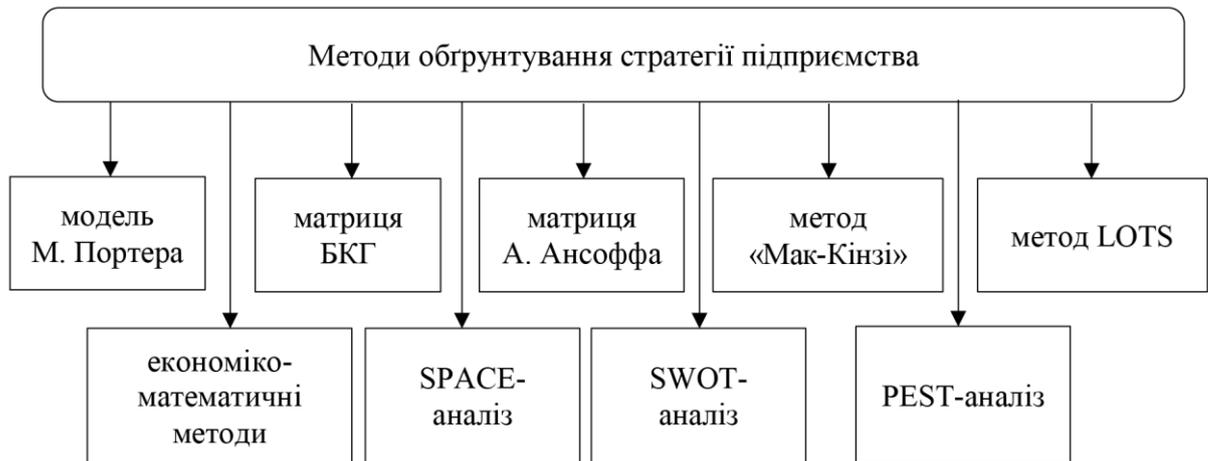


Рис. 1.3. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [21; 29]

Після визначення оптимальної стратегії розвитку наступним кроком є розробка системи конкретних управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей і реалізацію місії підприємства. До таких заходів можуть належати: створення корпоративного веб-ресурсу, впровадження інноваційних і енергоощадних технологій, розширення асортименту продукції, збільшення кадрового потенціалу або відкриття нових структурних підрозділів [14].

П'ятий етап процесу стратегічного управління передбачає безпосереднє впровадження обраної стратегії у практичну діяльність підприємства. На цьому етапі здійснюється розподіл обов'язків між виконавцями, визначаються відповідальні особи, формується бюджет, розраховується потреба у фінансових, матеріальних та людських ресурсах, необхідних для ефективного виконання стратегічного плану [4].

Завершальним етапом стратегічного управління є контроль і оцінювання результативності реалізації обраної стратегії. Ця стадія забезпечує можливість оперативного виявлення відхилень від запланованих показників, аналізу проміжних результатів і впровадження коригуючих заходів у разі потреби. Протягом усього циклу реалізації стратегічного плану підприємство має здійснювати постійний моніторинг динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб своєчасно адаптувати стратегію до нових умов господарювання. Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається гнучкістю підприємства та його здатністю швидко реагувати на зовнішні виклики [15].

На основі узагальнення отриманих результатів було побудовано інтегровану модель процесу стратегічного планування підприємства, яка подана на рисунку 1.4

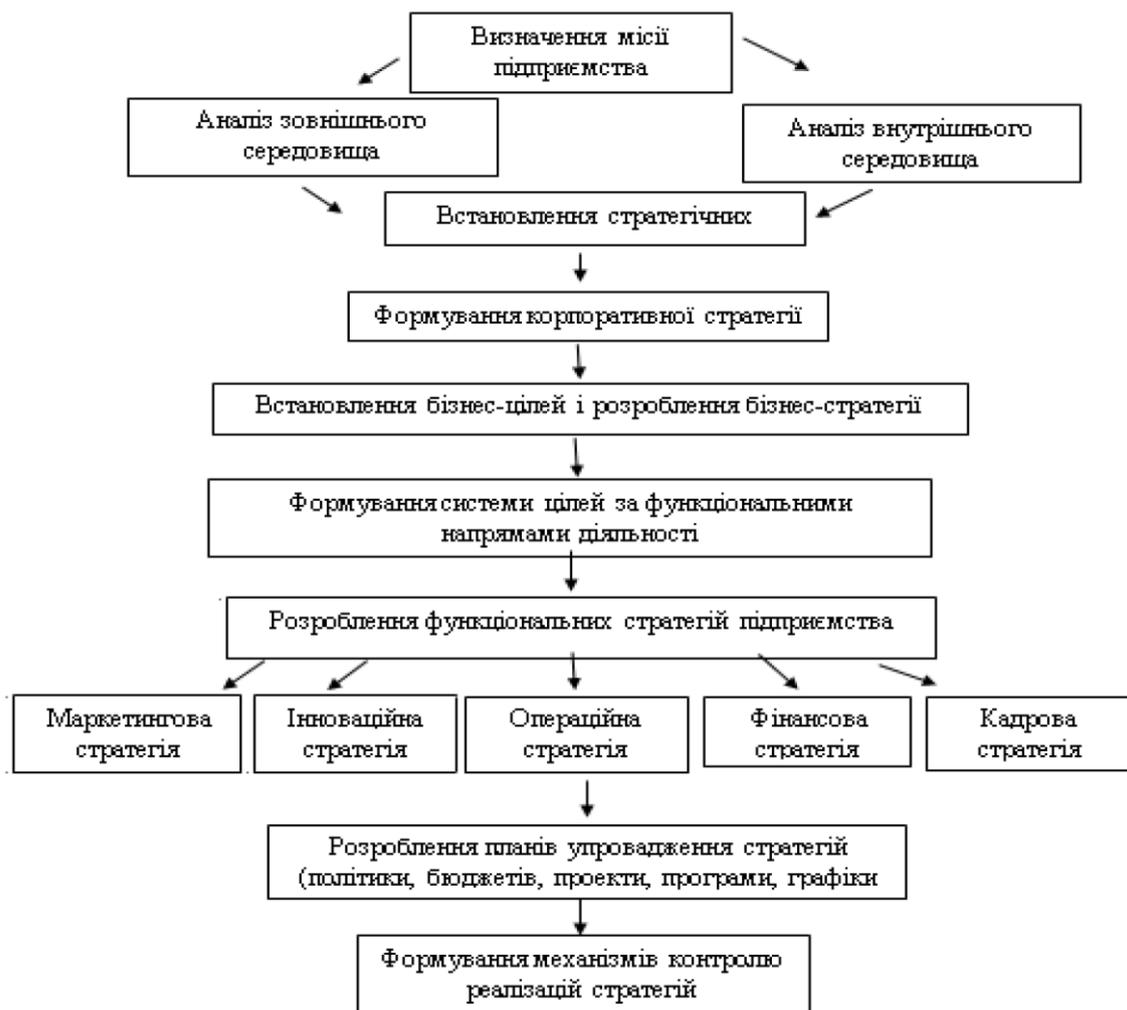


Рис 1.4. Модель процесу розробки стратегії підприємства [19]

Як показано на представленій схемі, визначальним чинником успішного стратегічного планування виступає чітке дотримання послідовності реалізації його етапів. Саме така структурована послідовність відображає системний взаємозв'язок між основними компонентами процесу розробки стратегії, об'єднуючи різноманітні наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія» та її класифікаційних ознак у єдину логічно узгоджену модель управління. Запропонована модель розроблена на основі узагальнення положень, наведених у наукових джерелах [15].

Крім того, у структурі моделі чітко простежується закономірність переходу від аналітичного етапу до формування, затвердження та практичної реалізації обраної стратегії. Важливо підкреслити, що ефективність кожного попереднього етапу зумовлює результативність наступного, створюючи цілісну логічну систему управління. Отже, дотримання визначеної послідовності дій є необхідною умовою для побудови адаптивної, ефективної та стійкої стратегії розвитку підприємства.

1.3 Роль стратегічного управління у підвищенні ефективності організації

Головною метою будь-якого підприємства є забезпечення високої ефективності та результативності діяльності, що набуває особливого значення в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Постійні зміни економічних, технологічних і соціальних факторів зумовлюють необхідність упровадження стратегічного менеджменту як ключового інструмента сучасного управління. Саме стратегічний менеджмент дає змогу підприємствам ефективно реагувати на виклики середовища, адаптуватися до нових умов і досягати поставлених цілей на основі системного підходу.

Процес реалізації стратегії передбачає практичне втілення розроблених планів через конкретні управлінські рішення та дії, спрямовані на досягнення стратегічних орієнтирів. Він охоплює використання внутрішніх ресурсів

підприємства та потенціалу зовнішнього середовища для досягнення бажаних результатів розвитку.

Концепція стратегічного менеджменту базується на принципі безперервності стратегічного планування, яке розглядається не як статичний документ, а як гнучкий інструмент, що постійно оновлюється відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує підприємству можливість до постійного розвитку, адаптації й удосконалення. Отже, ефективна система стратегічного управління дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його ринкові позиції, задовольнити зростаючі потреби споживачів і здійснювати контроль за використанням ресурсів.

Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством здійснюється за двома основними напрямками, які відображають як результативність реалізації стратегії, так і якість самого управлінського процесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності стратегії організації [16]

Критерій оцінки	Показники оцінки	Методи оцінки
Фінансова ефективність	Рентабельність, чистий прибуток, зростання доходів, показники ліквідності	Фінансовий аналіз, аналіз звітності
Ринкова позиція	Ринкова частка, рівень впізнаваності бренду, позиція на ринку	Маркетинговий аналіз, аналіз конкурентів
Ефективність процесів	Швидкість реалізації стратегічних рішень, продуктивність, операційна ефективність	Внутрішній аудит, показники виробництва
Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (№Б), рівень утримання клієнтів, скарги та пропозиції	Опитування клієнтів, аналіз відгуків
Організаційна адаптивність	Швидкість адаптації до змін ринку, гнучкість у прийнятті рішень, управління змінами	Аналіз швидкості адаптації, опитування персоналу

Перший напрям – аналіз результатів виконання стратегічних цілей – передбачає оцінку ступеня досягнення завдань, визначених у стратегічному плані. У межах цього підходу розглядаються такі показники, як фінансові результати діяльності, динаміка ринкових позицій, рівень

конкурентоспроможності, ступінь задоволеності клієнтів, а також інші кількісні та якісні критерії, що характеризують досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

Другий напрям – оцінка якості стратегічного процесу – спрямований на визначення ефективності функціонування системи стратегічного управління. Він охоплює аналіз обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, рівня координації та комунікацій між підрозділами, гнучкості системи управління щодо реагування на зміни зовнішнього середовища, а також ефективності взаємодії між різними рівнями управлінської ієрархії.

Такий підхід забезпечує можливість оцінювати не лише кінцеві результати реалізації стратегії, але й ефективність управлінських процесів, що сприяють досягненню поставлених цілей. Це, у свою чергу, є важливою умовою формування основи для сталого розвитку організації.



Рис. 1.5. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління [16]

У центрі системи стратегічного управління підприємством знаходиться стратегічний набір, який являє собою сукупність взаємопов'язаних компонентів, що охоплюють бізнесову, організаційну та соціальну складові. Саме цей набір створює основу для формування комплексного підходу до управління підприємством, забезпечуючи узгодженість між різними напрямками його діяльності та адаптацію до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

Ефективна стратегія підприємства повинна формуватись із урахуванням чотирьох ключових аспектів, які визначають її зміст і напрям реалізації (рис. 1.6).

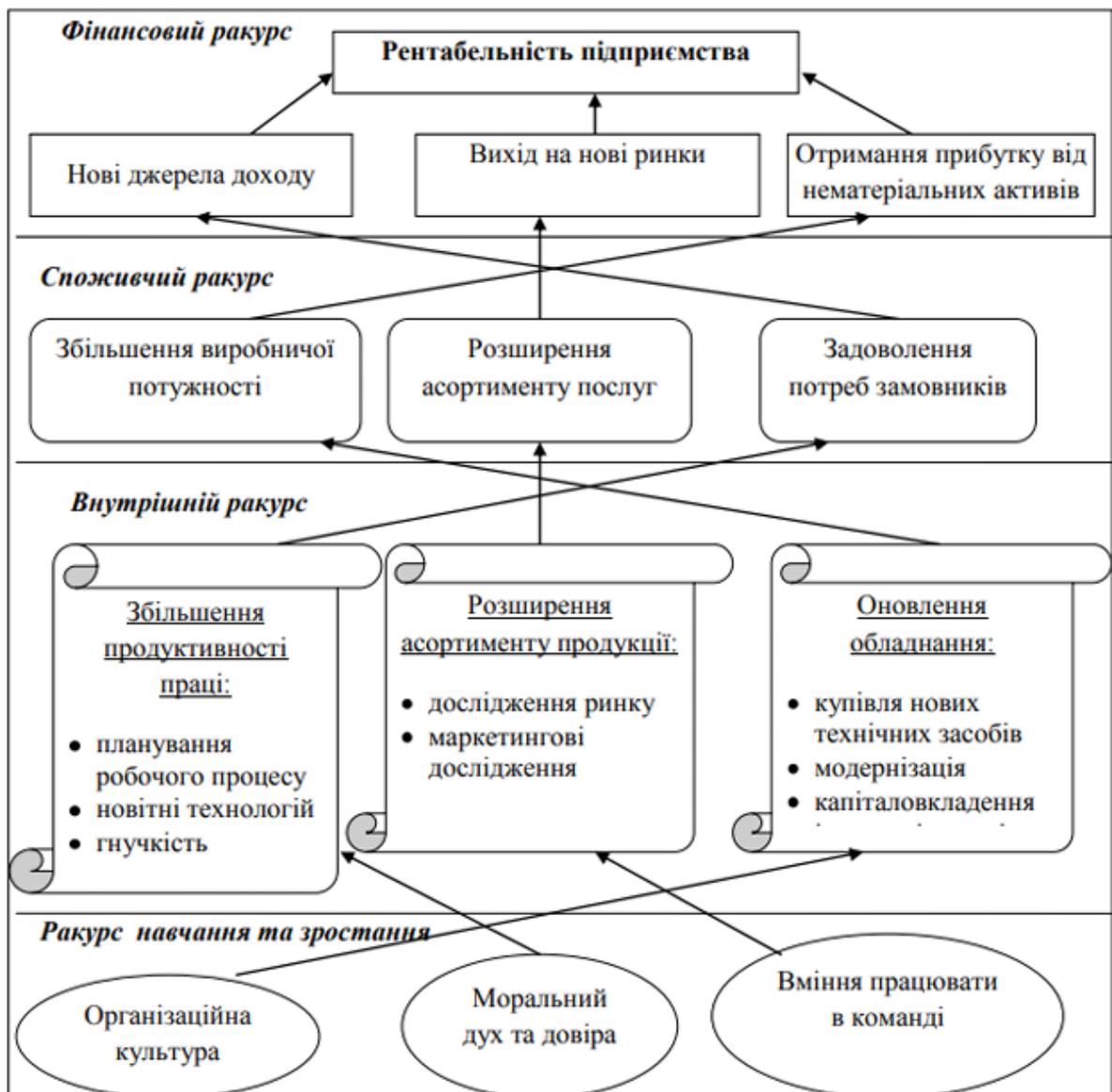


Рис. 1.6. Основні ракурси стратегії підприємства [17]

Головним завданням стратегічного управління є формування чітко визначеної місії підприємства, постановка стратегічних і тактичних цілей, а також розробка ефективної стратегії розвитку, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації. Одним із ключових інструментів реалізації стратегічних рішень виступає система стратегічного планування, що сприяє узгодженню діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, підвищенню ефективності функціонування та гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Її впровадження дозволяє досягати стійкої адаптації до ринкових трансформацій і створювати передумови для сталого розвитку.

Важливою складовою процесу реалізації стратегії є систематичний контроль, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства. Внутрішній контроль спрямований на діагностику процесів впровадження стратегії, оцінювання результативності її виконання на різних етапах, виявлення відхилень від запланованого курсу та визначення доцільності його коригування чи перегляду. Зовнішній контроль, своєю чергою, зосереджується на моніторингу змін у ринковому, економічному, соціальному та політичному середовищі. Оскільки ці фактори можуть істотно впливати на актуальність чинної стратегії, підприємство має бути готовим не лише до адаптації окремих управлінських механізмів, але й до глибокого переосмислення стратегічного напрямку розвитку у випадку суттєвих зовнішніх трансформацій.

Отже, контроль та здатність до своєчасного коригування управлінських рішень є визначальними чинниками результативності стратегічного управління. Вони забезпечують підприємству можливість оперативно реагувати на зовнішні зміни, мінімізувати ризик стратегічних прорахунків і підтримувати відповідність між запланованими цілями та фактичними умовами діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОМЕГА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Омега»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Омега» (далі – ТОВ «Омега») функціонує відповідно до положень Цивільного кодексу України № 435-IV від 16 січня 2003 р., Господарського кодексу України № 436-IV від 16 січня 2003 р., Закону України «Про господарські товариства», а також інших чинних нормативно-правових актів. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку в інтересах його засновників.

ТОВ «Омега» є сучасною торгово-виробничою компанією, що активно розвивається та зарекомендувала себе як надійний постачальник пива, безалкогольних напоїв і сокової продукції для роздрібних мереж, ресторанів та торгових закладів Дніпра й усієї України.

Ключовим видом діяльності компанії виступає дистрибуція товарів споживчого призначення, зокрема пива, соків та безалкогольних напоїв. Підприємство також має право здійснювати інші напрями господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством, у тому числі ті, що потребують отримання відповідних дозволів чи ліцензій.

Дистрибуційна політика ТОВ «Омега» спрямована на активне проникнення в регіональний роздрібний сектор. Продажі плануються на основі заявок торгових точок та аналітичної оцінки попиту. План реалізації формується з урахуванням діючих договорів і погоджених обсягів постачань на наступний місяць.

Асортимент продукції охоплює різні цінові сегменти – від 16 до 67 грн за літр. Цінова політика базується на оптовій вартості продукції від виробників, із застосуванням торговельної націнки від 8 % до 30 % залежно

від типу виробника.

Підприємство активно співпрацює з торговими мережами м. Дніпра та Дніпропетровської області, постійно розширюючи клієнтську базу. Договірні відносини налагоджені більш ніж із 50 торговими точками регіону. Серед ключових партнерів – відомі мережі супермаркетів і гіпермаркетів: «Варус», «Сільпо», «Велика Кишеня», «Фуршет», «АТБ», «Метро Кеш енд Керрі», «Брусничка», «Амстор» та інші.

Завдяки ефективній системі управління, злагодженій роботі персоналу та гнучкій маркетинговій політиці ТОВ «Омега» вдалося досягти 7,2 % частки ринку дистрибуції пива, соків і безалкогольних напоїв у Дніпропетровському регіоні. Отримані результати свідчать про високу конкурентоспроможність і довіру до підприємства як до стабільного та надійного бізнес-партнера.

Організаційна структура ТОВ «Омега» представлена на рис. 2.1.

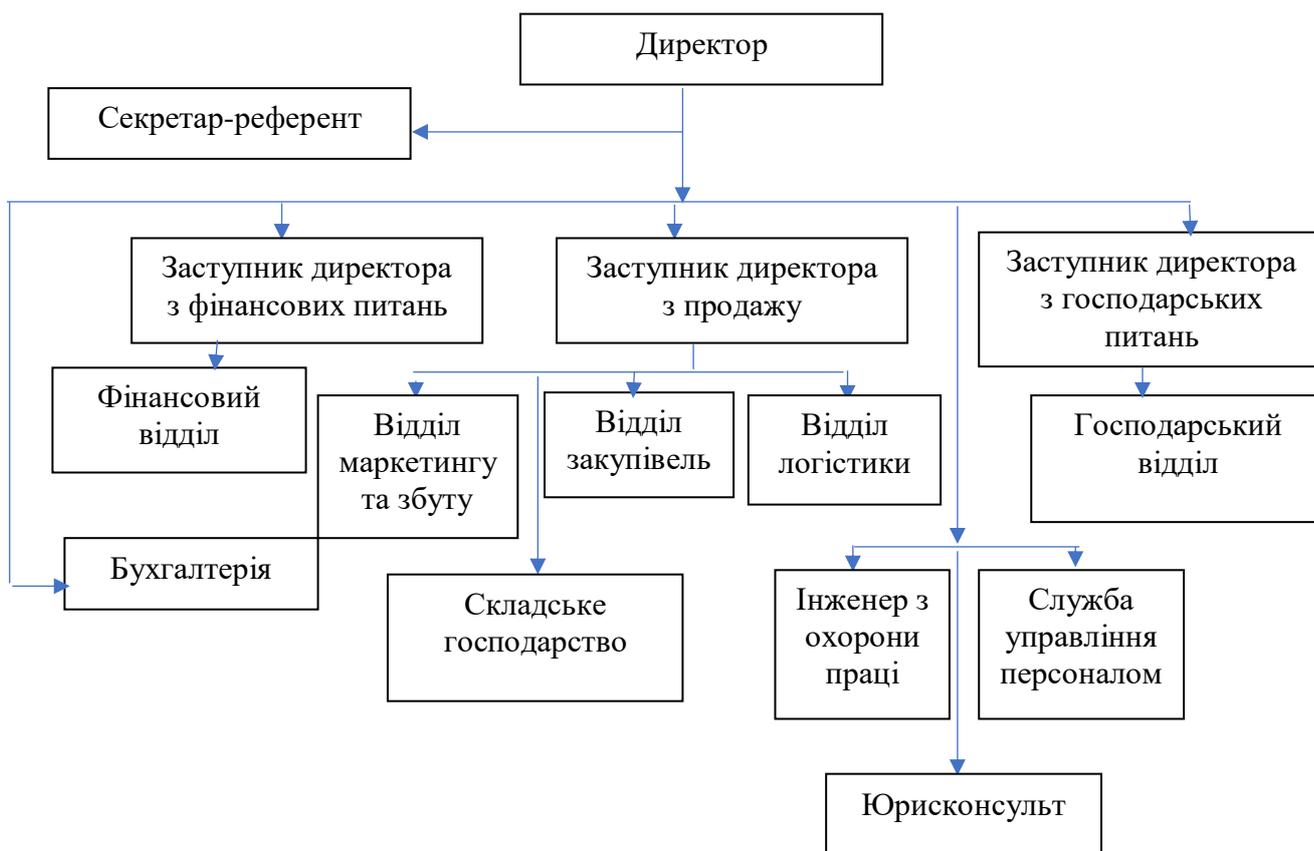


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Омега»

Як видно з представленої схеми, організаційна структура ТОВ «Омега»

має лінійно-функціональний характер, що свідчить про поєднання вертикальної підпорядкованості та функціонального розподілу обов'язків між підрозділами. Такий тип структури забезпечує чіткість управлінських рішень, оперативність контролю та ефективну взаємодію між рівнями управління.

Відповідно до штатного розпису підприємства на початок 2024 року, у ТОВ «Омега» було працевлаштовано 68 працівника, з якими укладено трудові договори та підписано Колективний договір, що визначає основні принципи взаємовідносин між адміністрацією та трудовим колективом.

Ключові техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Омега» за досліджуваний період подано в таблиці 2.1, яка відображає основні результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Омега»
за 2022-2024 рр. [57]

Найменування показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсол. +/-	відносн. %	абсол. +/-	відносн. %
Реалізована продукція	9481	10288	14084	807	8,51	3796	36,90
Собівартість реалізованої продукції	7009	7455	10487	446	6,36	3033	40,68
Прибуток від реалізації продукції	2472	2833	3597	361	14,60	764	26,96
Середньорічна вартість основних фондів	4816	4846	5088	30	0,62	242	4,99
Фондовіддача	1,97	2,12	2,77	0,15	7,84	0,65	30,40
Фондомісткість	0,51	0,47	0,36	-0,04	-7,27	-0,11	-23,31
Чисельність працівників	62	65	68	3	4,84	3	4,62
Фондоозброєність праці	77,68	74,55	74,82	-3,12	-4,02	0,27	0,36
Продуктивність праці	152,92	158,27	207,12	5,35	3,50	48,85	30,86
Чистий прибуток	433	547	745	113	26,16	199	36,30
Рентабельність продукції	35,27	38,00	34,30	2,73	X	-3,71	X
Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,74	0,72	0,74	-0,01	-1,98	0,02	2,76

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що ТОВ «Омега» є прибутковим підприємством, яке демонструє позитивну динаміку розвитку та стабільне зростання ключових фінансово-економічних показників. Зокрема,

протягом досліджуваного періоду спостерігається щорічне підвищення чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління ресурсами та результативність господарської діяльності.

Варто відзначити позитивні тенденції у зростанні продуктивності праці (з 152,9 тис. грн/чол у 2022 р. до 207,12 тис. грн/чол у 2024 р.), а також у підвищенні фондівіддачі основних засобів (з 1,97 грн до 2,77 грн). Водночас відбувається зниження фондомісткості продукції з 0,51 грн до 0,36 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. Показники фондоозброєності праці залишаються майже стабільними на рівні 74–77 тис. грн/чол., що є свідченням збалансованості технічного забезпечення персоналу. Аналогічна стабільність простежується у показниках витрат на 1 грн реалізованої продукції (0,72–0,74 грн), що підтверджує раціональність витратної політики підприємства.

У цілому, ефективність діяльності ТОВ «Омега» можна оцінити як високий рівень, однак у 2024 році зафіксовано незначне уповільнення темпів зростання ефективності використання ресурсів, що може бути пов'язане із впливом зовнішніх економічних факторів.

На підставі фінансової звітності ТОВ «Омега» за 2022–2024 рр. проведемо подальший аналіз складу, динаміки та структури активів і пасивів підприємства. Динаміку зміни активів за зазначений період подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «Омега» у 2022-2024 рр. [57]

На основі даних, поданих на рисунку 2.2, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду як оборотні, так і необоротні активи ТОВ «Омега» демонструють позитивну тенденцію до зростання. У 2022 році вартість необоротних активів становила 3834,0 тис. грн, у 2023 році вона зросла до 5288,0 тис. грн, а у 2024 році – до 5703,0 тис. грн, що свідчить про активну інвестиційну діяльність та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Оборотні активи також характеризуються загальною тенденцією до збільшення, проте з певними коливаннями. Так, якщо у 2022 році їх обсяг становив 3819,0 тис. грн, то у 2023 році він зріс до 4355,0 тис. грн, а у 2024 році зафіксовано незначне скорочення до 4168,0 тис. грн, що може бути пов'язано з оптимізацією запасів або зменшенням дебіторської заборгованості.

У структурі активів підприємства простежується зміна співвідношення між оборотними та необоротними активами. Зокрема, частка необоротних активів має тенденцію до поступового зростання, тоді як питома вага оборотних – до зниження. У 2024 році у загальній структурі активів необоротні активи становили 57,7 %, тоді як оборотні – 42,2 %, що вказує на капіталомісткий характер діяльності підприємства.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути динаміку основних засобів ТОВ «Омега», яка відображена на рисунку 2.3.

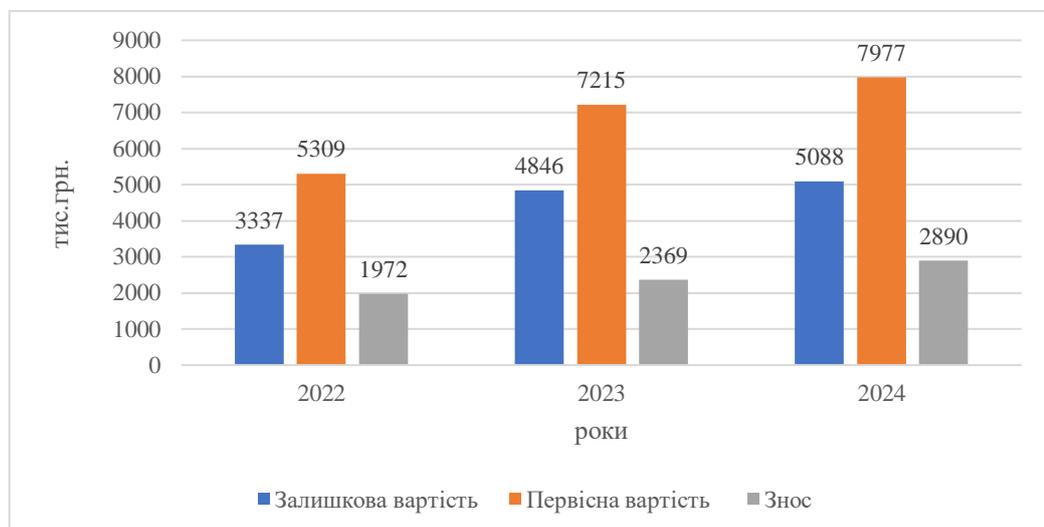


Рис. 2.3. Динаміка основних засобів ТОВ «Омега» у 2022-2024 рр. [57]

На основі даних, наведених на рисунку 2.3, встановлено, що первісна вартість основних засобів ТОВ «Омега» має стабільну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Так, у 2022 році вона становила 3337,0 тис. грн, у 2023 році – 5658,0 тис. грн, а у 2024 році досягла 7977,0 тис. грн. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Водночас спостерігається зростання суми зносу основних засобів, що є природним наслідком їх інтенсивної експлуатації. Протягом 2022–2024 років розмір зносу збільшився з 1972,0 тис. грн до 2890,0 тис. грн, що вказує на поступове старіння частини основних фондів.

Для оцінки технічного стану основних засобів та ефективності їх використання доцільно розрахувати низку аналітичних коефіцієнтів, зокрема коефіцієнт зносу, придатності та оновлення. Відповідні розрахунки подано в таблиці 2.2, що дає змогу комплексно оцінити стан і тенденції змін у структурі основних засобів підприємства.

Таблиця 2.2

Ефективність використання основних засобів ТОВ «Омега» за 2022-
2024 рр. [57]

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,33	0,36	0,24	0,034
Коефіцієнт оновлення	X	0,021	0,036	0,02	0,015
Коефіцієнт вибуття	X	0,11	0,110	0,10	0,005
Фондовіддача основних засобів	1,97	2,12	2,77	0,15	0,65
Фондомісткість продукції	0,51	0,47	0,36	-0,04	-0,11

На підставі даних таблиці 2.2. можна зробити висновок, що діяльність підприємства супроводжується зростанням коефіцієнта зносу основних засобів – з 9 % у 2022 році до 36 % у 2024 році, що свідчить про поступове старіння частини виробничих фондів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє незначне підвищення – з 2 % у 2023 році до 3 % у 2024 році, однак цей показник

залишається нижчим за коефіцієнт вибуття, який упродовж двох останніх років становив 11 %. Така ситуація свідчить про випередження темпів вибуття основних засобів порівняно з їх оновленням, що може негативно вплинути на технічний стан виробничої бази у довгостроковій перспективі.

Водночас фондвіддача основних засобів має позитивну динаміку, підвищившись з 1,97 грн у 2022 році до 2,77 грн у 2024 році. Це зростання пояснюється підвищенням обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів. Позитивним також є зменшення фондомісткості продукції з 0,51 грн у 2022 році до 0,36 грн у 2024 році, що вказує на підвищення економічної ефективності основних засобів.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що зростання обсягів необоротних активів, зокрема основних засобів, має переважно позитивний характер, оскільки воно сприяє розширенню виробничого потенціалу підприємства. Водночас збільшення питомої ваги необоротних активів у структурі балансу може свідчити про уповільнення оборотності капіталу, що потребує подальшого моніторингу.

Наступним етапом дослідження є аналіз динаміки оборотних активів підприємства, результати якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка, склад і структура оборотних активів ТОВ «Омега»
за 2022-2024 рр [57]

Оборотні активи	2022		2023		2024		Відхилення 2024 до 2022	
	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси усього в т. ч.:	2457	–	3253	–	3152	–	695	–
виробничі запаси	1477	38,5	1344	30,8	1997	47,8	520	9,4
незавершене виробництво	158	4,1	616	14,1	266	6,4	108	2,3
готова продукція	512	13,3	1054	24,2	652	15,6	140	2,3

товари	310	8,1	240	5,5	236	5,7	-74	-2,4
Дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги	578	15,1	270	6,2	324	7,8	-254	-7,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	383	10,0	415	9,5	601	14,4	218	4,4
Витрати майбутніх періодів	20	0,5	4	0,1	8	0,2	-12	-0,3
Інші оборотні активи	401	10,4	417	9,6	91	2,2	-310	-8,3
Разом оборотних активів	3839	100	4359	100	4176	100	337	0

На основі даних таблиці встановлено, що у 2023 році загальна вартість оборотних активів підприємства зросла на 536 тис. грн, або на 14,04 % порівняно з попереднім роком. Основними чинниками такого зростання стали збільшення обсягів готової продукції на 542 тис. грн (або 105,83 %) та незавершеного виробництва на 458 тис. грн (або 289,87 %). Водночас спостерігалось зменшення виробничих запасів на 133 тис. грн і скорочення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 325 тис. грн, що частково стримало загальне зростання активів.

У 2024 році ситуація дещо змінилася – відбулося скорочення загальної вартості оборотних активів, зумовлене зменшенням незавершеного виробництва на 350 тис. грн, готової продукції на 402 тис. грн та інших оборотних активів на 326 тис. грн. Водночас спостерігалось збільшення виробничих запасів на 653 тис. грн та зростання залишку грошових коштів у національній валюті на 186 тис. грн, що частково компенсувало негативну динаміку інших складових.

У цілому, за період 2022–2024 рр., обсяг оборотних активів зріс на 337 тис. грн. Позитивні зміни були спричинені збільшенням виробничих запасів на 520 тис. грн, зростанням незавершеного виробництва на 108 тис. грн, готової продукції на 140 тис. грн, а також підвищенням залишків грошових коштів і їх еквівалентів на 218 тис. грн. Водночас, скорочення дебіторської заборгованості на 254 тис. грн та зменшення інших оборотних активів на 310

тис. грн частково знизили темпи зростання.

У структурі оборотних активів за 2024 рік переважну частку становили виробничі запаси – 47,8 %, готова продукція – 15,6 %, а також грошові кошти – 14,4 %, що свідчить про орієнтацію підприємства на підтримання достатнього рівня матеріальних і фінансових ресурсів для забезпечення безперервності діяльності.

Важливою складовою аналізу оборотних активів є оцінювання ефективності їх використання, показники якої наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Омега» у 2022-2024 рр. [57]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,066	1,43	-0,169	0,359
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,865	50,111	49,159	32,25	-0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	20,15	7,18	7,32	-12,97	0,14
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,85	2,29	3,33	-0,561	1,036

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів демонструє позитивну тенденцію до зростання – з 1,23 оборти у 2022 році до 1,43 оборти у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та швидше перетворення вкладених ресурсів у виручку.

Позитивною тенденцією також є збільшення оборотності дебіторської заборгованості та скорочення тривалості її одного обороту, що вказує на поліпшення розрахункової дисципліни контрагентів і більш ефективне управління дебіторськими коштами.

Зростання оборотності матеріальних запасів свідчить про підвищення ефективності їх використання у виробничому процесі, що сприяє скороченню часу їхнього перебування на складах і швидшому перетворенню у готову

продукцію.

Під час аналізу джерел формування майна підприємства необхідно розглядати як абсолютні, так і відносні зміни у структурі власного та позикового капіталу. Ці джерела відображені у пасиві балансу підприємства, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та структуру залучених ресурсів.

Динаміку джерел формування майна ТОВ «Омега» упродовж досліджуваного періоду наведено на рис. 2.4.

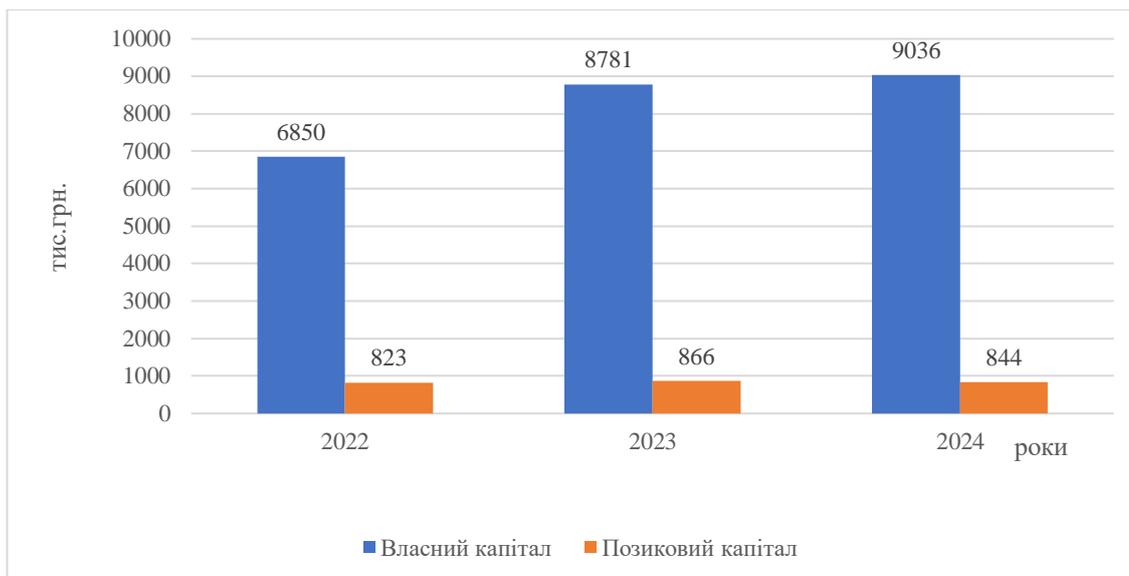


Рис. 2.4. Динаміка джерел формування майна ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр. [57]

На основі даних рисунку можна зробити висновок, що структура джерел формування майна ТОВ «Омега» характеризується домінуванням власного капіталу, частка якого має постійну тенденцію до зростання. Так, у 2022 році власний капітал становив 6850 тис. грн, тоді як у 2024 році його обсяг зріс до 9036 тис. грн, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Позиковий капітал також продемонстрував незначне збільшення — з 823 тис. грн у 2022 році до 844 тис. грн у 2024 році, однак його частка у загальній структурі пасивів залишається незначною.

Протягом аналізованого періоду власний капітал займає провідну позицію, його питома вага зросла з 89,3% до 91,5%, тоді як частка позикового

капіталу зменшилася з 10,7% до 8,5%. Така структура свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та стійкий фінансовий стан.

Разом із тим, переважання власного капіталу може обмежувати можливості підприємства щодо залучення додаткових кредитних ресурсів для розширення масштабів діяльності та підвищення інвестиційної активності.

На підставі даних фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки сформуємо таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Омега» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових результатів господарської діяльності

ТОВ «Омега» у 2022-2024 рр., тис.грн. [57]

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсол. відхил. (+;-) тис.грн.	темп при- росту, %	абсол, відхил. (+;-) тис.грн.	темп при- росту, %
Виручка від реалізації (товарів, робот, послуг) за мінусом ПДВ, акцизів	9481	10288	14084	807	8,5	3796	36,90
Собівартість реалізації товарів, робот, послуг	7009	7455	10487	446	6,4	3033	40,68
Валовий прибуток	2472	2833	3597	361	14,6	764	26,96
Фінансовий результат від операційної діяльності	591	737	994	146	24,8	257	34,80
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	578	729	994	151	26,2	265	36,30
Податок на прибуток від звичайної діяльності	145	182	248	38	26,2	66	36,30
Чистий прибуток підприємства	434	547	745	113	26,2	199	36,30

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, дає підстави стверджувати, що чистий прибуток ТОВ «Омега» демонструє стійку позитивну динаміку. У 2022 році його розмір становив 434 тис. грн, тоді як у 2023 році відбулося збільшення на 26,2% (113 тис. грн), у результаті чого підприємство отримало 547 тис. грн чистого прибутку. Протягом 2024 року тенденція збереглася –

прибуток зріс на 36,3% (199 тис. грн) і досяг 745 тис. грн.

Таке зростання фінансових результатів зумовлено, передусім, підвищенням обсягів виручки від реалізації продукції, яка у 2023 році зросла на 8,5% (807 тис. грн), а у 2024 році – ще на 36,9% (3796 тис. грн). Отже, підприємство продемонструвало ефективне управління виробничо-збутовою діяльністю, що забезпечило підвищення його прибутковості.

Динаміку основних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Омега» за 2022–2024 роки зображено на рис. 2.5.

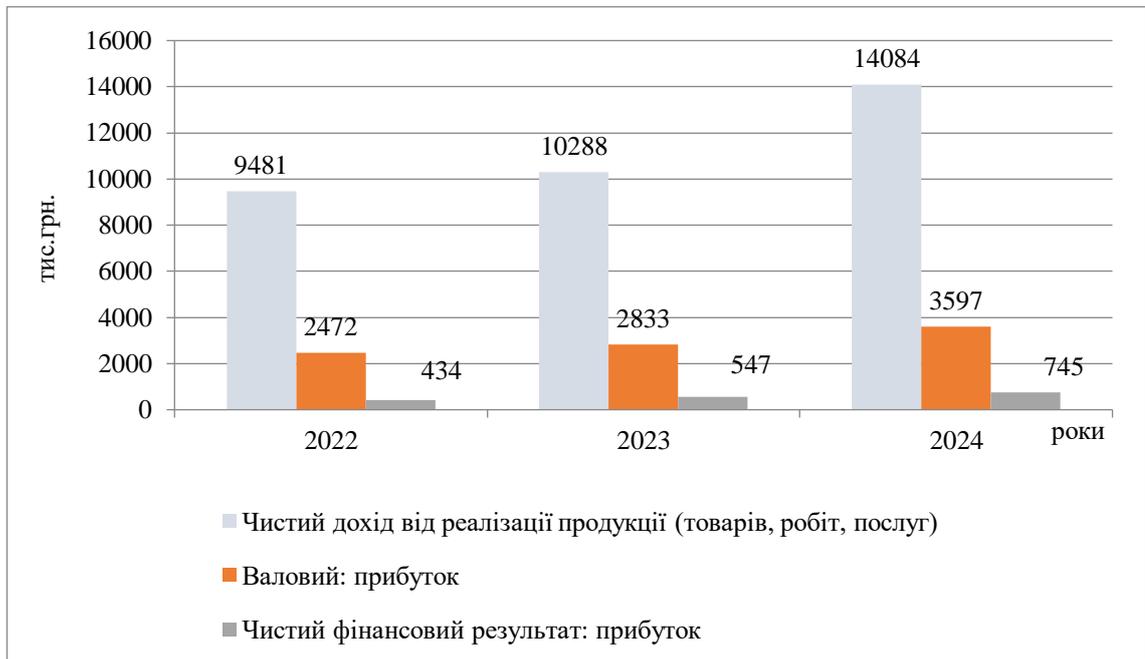


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр. [57]

Із підвищенням доходу від реалізації продукції спостерігається пропорційне зростання її собівартості. Разом з тим, у 2023 році темпи приросту виручки випереджали темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства та раціональніше управління витратами.

Водночас у 2024 році тенденція набула зворотного характеру – собівартість продукції збільшувалася швидше, ніж дохід від реалізації, що є свідченням зниження ефективності використання ресурсного потенціалу та можливого зростання витратної складової виробництва.

Варто зауважити, що ключовим чинником формування фінансових результатів підприємства є рівень витрат, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності. З метою оцінки їх структури та динаміки проведено аналіз витрат підприємства, результати якого узагальнено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр., тис.грн. [57]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 від 2022		Відхилення 2024 від 2023	
				абсолют- не	віднос- не	абсолют- не	віднос- не
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7009	7455	10487	446	6,36	3033	40,68
Адміністративні витрати	843	1141	1378	298	35,36	237	20,79
Витрати на збут	129	166	248	37	28,91	82	49,25
Інші операційні витрати	975	977	1229	2	0,22	252	25,74
Інші витрати	13	8	0,00	-5	-37,69	-8	-100,0
Разом витрат	8969	9747	13342	778	8,68	3595	36,88

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що загальний обсяг витрат підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання: у 2023 році їх сума збільшилася на 778 тис. грн (8,68%), а у 2024 році – ще на 3595 тис. грн (36,88%), досягнувши наприкінці аналізованого періоду 13342 тис. грн.

Зростання загальних витрат зумовлене підвищенням показників за всіма основними статтями, серед яких найбільш помітне збільшення спостерігається за собівартістю реалізованої продукції та адміністративними витратами, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та посилення управлінських функцій.

Ключовим інтегральним показником, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, виступає рентабельність. Для оцінювання рівня прибутковості господарювання в таблиці 2.7 подано основні показники рентабельності ТОВ «Омега» за 2022–2024 роки.

За результатами аналізу зазначених даних встановлено, що

підприємство протягом досліджуваного періоду зберігає прибуткову діяльність, а його показники рентабельності мають позитивну динаміку.

Так, рентабельність активів у 2022 році становила 7,53%, а у 2024 році зросла до 10,06%, що свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу. Це означає, що кожна гривня, інвестована в активи підприємства, приносила 0,07 грн чистого прибутку у 2022 році та 0,10 грн – у 2024 році.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр, % [57]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельності активів	7,53	7,56	10,06	0,03	2,50
Рентабельності власного капіталу	8,44	8,30	11,00	-0,13	2,70
Рентабельності діяльності	4,57	5,32	5,29	0,74	-0,02
Рентабельність продажу	26,07	27,54	25,54	1,46	-2,00
Рентабельність продукції	35,27	38,00	34,30	2,73	-3,71
Чиста рентабельність підприємства	5,65	5,67	7,55	0,02	1,88

Рентабельність власного капіталу підприємства демонструє позитивну тенденцію: якщо у 2022 році її рівень становив 8,44%, то у 2024 році показник зріс до 11%, що свідчить про підвищення віддачі на вкладений власний капітал та ефективність його використання.

Водночас рентабельність продукції у 2022 році дорівнювала 35,2%, проте у 2024 році зменшилася до 34,3%.

Таке незначне зниження зумовлено тим, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції у 2024 році перевищили темпи приросту чистого доходу від реалізації, що негативно позначилося на результатах операційної діяльності. Це свідчить про певне погіршення ефективності виробничо-господарських процесів та зниження прибутковості основного виду діяльності.

Для більш глибокої характеристики фінансового стану підприємства доцільно здійснити оцінювання ліквідності та платоспроможності ТОВ

«Омега», що дозволяє визначити рівень його фінансової стійкості й здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

З цією метою, на основі даних балансу підприємства (форма №1), проведемо розрахунок комплексу показників ліквідності, результати якого наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр. [57]

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
					2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт покриття	>1	4,64	5,03	4,94	0,39	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,65	1,27	1,21	-0,38	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	0,465	0,479	0,712	0,01	0,23

За результатами аналізу таблиці можна зробити такі висновки.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним із ключових показників оцінювання здатності підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2022 році його рівень становив 0,46 (46%), у 2023 році – 0,47, а протягом 2024 року показник зріс до 0,71. Це свідчить про підвищення рівня платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта перевищує нормативний інтервал 0,09–0,2, що характерно для вітчизняних підприємств, отже, можна зробити висновок про наявність достатнього рівня ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативне значення якого становить 0,7–0,8, на ТОВ «Омега» також має досить високі показники: 1,65 у 2022 році, 1,27 у 2023 році та 1,21 у 2024 році. Незважаючи на незначне зниження у динаміці, протягом усього періоду коефіцієнт перевищує встановлені нормативи, що свідчить про здатність підприємства оперативно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями навіть без реалізації запасів.

Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє найвищий рівень у 2023

році – 5,03, що на 0,39 пункти більше, ніж у 2022 році. Зростання показника зумовлене зменшенням поточних пасивів порівняно з обсягом оборотних активів. За загальноприйнятими стандартами оптимальне значення цього коефіцієнта має перебувати в межах 1,0–2,0, однак на підприємстві він стабільно перевищує рівень 4–5 п., що свідчить про значне перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями. Це дає підстави стверджувати, що ТОВ «Омега» має високий рівень ліквідності та може розглядатися як фінансово стійке підприємство, здатне безперебійно виконувати свої зобов'язання.

Після аналізу ліквідності доцільно перейти до оцінювання ділової активності підприємства, що відображає ефективність використання його ресурсного потенціалу. Розраховані показники ділової активності подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка ділової активності ТОВ «Омега» у 2022-2024 рр. [57]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,236	1,066	1,426	-0,17	0,36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,908	12,104	48,733	-0,80	36,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,865	50,111	49,159	32,25	-0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	20,15	7,18	7,32	-12,97	0,14
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	27,89	29,74	7,39	1,85	-22,36
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,85	2,29	3,33	-0,56	1,04
Строк обороту запасів (днів)	126,20	157,11	108,19	30,91	-48,92
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,79	1,43	1,77	-0,36	0,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,38	1,17	1,56	-0,21	0,39
Тривалість операційного циклу, днів	146,35	164,29	115,51	17,94	-48,78
Тривалість фінансового циклу, днів	118,46	134,55	108,12	16,09	-26,43

Коефіцієнт оборотності активів демонструє, що протягом досліджуваного періоду підприємство здійснювало повний цикл виробництва й обігу активів більше одного разу на рік. Так, у 2022 році його значення становило 1,23 обороти, у 2023 році зменшилося до 1,06, а у 2024 році зросло до 1,42, що свідчить про покращення ефективності використання активів та узгоджується зі зростанням прибутковості підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості свідчить про кількість оборотів, необхідних підприємству для повного погашення наявних зобов'язань протягом року. У 2024 році цей показник збільшився на 36,6 пунктів і становив 48,7 оборотів. Щорічне зростання оборотності кредиторської заборгованості свідчить про те, що підприємство своєчасно розраховується з постачальниками та іншими контрагентами, ефективно керуючи власними короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє, що протягом 2022 року дебіторська заборгованість перетворювалася на грошові кошти приблизно 17 разів, у 2023 році – 50 разів, а у 2024 році – 49 разів. Це означає, що підприємство скорочує терміни розрахунків із покупцями, надаючи їм менший кредитний період.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилася з 20 до 7 днів, що свідчить про покращення політики розрахунків та швидке повернення коштів у господарський обіг.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості, навпаки, зменшилася з 27 до 7 днів, тобто підприємство скоротило період безкоштовного кредитування, який надавався йому постачальниками. Однак при цьому період обороту кредиторської заборгованості є більшим, ніж дебіторської, що свідчить про те, що підприємство має змогу довше користуватися залученими коштами постачальників, ніж триває період очікування розрахунків від покупців. Така ситуація є позитивною, оскільки свідчить про ефективне управління розрахунками.

Коефіцієнт оборотності запасів показує, що у 2022 році запаси здійснили приблизно 2,8 обороти, у 2023 році – 2,3 обороти, а у 2024 році цей показник зріс до 3,3 оборотів, що вказує на підвищення швидкості реалізації запасів і більш ефективне використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі.

Фондовіддача протягом 2022–2024 років залишалася на стабільному рівні: 1,79 обороту у 2022 році, 1,43 – у 2023 році та 1,77 – у 2024 році. Незначне зниження показника у 2023 році може бути пов'язане зі зростанням витрат і тимчасовим зниженням ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє загальну швидкість обігу власних коштів підприємства. У 2022 році він становив 1,4 обороти, у 2023 році – 1,17, а у 2024 році зріс до 1,56 оборотів, що свідчить про посилення ефективності використання власного капіталу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Омега» протягом 2022–2024 рр. ефективно використовувало свої ресурси, демонструючи позитивну динаміку більшості показників ділової активності. Це свідчить про високий рівень керованості фінансово-господарськими процесами, що забезпечує підприємству стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Аналіз системи стратегічного управління на ТОВ «Омега»

ТОВ «Омега» є підприємством роздрібною торгівлі товарами споживчого призначення, що функціонує на регіональному ринку Дніпропетровської області та займає одну з провідних позицій серед конкурентів. Аналіз системи стратегічного управління дозволяє оцінити, наскільки ефективно організаційна структура та процеси управління підтримують досягнення стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Омега» побудована таким чином, що управління процесом реалізації стратегії поділяється на два взаємопов'язані рівні – загальне (стратегічне) та оперативне

управління. Такий підхід забезпечує ефективну координацію між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та поточною діяльністю його структурних підрозділів.

Процес функціонування системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Омега» схематично представлено на рис. 2.6.

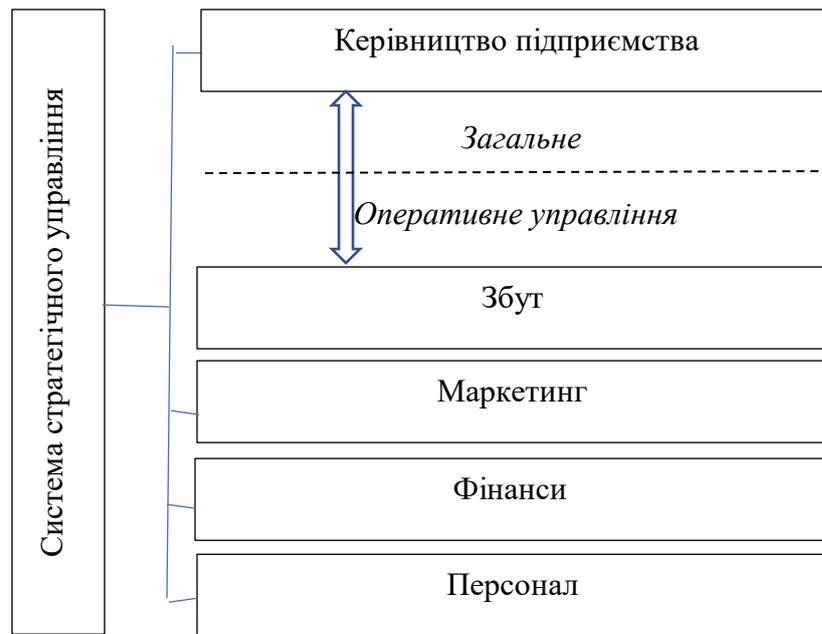


Рис. 2.6. Схематичне зображення системи стратегічного управління підприємством ТОВ «Омега» [57]

Система стратегічного управління ТОВ «Омега» побудована таким чином, що управління стратегією поділяється на два взаємопов'язані рівні – загальне (стратегічне) та оперативне управління. Такий підхід забезпечує комплексне охоплення усіх етапів стратегічного процесу – від формування цілей до контролю результатів.

Загальне управління системою стратегічного управління підприємства здійснюється керівництвом ТОВ «Омега» та включає розробку і схвалення стратегічних документів, прийняття управлінських рішень, а також коригування стратегічних цілей у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей рівень управління має на меті визначення

довгострокових пріоритетів розвитку підприємства та формування системи стратегічних орієнтирів.

Оперативне управління стратегією охоплює процес отримання, аналізу та узгодження інформації щодо реалізації функціональних стратегій підприємства – виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової тощо. На цьому рівні здійснюється поточне управління, контроль виконання стратегічних рішень та оперативне реагування на відхилення від запланованих показників.

На підприємстві ТОВ «Омега» важливим інструментом стратегічного управління є стратегічне планування діяльності, яке спрямоване на розробку ефективних планів та забезпечення їх максимальної реалізації. Проте на даний момент цей процес має певні недоліки. Зокрема, бачення підприємства не формалізоване, а місія компанії хоч і визначена у внутрішніх документах, однак недостатньо комунікується серед працівників та партнерів. Відсутність чітко сформульованої місії та бачення ускладнює процес стратегічного управління, оскільки знижує рівень орієнтованості персоналу на спільні цілі.

ТОВ «Омега» має середньостроковий план розвитку на три роки, проте довгостроковий стратегічний план (на 5–10 років) відсутній. Наявна стратегія орієнтована переважно на операційні цілі – оновлення обладнання, підвищення обсягів продажу, розширення клієнтської бази. При цьому питання стратегічного маркетингу, інноваційного розвитку, ризик-менеджменту та цифрової трансформації опрацьовані поверхнево або не розглядаються взагалі.

Організаційна структура ТОВ «Омега» є лінійно-функціональною, до складу якої входять відділи маркетингу і збуту, закупівель, логістики, бухгалтерії та управління персоналом. Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань підприємство створює стратегічні групи відповідальні за розробку інноваційних ініціатив та розвиток нових напрямів діяльності.

Організаційний менеджмент забезпечує внутрішню комунікацію, контроль та моніторинг реалізації стратегічних ініціатив через проведення

регулярних нарад, формування звітності та використання сучасних інформаційно-аналітичних систем.

Процес стратегічного планування на підприємстві ініціюється та контролюється вищим керівництвом. Відповідно до чинної організаційної структури, система управління стратегічною діяльністю ТОВ «Омега» включає такі ключові ланки:

- Директор підприємства – визначає загальні стратегічні пріоритети, формує бачення розвитку та затверджує стратегічні документи.
- Стратегічна група, до складу якої входять представники основних підрозділів (маркетингу, фінансів, кадрів), – здійснює аналітичну роботу та бере участь у розробці стратегічних рішень.
- Керівники функціональних відділів – відповідають за розробку та реалізацію функціональних стратегій (виробничої, збутової, фінансової, інноваційної тощо) і за координацію їх взаємодії.

Схема організації процесу стратегічного планування на ТОВ «Омега» представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Схема організації стратегічного планування на ТОВ «Омега» [57]

Представлена схема (рис. 2.7) відображає вертикальну та горизонтальну комунікацію у процесі стратегічного планування, починаючи від ухвалення

управлінських рішень і завершуючи їх реалізацією та контролем результатів. Такий підхід забезпечує узгоджене виконання стратегічних цілей на всіх рівнях управління підприємством, сприяє підвищенню ефективності комунікацій між структурними підрозділами та оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Організаційна структура стратегічного управління ТОВ «Омега» передбачає участь дирекції підприємства, відділів маркетингу, логістики та фінансів, які координують процеси стратегічного планування, контролю і реалізації обраної стратегії. Регулярні стратегічні наради та засідання робочих груп дозволяють своєчасно коригувати напрямки розвитку, адаптувати поточні дії до динаміки ринку та змін у конкурентному середовищі.

Разом з тим, аналіз практики стратегічного управління на підприємстві виявив низку проблем, серед яких – недостатнє залучення середнього менеджменту до процесу планування та відсутність системної роботи з персоналом у напрямку реалізації стратегічних цілей. Це призводить до того, що частина стратегічних документів має декларативний характер і не завжди інтегрується у щоденну діяльність підприємства. Для підвищення ефективності системи стратегічного управління доцільно посилити участь середнього управлінського рівня, розвивати систему внутрішніх комунікацій та впроваджувати механізми мотивації персоналу до досягнення стратегічних результатів.

Стратегія розвитку ТОВ «Омега» на 2022–2026 роки передбачає:

- збільшення ринкової частки та відкриття нових торгових точок;
- оптимізацію асортименту та поліпшення системи логістики;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- впровадження сучасних цифрових рішень для управління продажами, запасами та маркетингом.

Вихідним етапом процесу стратегічного управління є аналіз ринкового середовища підприємства за методологією SWOT-аналіз та PEST-аналіз та його конкурентоспроможності.

ТОВ «Омега» працює на ринку товарів споживчого призначення Дніпропетровської області.

Дніпропетровська область залишається одним із провідних економічних регіонів України за обсягом промислового виробництва, населенням і торговельним оборотом. У регіоні розташовані великі промислові центри (Дніпро, Кривий Ріг тощо), що формують високу концентрацію платоспроможного населення і широкий попит на товари повсякденного попиту. Це зумовлює значну роль області у національній структурі роздрібного та оптового товарообороту

Населення області – великий фактор попиту: переважно міське (висока частка міського населення формує великий сегмент споживачів роздрібних магазинів та супермаркетів), структура зайнятості – з помітною роллю промислового сектора, що впливає на доходи домогосподарств. Регіональна стратегія розвитку також підкреслює роль Дніпропетровщини як економічного центру, здатного забезпечувати внутрішній попит навіть в умовах зовнішніх шоків.

За даними державної статистики та регіональних експрес-випусків, сектор роздрібної торгівлі залишається одним із драйверів економіки регіону: роздрібний товарооборот підприємств охоплює основні категорії – продукти харчування, товари побутової хімії, одяг і взуття, електроніка та товари для дому. Офіційні набори даних щодо продажів і запасів у оптовій торгівлі й роздрібному обороті дають можливість порівнювати динаміку по кварталах і роках, фіксуючи циклічність попиту і зміни структури продажів (зростання онлайн-продажів, зміщення частки у сегментах «дискаунтер – супермаркет – спеціалізований магазин»)

Протягом останніх років спостерігається :

– Консервативний/стійкий попит на продукти харчування та товари першої необхідності.

– Поступове зростання частки інтернет-торгівлі як у великих містах (Дніпро), так і в невеликих населених пунктах області, що відображає загальноукраїнські тенденції e-commerce.

Індексні та регіональні дані по цінах показують, що вартість базового набору товарів у Дніпропетровській області протягом року зазнає сезонних коливань (зростання цін на продукти у зимово-весняні місяці, вплив зовнішніх факторів на імпорتنі позиції). Середні регіональні ціни на продукти та послуги регулярно публікуються у регіональних агрегаторах та статистичних випусках, що дає змогу відстежувати інфляційний тиск на споживчий бюджет.

На поведінку споживачів на ринку впливає:

– Підвищення цін стимулює перехід частини попиту до економнішого сегменту (дискаунтери, бренди власного лейбл).

– Інфляція знижує реальні доходи, що впливає на вибір товарів середньої та преміум-сегмента.

Традиційні канали (супермаркети, магазини у торговельних центрах, ринки) досі домінують у структурі продажів споживчих товарів, проте частка e-commerce значно зросла за останні роки – як через загальнонаціональну тенденцію цифровізації торгівлі, так і завдяки локальним гравцям та маркетплейсам. Останні аналітичні матеріали по ринку ретейлу підкреслюють, що електронна комерція у 2023–2024 роках показувала швидше відновлення та зростання порівняно з деякими офлайн-категоріями.

В Дніпропетровському регіоні та як і в Україні покращується інфраструктура для здійснення електронної торгівлі, зростає поширеність безпечних інтернет-серверів для проведення електронних транзакцій, все більшого поширення набуває мобільна електронна торгівля.

В Інтернеті, найчастіше купують одяг, взуття, домашню електроніку та книги, а також продукти харчування [46]. На рис. 2.8 можна побачити тенденції електронної комерції



Рис. 2.8 Що частіше купують в онлайні [46]

Ринок характеризується поєднанням національних мереж (супермаркети, великі торгові мережі), локальних роздрібних мереж і великої кількості МСП (малих магазинів і торгових точок). У великих містах присутні супермаркети міжнародних форматів, а також великі ТЦ, що концентрують сегменти non-food (одяг, побутова техніка). Одночасно оптові гравці обслуговують як B2B-замовлення, так і мережеві мережі

Під впливом макроекономічних факторів (інфляція, коливання валютних курсів, війна) споживачі демонструють:

- прагнення до економії (перехід на акційні товари, private label);
- більшу цінність сервісу доставки та асортименту онлайн-продавців;
- зростаючий попит на доступніше та локальне виробництво (щоб уникнути логістичних ризиків).

Наведені тенденції дозволяють здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства. Для цього доцільно застосувати методику PEST-аналізу, яка є ефективним інструментом для ідентифікації ключових факторів зовнішнього середовища [14].

За результатами оцінки макросередовища, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Омега» чинять військові дії, економічні та соціально-

демографічні фактори, і цей вплив у більшості випадків є негативним. Політичні та правові фактори також створюють певні складнощі в управлінні, зокрема у залученні внутрішніх та зовнішніх інвесторів, що суттєво гальмує зростання обсягів продажів [8].

Після визначення сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища, здійснюється систематизація отриманих даних у формі матриці SWOT-аналізу, що дозволяє встановити взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками та окреслити стратегічні напрями розвитку підприємства. Результати SWOT-аналізу доцільно подати у вигляді матриці SWOT (табл. 2.10).

Аналізуючи матрицю SWOT, можна зробити висновок, що ТОВ «Омега» має ресурси для розвитку своєї діяльності та збільшення прибутку.

Таблиця 2.10

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Омега»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід роботи у сфері оптової торгівлі, високий рівень сервісу	Відсутність сучасної ERP-системи управління та цифрових технологій.
Широкий асортимент товарів.	Обмежена присутність на окремих ринках.
Налагоджена логістична система, наявність власних логістичних потужностей	Обмежені канали збуту – переважно локальний ринок.
Налагоджені зв'язки з виробниками продукції.	Висока залежність від ключових постачальників.
Наявність кваліфікованих працівників з досвідом роботи.	Низький рівень інвестицій в інновації та розвиток персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту через маркетплейси, експорт, торговельні мережі.	Військові дії в Україні – ризики для логістики, інфраструктури та безпеки.
Залучення інвестицій, грантів і підтримки державних/міжнародних програм (USAID, ЄБРР).	Зростання цін на енергоносії, транспортні витрати.
Розвиток онлайн-продажів товарів .	Посилення конкуренції з боку великих ритейлерів.
Впровадження цифрових технологій і автоматизації (ERP, CRM, BI-системи).	Зниження купівельної спроможності населення.
Розширення асортименту товарів і вихід на нові регіональні ринки.	Ризики з боку нестабільного законодавства, зміни податкових умов.
Побудова партнерських відносин із локальними громадами, кооперативами, логістичними компаніями.	Проблеми з кваліфікованими кадрами через міграцію й демографічну кризу.

Для практичного дослідження формування конкурентних переваг ТОВ «Омега» доцільно здійснити порівняльний аналіз з найближчим конкурентом, що діє на ринку м. Дніпро – ТОВ «Партнер». Для цього використовується експертний метод оцінки, що дозволяє визначити рівень переваг кожного підприємства за критеріями, які є найбільш релевантними для оцінки його діяльності та конкурентного потенціалу.

Оцінка проводилась за такими критеріями, як якість продукції, асортимент, рівень сервісу, цінова політика, логістика, маркетингові активності та імідж на ринку. Результати оцінки та порівняння конкурентних переваг підприємств подані в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Експертна оцінка конкурентних переваг ТОВ «Омега»

Критерій	Вагомість показника	ТОВ «Омега»	ТОВ «Партнер»	Одиничні показники конкурентоспроможності ТОВ «Омега»
1. Професіоналізм спеціалістів (знання ринку, зв'язки з постачальниками)	9	8	7	1,15
2. Якість обслуговування	9	8	8	1
3. Досвід роботи та репутація підприємства	10	9	7	1,29
4. Вартість товарів та послуг	8	8	8	1
5. Імідж організації	9	7	9	0,78

На основі проведених розрахунків можна зазначити, що ТОВ «Омега» має значно кращі конкурентні позиції, тобто більше конкурентних переваг в порівнянні з ТОВ «Партнер».

Побудуємо радар конкурентоспроможності ТОВ «Омега» на рис. 2.9.

Для оцінки конкурентоспроможності визначимо площі фігур, що утворилися для кожної організації за формулою (1).

$$S = \frac{1}{2} a * b * \frac{\sin 360}{5} = \frac{1}{2} a * b * \sin 72$$

$$S(\text{ТОВ Омега}) = 45,82$$

$$S(\text{ТОВ Партнер}) = 44,42$$

$$S_{\text{коло}} = \Pi * r^2$$

$$S_{\text{коло}} = 3.14 * 10^2 = 3.14 * 100 = 314$$

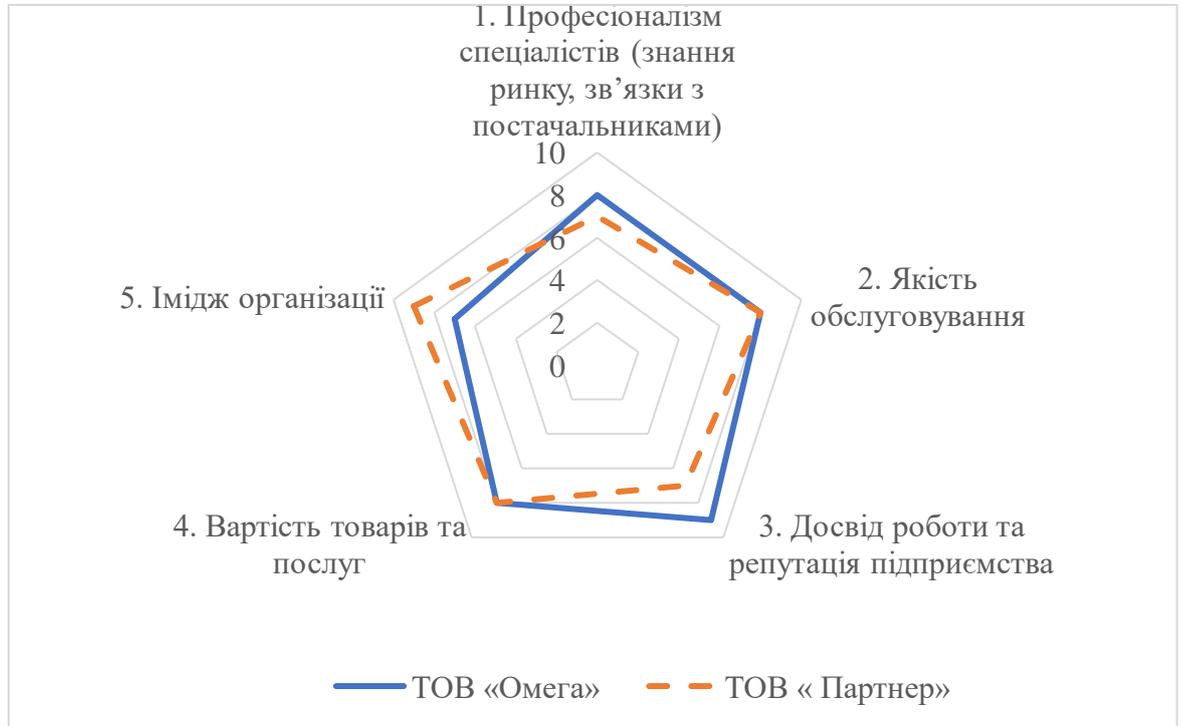


Рис. 2.9. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Омега»

Конкурентоспроможність кожного підприємства, визначаємо за формулою :

$$I_{\text{ТОВ Омега}} = \frac{S_{\text{омега}}}{S_{\text{коло}}} = \frac{45,85}{314} = 0,146$$

$$I_{\text{ТОВ Партнер}} = \frac{S_{\text{партнер}}}{S_{\text{коло}}} = \frac{44,42}{314} = 0,141$$

Для отримання остаточного результату про конкурентоспроможність ТОВ «Партнер» по відношенню до ТОВ «Омега», скористаємось наступною формулою:

$$K = \frac{I_{\text{до сл}}}{I_{\text{ба з}}} = 0,146 / 0,141 = 1,04$$

Отже, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Омега» вищий, ніж у ТОВ «Партнер», хоча різниця є незначною. Для зміцнення своїх позицій підприємству необхідно приділяти підвищену увагу формуванню позитивного іміджу.

З метою забезпечення ефективності формування конкурентних переваг у сучасних умовах важливим є систематичне дослідження ринку, на якому функціонує підприємство. Це включає: визначення перспектив розвитку ринку, вивчення змін уподобань та пріоритетів потенційних клієнтів, аналіз конкурентних позицій, а також активне використання інформаційних технологій для оперативного поширення інформації про продукцію та послуги підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності, проте водночас потребує уваги до контролю за негативною інформацією, яка може пошкодити імідж компанії.

Важливим фактором формування конкурентних переваг для вітчизняних підприємств є філантропічна та соціальна активність. Споживачі цінують організації, які виробляють українську продукцію, активно підтримують Збройні Сили України або надають допомогу громадянам, постраждалим від війни. Патріотична та соціальна позиція підприємства стає однією з ключових конкурентних переваг на внутрішньому ринку.

На основі проведеного аналізу зазначимо, що місія ТОВ «Омега» полягає у задоволенні потреб споживачів шляхом забезпечення доступного асортименту високоякісних товарів та високого рівня сервісу. Стратегічні цілі охоплюють підвищення рентабельності, розширення мережі та впровадження інновацій у процесі торгівлі.

На основі аналізу середовища визначаються довгострокові цілі підприємства:

- Збільшення обсягів продажу на 15% протягом наступних 3 років;
- Впровадження системи контролю якості за стандартами обслуговування клієнтів, формування програми лояльності клієнтів;
- Розширення асортименту продаваної продукції;

- Впровадження нових каналів збуту.

ТОВ «Омега» формує комплексну стратегію, яка включає:

- Маркетингову стратегію – розвиток каналів збуту, активне просування через онлайн-канали;

- Стратегію фінансування – залучення інвестицій, державних грантів, співпраця з банками;

- Стратегію кадрового забезпечення – підвищення кваліфікації працівників, залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Виконання стратегічного плану інтегрується у поточну діяльність підрозділів підприємства. Кожен керівник відділу відповідає за досягнення відповідних стратегічних показників.

Квартально проводиться стратегічний моніторинг за допомогою системи КРІ. У разі відхилень чи змін на ринку – вносяться корективи до стратегії.

Таким чином, стратегічне управління на ТОВ «Омега» в організаційному аспекті охоплює систему дій, спрямованих на створення та підтримання ефективної внутрішньої архітектури управління, що відповідає сучасним викликам ринку. Завдяки чіткому стратегічному баченню, гнучкій організаційній структурі та належному ресурсному забезпеченню підприємство здатне забезпечити свою стійкість, конкурентоспроможність і сталий розвиток.

2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління та виявлення проблем її функціонування

Ефективність системи стратегічного управління визначається ступенем досягнення підприємством своїх стратегічних цілей, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стаке зростання конкурентоспроможності. Для підприємства, що функціонує у сфері роздрібно́ї торгівлі товарами споживчого призначення, така оцінка має

особливе значення, оскільки ринок характеризується високою динамічністю, залежністю від споживчих трендів і постійним тиском конкурентів. ТОВ «Омега» у цьому контексті виступає показовим прикладом підприємства, яке поступово вдосконалює свою систему стратегічного управління відповідно до сучасних вимог бізнес-середовища.

Оцінка ефективності системи стратегічного управління ТОВ «Омега» передбачає аналіз як результативних показників діяльності підприємства, так і організаційно-управлінських аспектів реалізації стратегії. Основними критеріями виступають: рівень виконання стратегічних планів, фінансово-економічні результати, ефективність використання ресурсів, інноваційна активність, конкурентні позиції та адаптивність до змін ринку.

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовим індикатором ефективності стратегічного управління. Протягом 2022–2024 років ТОВ «Омега» демонструє позитивну динаміку основних показників – зростання обсягів реалізації, підвищення рівня валового прибутку та стабільну рентабельність продажів. Це свідчить про те, що стратегічні рішення, прийняті керівництвом, відповідають потребам ринку і дозволяють ефективно використовувати ресурси. Зокрема, упровадження програм оптимізації асортименту та поліпшення логістичних процесів забезпечили скорочення витрат обігу, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

Поряд із фінансовими показниками важливим критерієм оцінки ефективності системи стратегічного управління є рівень реалізації стратегічних проєктів. У межах стратегічного плану розвитку ТОВ «Омега» на 2022–2026 роки підприємство поступово впроваджує низку ініціатив, спрямованих на цифровізацію процесів управління, розвиток онлайн-продажів, покращення якості обслуговування клієнтів і розширення торгової мережі. Аналіз показав, що більшість запланованих проєктів перебувають на етапі реалізації або завершені з позитивними результатами. Це свідчить про здатність системи управління забезпечувати виконання довгострокових завдань, що є ознакою її ефективності.

Водночас важливою складовою оцінки є стратегічний контроль і моніторинг, які на підприємстві виконуються на регулярній основі. Керівництво ТОВ «Омега» проводить періодичні стратегічні наради, під час яких аналізуються досягнуті результати, зіставляються планові й фактичні показники, а також визначаються відхилення та причини їх виникнення. Такий підхід забезпечує гнучкість і своєчасне коригування стратегічних планів у разі змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у 2023 році підприємство скоригувало стратегію маркетингових комунікацій у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності споживачів, переорієнтувавшись на акційні програми та розвиток системи лояльності клієнтів. Це дозволило зберегти рівень продажів і навіть збільшити базу постійних покупців.

Крім кількісних показників, оцінювання ефективності системи стратегічного управління передбачає аналіз якісних аспектів, зокрема корпоративної культури, комунікаційної взаємодії між підрозділами та рівня компетентності персоналу. У ТОВ «Омега» налагоджено механізм внутрішніх комунікацій, що забезпечує узгодженість дій між маркетинговим, фінансовим, логістичним і торговим підрозділами. Разом із тим дослідження внутрішніх процесів показало наявність певних проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інформаційної інтеграції. Частина підрозділів досі використовує розрізнені бази даних, що ускладнює централізований стратегічний аналіз. Тому одним із напрямів удосконалення є впровадження комплексної ERP-системи, яка дозволить поєднати всі управлінські процеси у єдиному інформаційному просторі.

Важливим чинником ефективності системи стратегічного управління є адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Роздрібна торгівля товарами споживчого призначення особливо чутлива до економічних коливань, сезонності попиту та поведінкових змін споживачів. У цьому контексті ТОВ «Омега» демонструє достатню гнучкість. Підприємство своєчасно реагує на зміни у попиті, коригуючи асортиментну політику, проводить цінові акції та оптимізує маркетингові бюджети. Також варто

відзначити активне використання цифрових інструментів для аналітики продажів і прогнозування попиту, що підвищує точність управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності стратегічного контролю.

Ефективність системи стратегічного управління можна також оцінити за показником залученості персоналу у процес реалізації стратегії. Працівники ТОВ «Омега» беруть участь у формуванні пропозицій щодо вдосконалення асортименту, маркетингових ініціатив і підвищення рівня обслуговування. Це свідчить про наявність елементів партисипативного управління, яке підсилює мотивацію персоналу та сприяє реалізації стратегічних цілей. Проте у процесі оцінювання виявлено, що система мотивації не завжди достатньо пов'язана з досягненням стратегічних показників. Удосконалення механізмів стимулювання працівників через КРІ, бонуси та кар'єрні можливості могло б підвищити загальну ефективність системи управління.

Оцінюючи ефективність стратегічного управління у динаміці, слід зазначити, що протягом останніх трьох років ТОВ «Омега» демонструє позитивні тенденції у більшості ключових напрямів. Підприємство успішно розширює торгову мережу, збільшує товарообіг і покращує показники оборотності запасів. Стратегічні цілі, визначені у корпоративному плані розвитку, переважно виконуються у встановлені терміни. Це свідчить про ефективність існуючої системи стратегічного управління, орієнтованої на результат і стабільне зростання.

Попри позитивні результати діяльності, система стратегічного управління ТОВ «Омега» має ряд системних проблем, що ускладнюють реалізацію стратегічних орієнтирів і знижують ефективність управлінських рішень. Основні проблемні аспекти можна визначити так:

1. Відсутність цілісної стратегічної концепції розвитку. Управління здійснюється переважно на інтуїтивному рівні, без формалізації місії, бачення та стратегічних цілей, що ускладнює узгодження функціональних та ресурсних підсистем підприємства.

2. Обмеженість стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання інструментів PEST-аналізу, моделі Портера чи стратегічного групування конкурентів є обмеженим, внутрішній аудит проводиться фрагментарно, що знижує релевантність оцінки сильних та слабких сторін підприємства.

3. Нерозвинена система стратегічного цілепокладання та планування. Відсутня чітка ієрархія стратегічних цілей, ключових показників ефективності (KPI) та результатів (OKR). Стратегічні документи або формальні, або фрагментарні, цілі не трансформуються у оперативні плани.

4. Недостатній рівень організаційної гнучкості та адаптивності. Лінійно-функціональна структура та централізація управління ускладнюють впровадження інновацій, міжфункціональні ініціативи та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

5. Кадрові проблеми у сфері стратегічного управління. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих управлінців, низький рівень компетенцій у стратегічному плануванні, управлінні змінами та антикризовому реагуванні. Система внутрішнього навчання персоналу не розвинена.

6. Обмежені фінансові ресурси для стратегічного розвитку. Недостатній обсяг коштів для реалізації стратегічних проєктів та модернізації обладнання, відсутні механізми залучення зовнішнього фінансування.

7. Фрагментарність системи моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку. Не налагоджена система стратегічного контролю та оцінки досягнення цілей, що знижує адаптивність і уповільнює управління ризиками.

Таким чином, діяльність ТОВ «Омега» загалом ефективна, оскільки забезпечує стабільне зростання фінансових результатів та підвищення ринкових позицій. Проте система стратегічного управління має фрагментарний і реактивний характер, а виявлені проблеми потребують комплексного удосконалення, що є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОМЕГА»

3.1. Можливі напрямки розвитку стратегічного управління в організації

Для підприємств роздрібної торгівлі стратегічне управління є ключовим чинником забезпечення стабільних позицій на ринку, ефективного використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах зростання конкуренції та цифровізації економіки ТОВ «Омега», що спеціалізується на реалізації продуктів харчування і товарів споживчого призначення, потребує формування цілісної системи стратегічного управління, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, якості управлінських рішень і сталого розвитку. З огляду на виявлені проблеми доцільним є впровадження комплексу заходів з удосконалення стратегічного управління підприємством.

Першочерговим кроком є формування цілісної стратегічної концепції розвитку на середньо- та довгострокову перспективу. Стратегія має стати базовим документом, що визначає напрями розвитку підприємства, забезпечує узгодженість управлінських рішень і формує корпоративну ідентичність. Місія ТОВ «Омега» полягає у забезпеченні населення України якісними, безпечними та доступними продуктами харчування і товарами повсякденного вжитку, а бачення – у досягненні лідерських позицій серед торговельних підприємств Дніпропетровського регіону з подальшим розширенням на національний ринок. Стратегічні цілі мають передбачати зростання обсягів реалізації на 25–30 % протягом трьох років, оптимізацію логістичних процесів, розвиток цифрових каналів збуту та зміцнення бренду «Омега».

Важливою умовою реалізації стратегії є створення постійно діючого підрозділу – Стратегічної ради (Стратегічного офісу), що виконуватиме функції координації, аналітичного супроводу та контролю. До її завдань

належать розроблення й оновлення стратегічного плану, проведення стратегічного аналізу, ініціювання інноваційних і інвестиційних проєктів, формування сценаріїв розвитку та контроль досягнення ключових показників ефективності. Діяльність такого органу сприятиме підвищенню узгодженості дій між підрозділами та переходу від ситуативного до системного стратегічного управління.

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури. У ТОВ «Омега» доцільно реалізувати заходи з підвищення кваліфікації управлінського персоналу у сферах стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, фінансового планування та маркетингової аналітики. Важливим є впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення стратегічних КРІ, що поєднуватиме матеріальні й нематеріальні стимули та сприятиме формуванню культури стратегічного мислення.

Цифровізація управління є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запровадження ERP- та CRM-систем дозволить інтегрувати фінансові, складські, логістичні й торговельні процеси, автоматизувати управління клієнтськими відносинами та підвищити якість аналітики. Розвиток онлайн-каналів збуту, зокрема власної інтернет-платформи та мобільного додатку, забезпечить розширення клієнтської бази та адаптацію до тенденцій електронної комерції. Використання цифрових інструментів контролю якості та обліку запасів сприятиме мінімізації втрат і підвищенню точності логістичних операцій.

Для забезпечення результативності стратегічного управління доцільно впровадити систему стратегічного контролю на основі Balanced Scorecard, яка дозволить комплексно оцінювати фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні показники діяльності. Це створить умови для своєчасного виявлення відхилень від запланованих цілей і коригування управлінських рішень.

Особливе значення у системі стратегічного управління має Стратегічна рада як ключовий аналітичний і координаційний центр підприємства. Вона забезпечує прогнозування ринкових тенденцій, оцінку поведінки споживачів, формування сценаріїв розвитку та підготовку рекомендацій для керівництва. До складу ради доцільно включити керівників основних функціональних підрозділів, фахівців з персоналу, фінансів, маркетингу, логістики та цифрової трансформації, а за потреби – зовнішніх експертів.

Діяльність Стратегічної ради має регламентуватися відповідним положенням і бути підзвітною генеральному директору ТОВ «Омега». Регулярні засідання та підготовка аналітичних матеріалів забезпечать системність стратегічного управління, підвищать якість прийняття рішень і сприятимуть формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

3.2 Розробка стратегічних цілей та ключових показників ефективності для ТОВ «Омега»

ТОВ «Омега» як торговельно-логістична компанія, що функціонує в умовах високої конкуренції на ринку дистрибуції товарів народного споживання, потребує системного підходу до формування стратегічних цілей і ключових показників ефективності. Чітке визначення стратегічних орієнтирів забезпечує узгодженість між місією підприємства, операційною діяльністю та очікуваними результатами, а впровадження системи КРІ створює основу для постійного контролю, аналізу та коригування управлінських рішень.

Місія ТОВ «Омега» полягає у забезпеченні клієнтів якісними товарами та високим рівнем сервісу, розвитку партнерських відносин і підвищенні ефективності ланцюгів постачання. Бачення компанії орієнтоване на зміцнення позицій одного з лідерів регіонального ринку логістики та дистрибуції. Відповідно до цього стратегічні цілі спрямовані на зростання

ринкової частки, підвищення прибутковості, оптимізацію бізнес-процесів і розвиток інноваційної культури.

Формування стратегічних цілей ґрунтується на результатах SWOT-аналізу, який засвідчив наявність таких сильних сторін, як розвинена клієнтська база, високий рівень сервісу, власні логістичні потужності та кваліфікований персонал. Водночас до слабких сторін належать недостатня автоматизація окремих процесів і залежність від ключових постачальників. Можливості розвитку пов'язані з цифровізацією логістики, розширенням асортименту та виходом на нові ринки, тоді як загрози зумовлені коливаннями попиту, зростанням витрат і посиленням конкуренції. Це обумовлює необхідність збалансування фінансових, операційних і клієнтських цілей.

Головною стратегічною метою ТОВ «Омега» є забезпечення сталого економічного зростання та зміцнення ринкових позицій шляхом ефективного управління ресурсами, впровадження інновацій і розвитку персоналу. Реалізація цієї мети передбачає підвищення рентабельності, розширення клієнтської бази, оптимізацію логістичних витрат, удосконалення системи управління якістю та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Важливою складовою стратегічного управління є формування системи ключових показників ефективності, що охоплює фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та кадрову перспективи. У фінансовій площині доцільно використовувати показники зростання чистого прибутку, рентабельності продажів, оборотності активів і рівня логістичних витрат. Компанія демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про ефективність управління витратами та фінансовими потоками.

Для комплексної оцінки доцільним є впровадження системи Balanced Scorecard, у межах якої стратегічні цілі поєднуються з кількісними та якісними КРІ. У клієнтській перспективі ключовими показниками виступають рівень задоволеності споживачів, частка постійних клієнтів, кількість повторних замовлень і швидкість обробки замовлень. Підвищення ефективності у цьому напрямі передбачає впровадження CRM-системи, що забезпечує

автоматизацію роботи з клієнтською базою, аналіз взаємодії та формування персоналізованих пропозицій.

Використання CRM-рішень, зокрема Bitrix24 або BAS CRM, дозволить інтегрувати канали комунікації, централізувати інформацію про клієнтів, підвищити прозорість продажів і покращити контроль виконання замовлень. Інтеграція CRM з ERP-системою забезпечить узгодженість даних між продажами, складом, бухгалтерією та логістикою, що підвищить точність планування й мінімізує ризики дефіциту або надлишку товарів.

Внутрішньоорганізаційна перспектива стратегічного управління спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та якості логістичних операцій. Ключовими показниками є швидкість обробки замовлень, точність планування закупівель, рівень автоматизації та кількість помилок у процесах. Важливим завданням є також упровадження стандартів якості та інноваційних технологій управління запасами.

Перспектива розвитку персоналу відіграє ключову роль у реалізації стратегії, оскільки людський капітал є основою конкурентних переваг. Для цього напряду застосовуються показники плинності кадрів, рівня професійної підготовки, участі у програмах навчання та задоволеності працівників умовами праці. Розвиток корпоративної культури, системи мотивації та внутрішнього навчання сприятиме зростанню продуктивності та ефективності командної взаємодії.

Застосування збалансованої системи показників і стратегічного контролю забезпечує постійний зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами. Регулярна звітність за KPI дозволяє своєчасно виявляти відхилення, приймати коригувальні управлінські рішення та підвищувати прозорість управління.

Отже, формування стратегічних цілей і системи KPI для ТОВ «Омега» є основою його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Поєднання стратегічного управління, сучасних цифрових інструментів і розвитку персоналу дозволяє забезпечити узгодженість між цілями, ресурсами

та результатами діяльності, створюючи передумови для сталого економічного зростання й зміцнення позицій підприємства на ринку.

3.3. Прогнозовані результати зростання ефективності діяльності організації від впровадження заходів на ТОВ «Омега»

Впровадження комплексу заходів з удосконалення системи стратегічного управління у ТОВ «Омега» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню фінансових результатів і формуванню передумов для сталого розвитку. Запропонована стратегічна концепція, орієнтована на інноваційність, цифровізацію та клієнтоорієнтованість, забезпечить узгодження поточних управлінських рішень із довгостроковими стратегічними цілями компанії.

Одним із ключових очікуваних результатів є підвищення фінансової ефективності діяльності. Завдяки впровадженню системи КРІ, цифровому моніторингу показників і зростанню прозорості управління прогнозується зростання рентабельності продажів на 10–15 % протягом трьох років. Оптимізація запасів, удосконалення планування та застосування аналітичних інструментів дозволять скоротити логістичні витрати на 5–7 % і підвищити оборотність активів, що позитивно вплине на рівень чистого прибутку.

Важливим наслідком стане покращення якості управлінських процесів. Створення Стратегічного офісу та впровадження системи стратегічного контролю забезпечать регулярний моніторинг реалізації стратегічних ініціатив, підвищать узгодженість між підрозділами та зменшать ризики дублювання функцій. Це сприятиме підвищенню гнучкості та керованості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Запровадження CRM-системи дозволить суттєво підвищити рівень клієнтської орієнтованості. У середньостроковій перспективі очікується зростання частки постійних клієнтів до 60–65 %, збільшення середнього чека на 10 % і скорочення часу обробки замовлень на 20–25 %. Автоматизація

взаємодії з клієнтами та використання інструментів бізнес-аналітики сприятимуть підвищенню задоволеності споживачів, зміцненню іміджу компанії та зростанню ефективності збутової політики.

Удосконалення стратегічного управління позитивно вплине й на розвиток людського капіталу. Очікується зростання продуктивності праці на 10–12 % і зниження плинності кадрів на 15 % завдяки впровадженню системи мотивації, орієнтованої на досягнення стратегічних KPI, а також реалізації програм підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Це сприятиме формуванню культури стратегічного мислення та підвищенню відповідальності працівників за досягнення корпоративних цілей.

Застосування цифрових рішень (ERP, CRM, електронний документообіг) забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, скорочення операційного циклу та зниження адміністративних витрат. Автоматизація інформаційних потоків створить єдину базу управлінських даних, що підвищить якість управлінських рішень і стратегічну узгодженість на всіх рівнях управління.

У стратегічній перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Омега». Прогнозується зростання частки підприємства на регіональному ринку на 8–10 % за рахунок підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та покращення якості сервісу, а також диверсифікації каналів збуту й асортименту продукції.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження в організаційну структуру ТОВ «Омега» такого структурного підрозділу як Стратегічна рада.

Оскільки, для організації та функціонування постійно діючого підрозділу як Стратегічна рада буде потрібні: закупівля офісного обладнання та устаткування, програмного забезпечення з розрахунку на дві особи, облаштування приміщення Стратегічної ради площею 20 м². Одноразові витрати на організацію Стратегічної ради становлять 200000 грн., а їх структура представлена у табл. 3.1.

Групування витрат по економічних елементах наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Групування витрат по економічних елементах, грн.

Статті витрат	Роки реалізації проекту			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Матеріальні витрати	20000	20500	21025	21576,3
Витрати на оплату праці	360000	396000	435600	479160
Відрахування на соціальні потреби	41040	43092	45246,6	47508,9
Амортизація	5280	5280	5280	5280
Інші витрати	18000	18190	18600	18600
Усього	444320	483062	525751,6	572125,2

Можна припустити, що завдяки впровадженню та діяльності Стратегічної ради та впровадження усіх запропонованих заходів за перший рік функціонування обсяг продажу ТОВ «Омега» зросте як мінімум на 4 %.

У 2024 році обсяг продажу підприємства становив 14084 тис.грн, Виходячи із зазначеного обсягу продажу та оптимістичного прогнозу його зростання на 4%, додатковий обсяг продажу ТОВ «Омега» у наступні чотири роки реалізації даного проекту представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозний ефект від впровадження Стратегічної ради

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Зростання обсягу продажу, тис.грн.(+4%)	563,36	619,70	681,67	749,83
Витрати на функціонування Стратегічної ради	444,32	483,06	525,75	572,13
Ефект	119,04	136,63	155,91	177,71

Впровадження Стратегічної ради виведе на новий рівень якість стратегічного управління на підприємстві та забезпечить формування його позитивного іміджу. Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення стратегічного управління на підприємства, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми витрат на впровадження запропонованих заходів.

Основні показники ефективності засновані на врахуванні вартості фінансових ресурсів у часі, яка визначається за допомогою дисконтування.

Основним економічним нормативом, що використовується при дисконтуванні, є норма дисконту, яка виражається в частках одиниці або процентах на рік. Коефіцієнт дисконтування (d) при нормі доходу на капітал, що обрано на рівні 29%. Дисконтований потік реальних грошей одержуємо шляхом множення притоку реальних грошей на коефіцієнт дисконтування $d=29\%$ відповідно поетапно.

По потоку реальних грошей і по прийнятій нормі доходу на капітал розраховуємо основні показники ефективності проекту: чистий дисконтований дохід (NPV); індекс прибутковості (PI); внутрішню норму прибутковості (IRR); термін окупності (DPP).

Для даного проекту NPV дорівнює:

$$NPV = -200 + 92,28 + 82,11 + 72,63 + 64,17 = 111,2 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості тісно пов'язаний з чистим дисконтованим доходом: якщо NPV позитивний, то $PI > 1$, і навпаки.

Таким чином, якщо $PI > 1$, то проект є ефективним, його слід прийняти; якщо $PI < 1$ – проект є неефективним, проект слід відкинути; якщо $PI = 1$, то проект не є ні прибутковим, ні збитковим.

Для даного проекту PI дорівнює:

$$PI = (92,28 + 82,11 + 72,63 + 64,17) / 200 = 1,6$$

Показник внутрішньої норми доходності проекту (IRR) на відміну від показника чистої теперішньої вартості, дає результати не у грошовому виразі, а в процентному. IRR характеризує максимально прийнятий відносний рівень витрат, які можуть бути здійснені при реалізації даного проекту.

Шляхом розрахунків необхідно знайти таку норму дисконту, при якій $NPV = 0$. При збільшенні норми дисконту NPV наближатиметься до нуля.

У нашому прикладі $d=50\%$, $f(d_1) = 21,39$ грн. Візьмемо норму дисконту

суттєво більшу за 50%, наприклад 60%, і для неї визначимо NPV: $d_2=60%$, $f(d_2) = -7,0$ грн.

$$IRR = 50 + \frac{21,39}{21,39 - (-7)} \times (60 - 50) = 57,52\%$$

Таким чином, можна зробити висновок що $NPV = 0$ при $d=57,52\%$.

Для визначення терміну окупності наведемо порівняння інвестованих коштів з накопиченими дисконтованими грошовими потоками у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка накопичених грошових потоків проекту

Показник	Період інвестування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Інвестиції, тис.грн.	200				
Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн.		119,04	255,67	411,59	589,29

Знайдемо в який момент часу даний проект окупиться:

$$DPP = 2 - \frac{255,67 - 200}{255,67} = 1,78 \text{ років}$$

Таким чином, термін окупності проекту склав 1,78 років. ($365 * 0,78 = 343$). Тобто 1 рік та 284 дні.

Представимо розраховані показники оцінки ефективності проекту впровадження Стратегічної ради для покращення стратегічного управління у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнений результат оцінки ефективності впровадження на підприємстві Стратегічної ради

Показник	Період інвестування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Разом
Інвестиції, тис.грн.	200					55
Грошові потоки, тис.грн.		119,04	136,63	155,91	177,71	589,3

Продовження табл. 3.4

Коефіцієнт дисконтування ($i=29$)		0,775	0,601	0,466	0,361	
Дисконтовані грошові потоки		92,28	82,11	72,63	64,17	311,19
NPV, тис.грн.						111,2
PI						1,6
IRR, %						57,5
DPP, роки						1,78

Розрахувавши показники ефективності проекту, можна зробити висновок, що проект є прибутковим і окупиться протягом 1 року 384 днів. Чистий приведений дохід який буде отримано у результаті реалізації проекту становитиме 111,2 тис.грн. Індекс прибутковості дорівнює 1,6. Внутрішня норма рентабельності становить 57,5%. Отже, усі розраховані показники свідчать про доцільність створення Стратегічної ради яка буде не лише впливати на збільшення обсяг товарообороту, що забезпечить, своєю чергою, значне поліпшення фінансових результатів торгівельного підприємства, а й сприятиме повнішому задоволенню попиту покупців на товари і формуванню у них позитивного іміджу підприємства.

Крім економічних вигод, очікуються організаційні та соціальні результати, серед яких – формування ефективної системи корпоративних комунікацій, підвищення рівня залученості персоналу, розвиток внутрішньої культури інноваційності та відповідальності. Підприємство стане більш стійким до зовнішніх ризиків і здатним до швидкої адаптації у разі змін ринкової кон'юнктури.

Отже, прогнозовані результати удосконалення стратегічного управління ТОВ «Омега» відображають комплексний ефект, який поєднує економічне зростання, підвищення організаційної ефективності, технологічну модернізацію та соціальну стабільність. Це дозволить підприємству перейти на якісно новий рівень розвитку, де стратегічне управління виступатиме не лише інструментом планування, а й ключовим чинником довгострокового успіху та конкурентної переваги.

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.

Стратегічне управління є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства. Ефективне формулювання місії, глибокий аналіз середовища, визначення реальних стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією – всі ці компоненти забезпечують досягнення поставлених завдань, посилення конкурентних позицій та стабільність бізнесу на ринку. Успішність стратегічного управління також багато в чому залежить від здатності керівництва оперативно адаптувати стратегію до змін, що відбуваються в середовищі. Використання перерахованих елементів у повному обсязі є запорукою стабільного зростання та розвитку підприємства.

Ефективна реалізація стратегічного управління забезпечує формування адаптивної та стійкої системи управління, яка дає можливість підприємству не лише успішно діяти в сучасних економічних умовах, а й гарантує його довгострокову конкурентоспроможність і стабільний розвиток у перспективі

Дослідження процесів стратегічного управління було проведено на прикладі ТОВ «Омега», підприємства яке займається реалізацією продуктів споживання.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Омега» свідчать про стабільне зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів. За період 2022–2024 років підприємство демонструє стійке зростання чистого прибутку, рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та стабільну операційну діяльність. Зростання активів підприємства, переважно за рахунок власного капіталу,

забезпечує фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування, а високі показники ліквідності та ділової активності підтверджують своєчасне виконання зобов'язань і ефективне використання ресурсів.

Система стратегічного управління на підприємстві побудована за принципом загального та оперативного управління, що дозволяє координувати процеси планування, контролю та реалізації стратегічних рішень на різних рівнях організації. Проте стратегічне планування має фрагментарний характер: місія та бачення компанії недостатньо формалізовані, відсутній довгостроковий план розвитку, а елементи інноваційного розвитку та цифрової трансформації реалізуються лише частково. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує базову координацію стратегічних процесів, проте середній менеджмент недостатньо залучений у стратегічну діяльність, що знижує адаптивність та оперативність управлінських рішень.

Ефективність стратегічного управління підприємства є обмеженою. Незважаючи на позитивні результати фінансово-господарської діяльності, управлінська система має низку системних проблем, серед яких відсутність цілісної стратегічної концепції, обмежений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, фрагментарне планування, недостатня організаційна гнучкість та кадрові обмеження. Виявлені недоліки знижують здатність підприємства до швидкого реагування на зміни ринку, реалізації інноваційних ініціатив та ефективного позиціонування на ринку. Для підвищення ефективності стратегічного управління необхідна комплексна трансформація системи, що включає формалізацію стратегічної концепції, розвиток аналітичного та контрольного інструментарію, вдосконалення організаційної структури та підготовку персоналу.

Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Омега» передбачає формування цілісної стратегічної концепції розвитку, створення Стратегічної ради, запровадження сучасних методів стратегічного аналізу,

розвиток кадрового потенціалу та цифрову трансформацію управлінських процесів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити сталий розвиток, зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність використання ресурсів і сформувати конкурентні переваги у сфері торгівлі товарами споживчого призначення.

Стратегічні цілі ТОВ «Омега» мають бути спрямовані на підвищення прибутковості, розвиток клієнтоорієнтованості, оптимізацію бізнес-процесів і формування високої корпоративної культури. Реалізація цих орієнтирів через систему чітко визначених КРІ забезпечить можливість об'єктивно оцінювати результати, адаптувати стратегію до змін ринку й підтримувати динамічний розвиток підприємства. Це дозволить ТОВ «Омега» не лише закріпити свої позиції на ринку, а й створити довгострокові конкурентні переваги, що сприятимуть стійкому економічному зростанню та підвищенню ефективності діяльності у майбутньому.

У стратегічній перспективі результати вдосконалення системи управління сприятимуть зміцненню ринкових позицій ТОВ «Омега». Очікується збільшення частки підприємства на регіональному ринку споживчих товарів і продуктів харчування на 8–10 % завдяки зростанню впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази та підвищенню якості сервісу. Завдяки диверсифікації каналів збуту та розробці нових продуктових ліній компанія зможе розширити географію продажів та зменшити залежність від окремих постачальників і контрагентів.

Крім економічних вигод, очікуються організаційні та соціальні результати, серед яких – формування ефективної системи корпоративних комунікацій, підвищення рівня залученості персоналу, розвиток внутрішньої культури інноваційності та відповідальності. Підприємство стане більш стійким до зовнішніх ризиків і здатним до швидкої адаптації у разі змін ринкової кон'юнктури.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 17-23.
2. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезисы_Баркова.pdf
3. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони*. 2024. Вип. 1 (134). С. 75–79. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/14.pdf
4. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505.
5. Блакита Г.В. Критерії оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Економіка: Збірник наукових праць. 2022. Вип. 32. С.154-157.
6. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
7. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 93–98. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/17.pdf
8. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf

9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2022. № 2. С. 22–23.
10. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96.
11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2023. № 18. С. 346-352..
12. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка* 2022. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf
15. Жилінська, Л.О. Напрями стратегічного планування в сучасних умовах . *Економіка та держава*. 2023. №3. С.12-16.
16. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Зб. наук.праць Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2022. Вип. 15. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2022_15/stat_09/13.pdf.
17. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
18. Забродська, Л.Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб./ Л.Д. Забродська. Х. : Консум, 2016. 208 с.
19. Ігнат'єва, І.А. Стратегічний менеджмент : підручник К. : Каравела, 2011. 480 с.

28. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. . 2023. Випуск 14, частина 1. С. 146-150.
29. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 16. С. 145–149.
30. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С.11-19
31. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>.
32. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі підприємства URL: <http://intkonf.org/leYik-is-sut>
33. Лещенко М.М. Оцінка ефективності стратегії холдингової компанії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С.45-47.
34. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер»: 2013. 272 с.
35. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148.
36. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2023. Вип. 1(1). С. 369-373.
37. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2016. 320 с.
38. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 336 с.

39. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2011. 227 с.
40. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2011. 560 с.
41. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 13. С. 265-270.
42. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політична ефективність: Монографія./ В.В. Пастухова – К.: Київ, нац.торг. – екон. у-т, 2017. 302с.
43. Пащенко О. П. Розділ II. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: <https://kmnews.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/10/rozdil-2.pdf>.
44. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 25–29. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/78_2024/7.pdf
45. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
46. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2018. 215 с.
47. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
48. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. С.11-15.
49. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна*

- економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58–62. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88/86>
50. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (30). С. 174-178.
51. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_9_25.
52. Стратегічне управління : підручник / за заг. ред. Шершньової З.О. URL: <http://buklib.net/component/option>.
53. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
54. Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/>
55. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37.
56. Тесленок І. М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235
57. Фінансова звітність ТОВ «Омега» за 2022-2024 рр.
58. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
59. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

60. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047>
61. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Бабаченко Л. В. Формування стратегії ціноутворення підприємств дорожнього господарства на основі вартісного підходу для підвищення якості транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/721/692>
62. Хоменко І. О., Садчикова І. В., Колоток М. О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 25–36. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244033/242259>
63. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>
64. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-43.
65. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 14. С. 58–64. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58
66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с