

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Розробка процесу стратегічного управління диверсифікованим підприємством (на прикладі ПП “Універсал-Хмельницький”)

Шифр МРМО. 15082

Виконала:

студентка групи МОм-19-1

Марчук О.В.

Керівник:

Кандидат економічних наук, доц.

Сокирник І.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,

адміністрування та

готельно-ресторанної справи

доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2020

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ ____ ” _____ 2020р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Марчук Ольга Віталіївна

1 Тема роботи. Розробка процесу стратегічного управління диверсифікованим підприємством (на прикладі ПП “Універсал-Хмельницький”)

керівник роботи Сокирник І.В. к.е.н., доцент

Затверджена наказом ректора університету від “ ____ ” _____ 2020 р. № ____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукові публікації, навчально-методична література, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

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

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання

РОЗДІЛ 2 Аналіз стратегічного управління ПП ТОВ «Універсал-Хмельницький»

РОЗДІЛ 3 Формування складових процесу стратегічного управління тов « універсал»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

1. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління
2. Процес стратегічного управління організації
3. Розподіл задач з формування стратегії у диверсифікованій організації
4. Виробнича структура ТПП ТОВ « Універсал»
5. Динаміка основних техніко-економічних показників ПП ТОВ «Універсал-Хмельницький»
6. Структура асортименту основних видів продукції та її динаміка за останні три роки
7. Організаційна структура управління ТОВ «Універсал-Хмельницький»
8. Реалізація складових процесу стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький»
9. Рекомендовані заходи щодо удосконалення процесу стратегічного управління приватного підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький»

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	01.11.2019	
2.	РОЗДІЛ 1	15.11.2019	
3.	РОЗДІЛ 2	01.12.2019	
4.	РОЗДІЛ 3	10.12.2019	
5.	ВИСНОВКИ	11.12.2019	
6.	ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	14.12.2019	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Розробка процесу стратегічного управління диверсифікованим підприємством (на прикладі ПП “Універсал-Хмельницький”)

Магістерська робота: 113 с., 5 рис., 28 табл., 51 літературних джерела.

Об’єкт дослідження – ПП ТОВ “Універсал-Хмельницький”

Мета роботи - обґрунтування необхідності застосування процесу стратегічного управління в диверсифікованій організації, розробці методичних положень та практичних рекомендацій щодо реалізації складових стратегічного управління в умовах кризи та високого рівня нестабільності середовища діяльності.

Методи дослідження – економіко–статистичні, математичні, експертні, аналітичні.

За результатами роботи обґрунтовано необхідність корегування змісту процесу стратегічного управління у відповідності до рівня нестабільності бізнес-середовища, Узагальнено особливості реалізації стратегічного управління в диверсифікованих організаціях та види стратегій розвитку диверсифікованих організацій, Визначені особливості стратегічного управління диверсифікованою організацією що, обумовлені наявністю сильних організаційних синергічних зв’язків, які впливають на всі процеси стратегічного управління підприємством.

На основі аналізу діяльності приватного підприємства ТОВ « Універсал-Хмельницький», визначено особливості реалізації процесу стратегічного управління. Запропоновано застосування технології управління за слабкими сигналами в процесі стратегічного управління, впровадження оцінки реалізації стратегії розвитку на основі застосування системи збалансованих показників, удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу стратегічного управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДИВЕРСИФІКОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СЛАБКІ СИГНАЛИ, СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СЛАБЫЕ СИГНАЛЫ, СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

В магистерской работе определены особенности стратегического управления диверсифицированным предприятием в условиях высокого уровня нестабильности среды, предложено применение технологии слабых сигналов, системы сбалансированных показателей для формирования процесса стратегического управления.

KEYWORDS

STRATEGIC MANAGEMENT, DIVERSIFIED ENTERPRISE, WEAK SIGNALS, BALANCED PERFORMANCE SYSTEM.

In the master's work, the features of strategic management of a diversified enterprise in conditions of a high level of environmental instability are determined, the use of weak signal technology, a balanced scorecard for the formation of a strategic management process is proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1 Стратегічне управління - сутність та складові процесу	8
1.2 Особливості стратегічного управління в диверсифікованих організаціях в умовах нестабільного середовища	21
1.3 Стратегії диверсифікованих організацій	29
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»	36
2.1 Аналіз результатів розвитку та досягнення стратегічних цілей приватного підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький»	36
2.2 Аналіз реалізації процесу стратегічного управління ПП ТОВ «Універсал-Хмельницький»	59
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП ТОВ «УНІВЕРСАЛ- ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»	72
3.1 Застосування технології управління за слабкими сигналами в процесі стратегічного управління	72
3.2 Впровадження оцінки реалізації стратегії розвитку на основі застосування системи збалансованих показників	81
3.3 Удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії ПП ТОВ «Універсал- Хмельницький»	90
Висновки до третього розділу	104
ВИСНОВКИ	105
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	109

ВСТУП

Особливу роль у посиленні значення стратегічного управління сучасною організацією відіграють швидкі зміни зовнішнього середовища, криза, спричинена пандемією.

Криза міняє пріоритети розвитку всіх без виключення організацій, виводячи на перший план досягнення стійкості. При цьому головне стратегічне питання полягає в тому, наскільки стійкою є стратегія організації, чи можна її адаптувати до змін і наскільки тривало можна її використовувати.

Стратегічне управління сприяє правильній розстановці пріоритетів та стабілізації ситуації на підприємстві для подолання поточної кризи, одночасно відслідковуючи нові можливості для розвитку бізнесу. В основі ефективного управління лежать довгострокові цілі, що дозволяють навіть в умовах кризи розглядати можливість створення нових бізнес-моделей, впроваджувати інновації, що будуть формувати реалії майбутнього розвитку підприємства.

Закордонні та вітчизняні підприємства мають значний досвід стратегічного управління пізні аспекти якого розглядалися в працях багатьох закордонних та вітчизняних авторів Ансоффа І., Боумена К., Мінцберга Г., Пірса Д., Портера М., Стрікленда А., Томпсона А., Катькало В.С., Зуб А.Т., Клейнера Г.Б., Шершнева З.Є., Ігнат'євої І. А., Кайлюка Є. М., М., Володькіна М. В., Геєць В. М., Герасимчук В. Г., Гриненко В. В., Жилінська Л. О., Кіндрацька Г. І., Мазаракі А.А., Наливайко А. П., Немцов В. Д., Осовська Г. В., Пастухова В. В., Швиндіна Г.О. та інших вчених.

Проте, на наш погляд, потребує уточнення особливостей застосування стратегічного управління в диверсифікованих організаціях в умовах високого рівня нестабільності та кризи.

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності застосування процесу стратегічного управління в диверсифікованій організації, розробці методичних положень та практичних рекомендацій щодо

реалізації складових стратегічного управління в умовах кризи та високого рівня нестабільності середовища діяльності.

Предметом дослідження закономірностей та особливостей процесів стратегічного управління в диверсифікованій організації. В процесі здійснення магістерського дослідження вирішувалися наступні задачі:

- 1) Дослідити наявні теоретичні та методологічні підходи до процесу стратегічного управління підприємством.
- 2) Дослідити особливості реалізації цих процесів в диверсифікованому підприємстві.
- 3) Проаналізувати результати розвитку та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Універсал-Хмельницький», що є диверсифікованим підприємством.
- 4) Проаналізувати реалізацію процесу стратегічного управління у диверсифікованій організації.
- 5) Запропонувати концептуальні положення та методичний інструментарій для реалізації стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький», що може бути застосований в умовах високонестабільного середовища та економічної кризи.

Об'єктом дослідження при виконанні магістерської роботи є приватне підприємство ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці українських та закордонних вчених в області стратегічного менеджменту, теорії диверсифікації. Інформаційною базою дослідження стали офіційні матеріали державних статистичних організацій, матеріали досліджень консалтингових організацій, результати дослідження підприємства, економічна інформація щодо діяльності підприємства, аналітичні публікації в науковій та спеціалізованій літературі, власні дослідження автора роботи.

Практичне значення роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації, представлені в роботі, можуть бути використані з метою удосконалення процесів стратегічного управління підприємства, що є об'єктом дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Стратегічне управління - сутність та складові процесу

Організація як система містить дві основних підсистеми: підсистема, що займається переробкою ресурсів в товари та послуги і керуюча підсистема, задача якої є керівництво і контроль за діяльністю організації. В середині управляючої підсистеми у науковій літературі з управління з урахуванням поставлених цілей і завдань виділяють управління: перспективне, поточне і оперативне. Поняття поточного і оперативного управління відображають управління функціонуванням підприємства, а перспективне (стратегічне) спрямоване на розвиток підприємства.

Стратегічне управління є одним з видів діяльності з управління підприємством. Відповідно орієнтація підприємства на досягнення довгострокового зростання передбачає використання інструментів, моделей і методів стратегічного управління.

Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів. Стратегічне управління є одним з найважливіших елементів управління будь-якою організацією в умовах ринкової економіки. Метою стратегічного управління є нарощування економічного потенціалу компанії і використання конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей розвитку.

Основою системи стратегічного менеджменту організації є розробка стратегії, її ефективна реалізація і подальша корекція довгострокового курсу на базі системи зворотного зв'язку.

Стратегія організації, як комплексний довгостроковий план управління, зміцнює становище компанії на ринку, забезпечує координацію зусиль у взаєминах з клієнтами, контрагентами і працівниками, сприяє раціоналізації

організаційної структури і внутрішніх бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, а також досягненню фінансових цілей. Побудова стратегії базується на ретельному вивченні можливих напрямків розвитку та полягає у виборі ключових компетенцій, освоєваних ринків, методів підвищення конкурентоспроможності, використовуваних ресурсів і моделей бізнесу.

Стратегія формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх сил. Компаніям необхідно дотримуватися балансу між впливом різних факторів. Це особливо важливо для великих диверсифікованих організацій, що поєднують в собі бізнес-одиниці різного рівня самостійності, масштабу і рентабельності.

Підвищення ефективності процесів стратегічного цілевстановлення, розробки, реалізації стратегії, її коригування та використання системи контролінгу при дотриманні балансу інтересів різних структурних підрозділів є однією з найбільш актуальних економічних завдань в сучасних умовах господарювання.

Стратегічний менеджмент є результатом еволюції систем управління підприємством. Розвиток теорії стратегічного управління фірмою найбільш активно здійснюється з середини ХХ століття. Найбільш повне та узагальнене представлення сутності, змісту стратегічного управління зроблене в працях американського дослідника І.Ансоффа у середині 70-х років 20 століття[2,3]. Необхідність концептуального осмислення змісту і вироблення адекватного інструментарію стратегічного менеджменту була пов'язана із стрімким розвитком науково-технічного прогресу, збільшенням масштабів діяльності, диверсифікації і прагнення до виходу на глобальні ринки великих корпорацій після другої світової війни. Саме І. Ансофф обґрунтував принципові відмінності між традиційними методами планування розвитку виробничо-комерційної діяльності корпорацій і стратегічним підходом до розвитку бізнесу. Термін «стратегічне управління» був введений зокрема і для того, щоб відображувати відмінність управління, здійснюваного на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва що було викликане в першу чергу змінами в умовах здійснення бізнесу.

Розкриваючи переваги стратегічного підходу до управління корпораціями, І. Ансофф підкреслював діалектичний характер стратегічного менеджменту, що передбачає нерозривний взаємозв'язок між рішенням проблем довгострокового стійкого розвитку бізнесу та забезпеченням якісного оперативного управління в реальному масштабі часу.

Стратегічний менеджмент базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи “середовище - організація”. Більшість існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, фінансовими установами, організаціями, що належать до соціально – політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів самоврядування я.

В якості основної ідеї, що відображає сутність переходу до стратегічного управління від оперативного управління, є ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення організації для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на всі зміни , що відбуваються в ньому, своєчасно відповідати на виклики, кинуті в межах кожної складової зовнішнього середовища. Результатом стратегічного менеджменту є стратегія розвитку, яка носить комплексний характер і охоплює всі основні функції і підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки

Аналізуючи різні концептуальні підходи до виявлення суті стратегічного управління, можна констатувати, що в сучасній літературі з теорії та методології стратегічного управління існує широкий спектр поглядів, які представлені як чітко оформленими школами стратегічного менеджменту, так і науковими поглядами окремих фахівців. Зокрема, в науковій літературі з метою узагальнення основних характерних підходів до створення стратегії розвитку та реалізації стратегічного управління організації виділяють наступні основні «школи» стратегічного управління:

1. школа дизайну (Ф.Селзнік, А.Чандлер, К.Ендрюс): побудова стратегії – це

процес проектування. В основі – відомий метод аналізу SWOT, який дозволяє встановити відповідність між внутрішніми та зовнішніми можливостями організації;

2. школа стратегічного планування (І.Ансофф, М.Гулд, Е.Кемпбелл): створення стратегії – це систематичний процес формального планування. Модель SWOT поділяється на складові, кожна з яких розробляється більш детально, закінчується процес розробкою бюджетів та операційних планів;

3. школа позиціювання (М.Портер): увага концентрується на виборі стратегічних позицій організації та регіону;

4. школа підприємництва (Й.Шумпетер, А.Коул, П.Друкер, У.Беніс, Б.Неймус, Ф.Уестлі, Г.Мінцберг): формування стратегії розглядається як процес індивідуального передбачення талановитого менеджера;

5. . когнітивна школа - формування стратегії як ментальний процес.

6. школа навчання (Дж.Куїнн): формування стратегії – це процес, що розвивається. Стратегії потрібно розробляти поступово, крок за кроком, відповідно до розвитку організації та її оточення;

7. школа влади (А.Макміллан, Дж.Сарразін, Е.Петтігрю, Дж.Боуер, Й.Доз): формування стратегії – це процес ведення переговорів між групами, що конфліктують в середині організації, або між організацією та її оточенням;

8. школа культури (С.Фельдман, Дж.Барні, М.Ферсіроту, Ф.Рігер): формування стратегії розглядається як колективний процес, в якому принципи формування стратегії визначаються культурою організації;

9. школа зовнішнього середовища (Г.Мінцберг, Д.Міллер, К.Дродж): формування стратегії – це реактивний процес, який ініціюють зовнішні обставини;

10. школа конфігурації чи квантової теорії змін (А.Чандлер, Д.Міллер, Г.Мінцберг, Р.Майлз, К.Сноу, Д.Герст, Й.Доз, Г.Тенхайзер): ця школа об'єднує в собі всі попередні підходи, та намагається об'єднати процес побудови стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та оточення організації в стадії життєвого циклу організації; розробка стратегії означає перехід організації з одного стану в

інший, тобто формування стратегії – це процес трансформації [22].

В практичній діяльності безумовно використовуються певні складові положення певних шкіл стратегічного управління в комплексі. Так, на наш погляд, заслуговує уваги науковий підхід [37] про використання положень шкіл стратегічного менеджменту в залежності від типу реалізації стратегій. На думку цих вчених можливе використання різних комбінацій положень шкіл сімейства стратегічного менеджменту в залежності від обраного підходу до реалізації стратегії - агресивного, помірною або адаптивного.

Процес стратегічного управління в якості мети має визначення стратегії організації. Він також визначається як процес, за допомогою якого менеджери вибирають набір стратегій для організації, які дозволять їй досягти кращих результатів.

Узагальнення поглядів на сутність стратегічного управління організацією, що представлені в таблиці 1.1, дозволяє виділити наступні характерні особливості трактування сутності стратегічного управління.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління

№	Автор	Визначення
1	А.Д.Аакер[1]	Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
2.	Ансофф І. [3,с.239]	Стратегічне управління це «..діяльність ... пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтримки ряду взаємин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог».

Продовження таблиці 1.1.

3	Віханський О.С.[5,с.42-44]	Під стратегічним управлінням розуміється таке управління організацією, яка спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі
4	Шершньова З.Є.[48,с. 254]	Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються
5	Томпсон А.,Стрікланд А.[41,с.87]	Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»
6	Джонсон Г., Шоулз К., Уіткінгтон Р.[11,с.43-44]	Стратегічне управління включає розуміння стратегічної позиції організації, стратегічні варіанти її майбутнього та реалізацію стратегії (перетворення стратегії у дії)
7	Шендел Д., Хаттен К. [44,С.63]	Стратегічне управління - управлінський процес встановлення і підтримки життєздатного взаємозв'язку між організацією і її середовищем за допомогою слідування обраним цілям, а також економічно ефективного розміщення ресурсів для підтримки основних програм і політик розвитку

Кінець таблиці 1.1

8.	Бутко М. [37,С.17]	Стратегія управління має забезпечувати – визначення унікальної цілі або сфери діяльності, що формують спільну мету та напрями розвитку підприємства; – оптимізацію способу реалізації стратегії; – конкретизацію підцілей та відповідного ресурсного їх забезпечення; – пошук можливостей або їх інтеграції, що значною мірою визначаються кон'юнктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства; – управління зовнішніми зв'язками та інфраструктурними складовими бізнесу, що формують ефективні відносини з суб'єктами ринкового середовища підприємства та створюються його менеджментом.
9	Дж. Хіттенс [10,с.28]	«стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням
10.	Пастухова В.В.[31]	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації, та як компонента філософії підприємництва , що має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та тривалого успіху підприємства

Складено автором на основі опрацювання наукових джерел [1,3,5,10,11,31,37,41,44,48]

Насамперед, більшість авторів розглядають стратегічне управління як діяльність, або ж процес. Крім того метою його є досягнення певних цільових орієнтирів таких як конкурентоспроможність, стійкість конкурентних позицій, задоволення споживачів тощо. на основі встановлення зв'язків підприємства з його зовнішнім оточенням. Таким чином, для практичної реалізації в практиці управління

сучасною організацією вельми корисним є представлення стратегічного управління у вигляді певного процесу, певної послідовності дій, що мають бути виконані організаційними підсистемами стратегічного управління для досягнення бажаного результату.

Аналіз наукової літератури, де відображено зміст складових процесу стратегічного управління дозволяє узагальнити та виділити найбільш загальні підходи до складу та сутності процесу стратегічного управління. Так, А.А.Томпсон , А.Дж.Стрікленд визначають стратегічне управління як сукупність п'яти задач, які мають вирішувати менеджери організації . що фактично представляють певний процес[41,С.13-14]:

1.Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямків її розвитку – (Необхідно окреслити цілі і довгострокові перспективи розвитку).

2. Перетворення загальних цілей в конкретні напрямки роботи.

3. Вміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив в довгострокові основні напрямки діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення в світлі набутого досвіду, умов, що змінилися, нових ідей або нових можливостей.

Ці задачі тісно пов'язані між собою та здійснюються не ізольовано, а разом із щоденними обов'язками менеджерів. Відповідно границі між цими задачами є концептуальними, а не реальними.

Інші автори збільшують кількість стадій процесу стратегічного управління та вважають, що він має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії[23] . На динамічності сукупності процесу стратегічного управління п'яти взаємозалежних складових: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору

стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання наголошує Віханської О.С.[5]. Основою стратегічного управління, на думку Василенко В.А., Ткаченко Т.І., є модель, яка пропонує також певний процес, та включає: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішню діагностику (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [4]. На думку В. Немцова і Л. Довгань, етапами процесу стратегічного управління є: вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка та реалізація[28].

Узагальнення наведених в наукових публікаціях підходів до змісту процесу стратегічного управління дозволяє представити його у вигляді сукупності та послідовності трьох етапів, що представлені на рисунку 1.1 – діагностично-аналітичний (підготовчий), прогностичний (формування системи стратегій на основі стратегічних альтернатив) та реалізації і корегування (впровадження змін).

В основі моделі стратегічного управління лежать стратегічні цілі, які трансформуються в результат стратегічного управління за допомогою реалізації стратегічного процесу. Стратегічне управління - це безперервний процес оцінки бізнесу і галузей, в яких бере участь організація; оцінює своїх конкурентів; і встановлює цілі, щоб задовольнити всіх нинішніх і майбутніх конкурентів, а потім повторно оцінює кожну стратегію.

Сканування навколишнього середовища відноситься до процесу збору, вивчення і надання інформації для стратегічних цілей. Це допомагає аналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на організацію.

Формулювання системи стратегій - це процес вибору найкращого курсу дій на основі стратегічних альтернатив для досягнення цілей організації і, отже, досягнення мети організації.

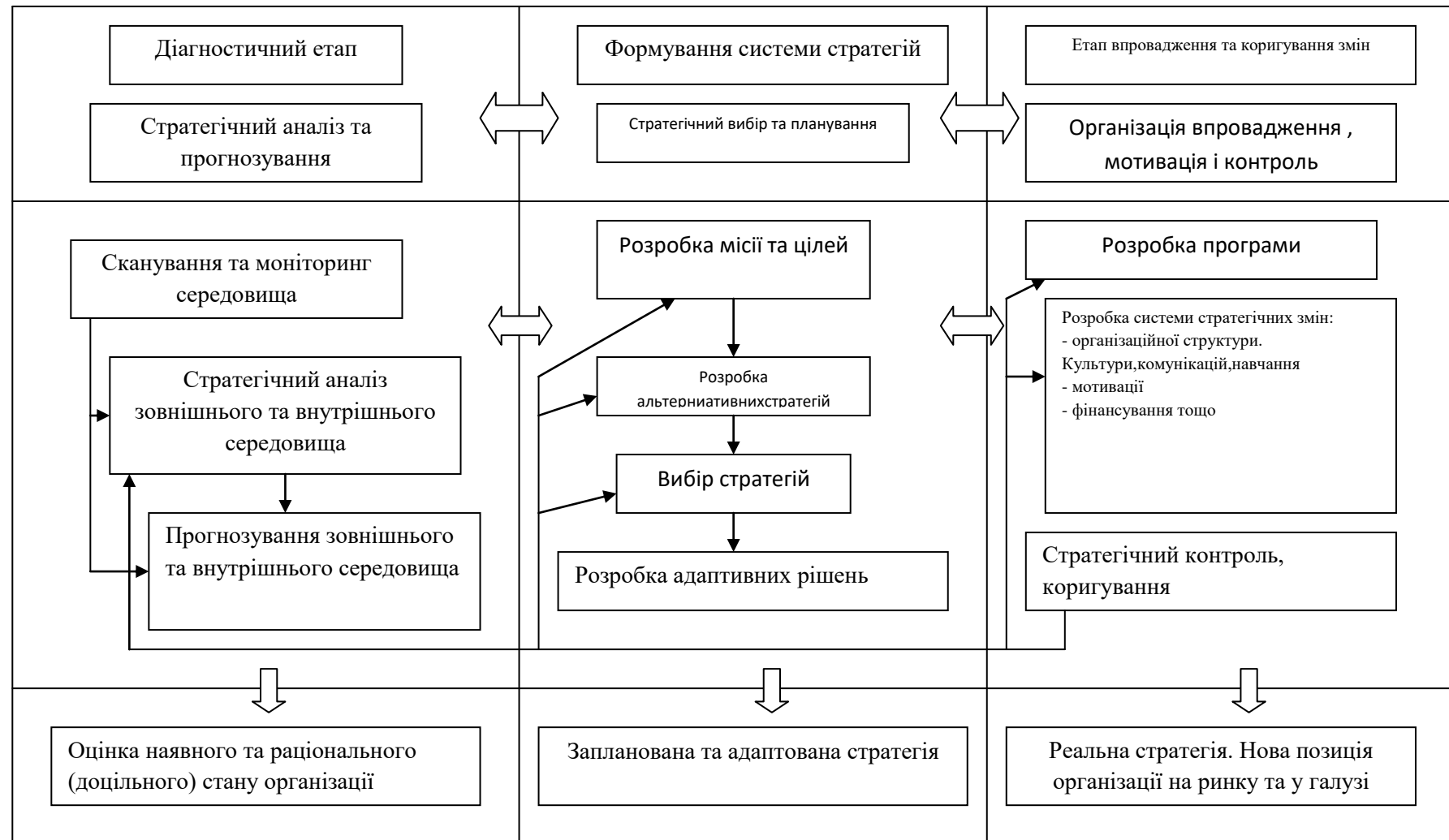


Рисунок. 1.1 – Процес стратегічного управління організації

Після сканування середовища менеджери формулюють систему стратегій у наступному вигляді: корпоративні, бізнес-стратегії і функціональні стратегії.

Реалізація стратегії включає розробку структури організації, розподіл ресурсів, розробку процесу прийняття рішень і управління людськими ресурсами

Ключовими діями по оцінці стратегії є: оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, які лежать в основі поточних стратегій, вимір продуктивності і впровадження коригувальних / коригувальних дій. Оцінка забезпечує відповідність стратегії організації і її реалізації цілей організації.

Ці компоненти являють собою кроки, які виконуються в хронологічному порядку при створенні нового стратегічного плану управління. Існуючі підприємства, які вже створили план стратегічного управління, повернуться до цих кроків відповідно до вимог ситуації, щоб внести суттєві зміни.

Кожна стадія стратегічного управління завершується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища – оцінкою існуючого стану організації, її конкурентоспроможності;
- стратегічне прогнозування – прогнозом майбутнього стану організації;
- вибір місії, цілей та стратегії – запланованою та адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;
- реалізація стратегії, контроль та регулювання пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, контролю та регулювання.

На кожному етапі реалізуються визначені функції: - на першому етапі – стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища організації; - на другому – стратегічне планування; - на третьому – стратегічна організація та мотивація, контроль та регулювання.

Таким чином, основні функції виконуються в процесі визначених взаємопов'язаних дій та перетворюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного менеджменту можуть бути представлені у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: оцінка – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів.

Змістовними результатами стратегічного менеджменту є: стратегія організації, її стратегічний потенціал та організаційна структура.

Реалізація концепції стратегічного менеджменту організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [19, с. 13]. Стратегічне управління - це безперервний процес. Отже, необхідно розуміти, що кожен компонент взаємодіє з іншими компонентами і що ця взаємодія часто відбувається в комплексі.

Еволюція сучасної корпорації на рубежі двадцять першого століття визначила характер змін в підходах до суті і типу стратегічного управління фірмою. На зміну школи позиціонування, стратегії конкурентних переваг на ринках прийшла ідеологія ресурсного підходу, створення стратегії лідерства в якості пріоритетних, застосування «випереджаючого менеджменту», інноваційного менеджменту, мережева концепція стратегічного управління. Визначальним в стратегії фірми стає її внутрішній потенціал як динамічної організації зі складною структурою інтересів учасників корпорації, створення і реалізація власних унікальних організаційних компетенцій. Відповідно зміни в підходах до визначення суті стратегічного управління спостерігається процес змін в оцінках ефективності реалізованих стратегій. Серед цих підходів найбільшого поширення набули теорії динамічних здібностей, підливних технологій, реальних опціонів і ін

В умовах динамічності навколишнього середовища, необхідності формування виняткових компетенцій, а також суперечливості фінансових показників для оцінки ефективності стратегій розвитку в сучасній літературі запропонована концепція реальних опціонів, яка пропонує розглядати процес формування стратегії як виявлення і створення реальних опціонів в компанії, що діє в умовах невизначеності середовища функціонування фірми.

На сьогодні актуальною є концепція Г. Хамела і К. Кристенсена щодо впровадження в теорію і практику стратегічного управління «випереджувального менеджменту». Відповідно до цієї теорії організація, що намагається бути успішною повинна йти попереду змін, що відбуваються на ринку, та корегувати свої стратегії до того моменту, як перемини на ринку будуть впливати на діяльність організації.

Різниця між підходом Г. Хемела та К.К. Прахалада і традиційним підходом до стратегічного управління (табл.1.2) полягає у відмінностях розуміння мети розвитку організації та основи для досягнення цієї мети [47].

Таблиця 1.2 – Порівняння поглядів на стратегічне управління

Традиційний підхід	Мета - максимізація частки ринку	Конкурентна перевага	Ресурси
Підхід на основі ключових компетенцій	Мета – найвища цінність для споживача	Конкурентна перевага	Ключові компетенції

В сьогоднішніх умовах діяльності сутність головного методологічного зсуву в теорії стратегічного управління полягає в переході від стратегічного вибору до стратегічних змін [16, с. 429].

Ще одним напрямом розвитку стратегічного управління у сучасних умовах є мережна концепція стратегічного управління, та концепція «портфелю відносин», як її складова. У відповідності до цього підходу може формуватися перехід від конкуренції до коопетиції, що відбувається за рахунок створення спільних підприємств, у рамках ланцюга цінності яких відбувається об'єднання компетенцій та ресурсів, при цьому конкуренція між учасниками альянсу на вже існуючих ринках не припиняється. З одного боку, коопетиція прискорює конкурентну динаміку та розвиток конкурентних відносин, з іншого – самі відносини кооперації також еволюціонують, тож говорити про сталий принцип організації чи відтворення стратегії коопетиції ще зарано[47].

Сьогодні у практичному застосуванні стратегічного управління виділяють два основних напрями. Перший, умовно називають «регулярним стратегічним управлінням», що по суті є логічним продовженням стратегічного планування. Процес стратегічного управління складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Цей напрямок використовується в повному обсязі в великих організаціях, та у частковому вигляді в організаціях середнього та малого бізнесу.

Другий напрямок розвитку стратегічного управління називають «стратегічним управлінням в реальному масштабі часу» є актуальним в умовах, коли потрібно вирішувати несподівано виникаючі стратегічні завдання. Як правило, зміни так непередбачувані і вимагають такої негайної адекватної реакції, що підприємству просто не залишається часу на перегляд своєї стратегії. Тобто підприємство змушене паралельно займатися уточненням стратегії і рішенням виникаючих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління є вельми актуальною в умовах високого рівня нестабільності середовища та кризових явищ в економіці.

1.2 Особливості стратегічного управління в диверсифікованих організаціях в умовах нестабільного середовища

Стратегічне управління за умов високої нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища особливо актуальне для підприємств, які мають диверсифіковану діяльність, тобто виробляють товари та послуги різного функціонального призначення й діють у різних сферах бізнесу. Диверсифікація - це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених товарів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.д.) З маркетингової точки зору диверсифікація - це розробка нових товарів для нових ринків. Очевидно, відмінність диверсифікованої фірми від

вузькопрофільної полягає в асортименті продукції, що випускається, в тих напрямках діяльності, що контролює організація.

Більшість компаній починає свою діяльність як невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, обслуговуючи місцевий або регіональний ринок. На початковій стадії існування асортимент продукції, що випускається невеликий, власні кошти обмежені, а конкурентні позиції як правило уразливі.

Такі підприємства, як правило, реалізують стратегію фокусування, або ринкової ніші. Дуже рідко вони орієнтуються на масовий ринок, але такий перехід може відбутися доволі швидко.

Потім при завоюванні визнання з боку покупців і задоволенні їхніх інтересів, асортимент продукції, що випускається розширюється, збільшується обсяг продажів, підвищується частка ринку. Як правило, фірма починає географічне розширення: місцевий ринок – регіональний ринок – національний ринок – міжнародний ринок. З економічної точки зору диверсифікація – це розвиток виробництва або/та послуг, приріст обсягів за рахунок випуску додаткової нової продукції на нові ринки і пошуку більш сильної позиції на них. Основна мета диверсифікації – підвищення показників ефективності компанії.

Диверсифікація діяльності організації стосується, перш за все, переходу на нові технології, ринки та галузі, в яких раніше підприємство не працювало та не використовувало. Продукція (послуги) підприємства стають зміненими суттєво, або зовсім іншими. Крім того, диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективність функціонування компанії в цілому менш залежною від життєвого циклу окремого продукту, що дає можливість поступального зростання та стійкого розвитку.

Причини диверсифікації є різними. Це може бути достатній рівень ресурсів (фінансових, насамперед, кадрових), привабливі нові ринки, або сегменти ринків, можливості, що відкриваються у зв'язку із появою нових технологій, сировини, способів роботи тощо. Проведення диверсифікації також є доцільним, як тільки потенціал для зростання фірми в одній сфері діяльності починає скорочуватися через різноманітні причини – стадія життєвого циклу продукту, технології,

скорочення попиту через зміну вподобань споживачів. Ще однією причиною диверсифікації є прагнення фірми повторити успіх лідера ринку, або сегменту ринку, тобто застосувати стратегію копіювання.

Розглядаючи особливості процедури стратегічного управління в компаніях, що характеризуються високим ступенем диверсифікації діяльності, найбільш доцільно, застосовувати підхід «стратегічної піраміди», заснованої на концепції стратегічних зон господарювання І. Ансоффа і концепції вибору альтернатив, виходячи з рівня прийняття рішень[4].

Відома теорія диверсифікації І. Ансоффа базується на тому, що підприємство стикається з необхідністю формувати збалансований стратегічний портфель своїх видів діяльності. При розробці і реалізації стратегії доцільно виділяти внутрішні і зовнішні сегменти фірми. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент зовнішнього ринкового оточення, на який фірма має або хоче одержати вихід. Стратегічний господарський центр (СГЦ) - це внутрішньо фірмова організаційна одиниця, яка концентрує свою діяльність, як правило на одній, або декількох СЗГ, якій надані повноваження і ресурси для формування стратегій фірми в цих стратегічних напрямках бізнесу.

Центри комерційної діяльності (ЦКД) - це внутрішні підрозділи підприємства (вони можуть співпадати з СГЦ залежно від особливостей фірми), на які покладається відповідальність за реалізацію стратегії в одній або декількох СЗГ і отримання прибутку.

Стратегічні ресурсні зони (СРЗ) - це зовнішній сегмент середовища, що представляє собою сукупність постачальників, які забезпечують організацію ключовими стратегічними ресурсами для здійснення діяльності у стратегічних зонах господарювання.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) - це контактні аудиторії, що здатні суттєво впливати на поведінку організації, її цілі, і навіть місію. У внутрішньому середовищі - це різні категорії персоналу, у зовнішньому середовищі - це органи державної влади, політичні , громадські організації, ЗМІ, кредитно-фінансові інститути та ін.

Зони стратегічних технологій (ЗСТ) - це сегменти зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, в яких здійснюються наукові дослідження та розробки, результати яких забезпечують перехід до випуску нової продукції або освоєння нових технологій. У внутрішньому середовищі - це відділи наукових досліджень і експериментального виробництва, у зовнішньому середовищі - державні і недержавні установи та організації, що діяльність яких визначає розвиток технологій, матеріалів, методів роботи. цифрових технологій.

З метою визначення напрямів диверсифікації для розуміння чітких та стабільних перспектив зростання необхідно оцінювати перспективну привабливість певних сегментів її зовнішнього середовища – стратегічних зон господарювання (СЗГ). В основі виділення СЗГ лежать потреба споживачів . технологія для задоволення цієї потреби, географічне розміщення діяльності, умови зовнішнього середовища для здійснення бізнесу (сприятливі та несприятливі) .

Ще однією складовою теорії диверсифікації є обґрунтована доцільність використання концепції продукт / ринок. Цей підхід пов'язаний зі специфікацією характеристик продуктів і ринків, з якими може мати справу підприємство.

В контексті аналізу діяльності диверсифікованої організації та прийняття стратегічних рішень з її розвитку І. Ансофф пропонує оцінку синергічних зв'язків між окремими стратегічними зонами господарювання , а також необхідність оцінювати стратегічну гнучкість у довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Згідно підходу до диверсифікації Г. Мінцберга[26] зусилля диверсифікованих підприємств повинні бути спрямовані на підтримку динамічного балансу. Організація підприємства, у якого багато видів діяльності, вимагає моделі, яка включала б більш агреговані угруповання в порівнянні з традиційними і нові типи контролю. Чотири основні елементи теорії Г. Минцберга визначаються наступним чином:

- 1) підприємство вважається диверсифікованим, якщо воно перейшло до діяльності зовсім іншого виду;

- 2) ті види діяльності, до яких підприємство перейшло, знаходяться під контролем вищого керівництва;
- 3) топ-менеджмент головним чином застосовує системи контролю видів діяльності, співвідносячи їх із змінами формального організаційного планування;
- 4) крім систем формального планування, повинні існувати певні способи адаптації, наприклад деякі механізми автономного венчура для розвитку або входження в новий бізнес [26].

При виконанні зазначених вище умов на думку Г. Минцберга забезпечується, ефективність процесу диверсифікації.

Основні постулати теорії диверсифікації Г. Минцберга полягають в тому, що компоненти стратегії взаємозалежні, їх наявність визначає умови функціонування інших компонентів. Найбільш важливим тут є синергія, пов'язана, головним чином, з практичним досвідом і ресурсами. Синергія відображає ступінь, в якій взаємозаміняють один одного існуюча форма ведення господарської діяльності та нові тенденції в цій області. Вона також характеризує ступінь ефективності використання компанією можливостей диверсифікації. А енергія диверсифікованих корпорацій повинна бути спрямована на підтримку динамічного балансу.

В умовах стратегічних несподіванок для управління диверсифікованою фірмою повинна бути розроблена система надзвичайних заходів. Основні характерні риси цієї системи полягають у тому, що коли виникає стратегічна несподіваність починає працювати комунікативна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій, що перетинає границі організаційних підрозділів та передає відібрану інформацію по всіх підрозділах організації. Також потрібно перерозподілити обов'язки вищого керівництва та виділити в його складі групу, що буде займатися організацією безперебійної звичайної роботи, друга група присвячує свою увагу контролю та збереженню здорового морального клімату в організації. третя група займається прийняттям надзвичайних заходів. З цією метою вводиться у дію мережа оперативних груп, що не просто займаються стратегічним плануванням, а здійснюють стратегічні дії. Зв'язок між

оперативними групами і групою керуючих вищого рівня управління та власниками здійснюється напряду.

Необхідність впровадження процесу стратегічного управління в систему управління організації в умовах системної наявної кризи обумовлена високим ризиком прийняття необґрунтованих стратегічних рішень та особливостями сучасної кризи.

Проведемо узагальнення відмінностей між традиційними випадками дестабілізації бізнесу і дестабілізацією бізнесу через пандемію .

Таблиця 1.3 – Особливості сучасних умов діяльності організації [50]

Параметр	Традиційна дестабілізація бізнесу	Випадки дестабілізації бізнесу через пандемію
Масштаб	Криза локалізована: зачіпає окрему фірму, регіон, підприємство, сторонню організацію, робочу силу	Системний характер: під впливом виявляється кожен, включаючи робочу силу, замовників, постачальників і конкурентів
Швидкість поширення	Як правило, криза стримується і ізолюється досить оперативно, як тільки визначена конкретна причина його виникнення	Стрімке поширення по всіх ринках і країнам - глобальна ланцюгова реакція з серйозним каскадним ефектом
Тривалість	Як правило, криза є окресленою в часі, можна спрогнозувати подальший перебіг подій та початок виходу з кризи на підставі наявних математичних моделей	Розширене і більш тривалу дію; перебої можуть тривати до декількох місяців
Брак робочої сили	Може привести до тимчасової нестачі або переорієнтації робочої сили на інші завдання	Може призводити до швидко зростаючої значної нестачі робочої сили
Зовнішнє узгодження	Може зажадати здійснення узгоджених дій з представниками державних і правоохоронних органів, а також з працівниками охорони здоров'я	Вимагає злагодженої роботи з представниками державних і правоохоронних органів, а також з медичними працівниками в декількох регіонах

Кінець таблиці 1.1

Доступність інфраструктури	Потрібно доступність базової інфраструктури (наприклад, електроенергія, громадський транспорт, зв'язок і інтернет) для реалізації основних бізнес-стратегій	Може обмежувати доступ до інфраструктури в міру збільшення масштабів пандемії, особливо якщо інші компанії відчують аналогічні труднощі
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В умовах пандемії більшість організацій намагаючись зменшити ризики переорієнтовують свою увагу з довгострокових цілей та стратегічних зобов'язань на короткотермінові цілі, насамперед ,зосереджені на виживанні. Таким чином підприємство має володіти, або швидко розвивати динамічні можливості управління, а їх ресурси мають бути більш ефективними та гнучкими.

На нашу думку ,метою стратегічного управління організацією в умовах кризи,що спричинена пандемією, є забезпечення організаційної стійкості. З цією метою формується система стратегічних змін, що є змістом стратегії підприємства та потенціал для її забезпечення. Технологія та людські ресурси стають тими необхідними змінами, що визначатимуть взагалі успішність перетворення організації.

Організаційна стійкість - це можливість для організацій відповідати і пристосовуватися до змін, прогнозувати виникнення небезпечних ситуацій в майбутньому і виявляти свої «слабкі місця». Вона включає в себе ефективне планування, прийняття рішень для адаптації до швидкозмінних обставин і оперативне управління широким спектром ризиків, унікальних для конкретного виду діяльності [51]. Результатом стратегічного управління є формування системи стратегічних змін, що є змістом стратегії підприємства, та стратегічного потенціалу для її забезпечення.

Стійкість на рівні стратегічних цілей і завдань повинна бути зосереджена на продукті, постачання, споживачі і ринку. Якщо поставка продуктів та підтримка ринку припиняється, компанія може зосередитися на співробітниках, заохочуючи їх до саморозвитку, посиленому необхідного навчання для підвищення рівня

знань. Стійкість фінансового рівня: зосередження на оборотному капіталі, використанні короткострокового фінансування для короткострокової операційної діяльності. Також організація може підвищити стійкість цифрових платформ. У зв'язку з пандемією співробітник повинен виконувати роботу з дому і повинен бути знайомий з використанням цифрової платформи, від проведення відеоконференцій до створення власного відео за короткий час. Найважливішою частиною підвищення організаційної стійкості є лідерство, оскільки стійкість вимагає скоординованої адаптації системи в цілому для досягнення спільної мети,

На нашу думку, в умовах високого рівня нестабільності суттєво збільшується роль стратегічного контролю, головною метою якого є сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Доцільно використовувати стратегічний контроль не тільки на етапі реалізації сформованої стратегії. Важливим є застосування стратегічного «контролю передумов» що передбачає постійну перевірку ступеня обґрунтованості та актуальності тих передумов та ступеня ризикованості факторів, на яких розроблявся «стратегічний набір» диверсифікованої організації.

Стратегічний «контроль реалізації стратегії» – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. В умовах диверсифікованої організації особливого значення набуває комплексний стратегічний нагляд, що створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління.

Стратегічний процес, тобто процес розробки, обговорення, імплементації та коригування стратегії, представляє собою одну з необхідних форм пізнання і побудови майбутнього. Відповідно він є необхідним елементом сучасного управління організацією. В умовах швидких змін необхідність застосування стратегічного управління не зменшується, навпаки, набуває особливого значення постійний моніторинг середовища організації та розробка стратегічних альтернатив, що можуть обиратися та корегуватися по мірі з'ясування

додаткових обставин змін у бізнес-середовищі організації, впроваджуватися зміни в реалізацію первинного варіанту стратегії розвитку підприємства .

На наш погляд традиційний процес стратегічного управління має бути змінений у відповідності до рівня нестабільності бізнес-середовища, в якому працює підприємство. З цією метою доцільно доповнити відповідні його етапи наступними процедурами:

1. Аналіз рівня нестабільності середовища підприємства та усвідомлення доцільного комплексу дій щодо розробки стратегії підприємства ;
2. На підставі слабких сигналів визначення сукупності критично важливих для існування підприємства нестабільностей;
3. Визначення можливих сценаріїв розвитку подій критично важливих для підприємства чинників середовища;
4. Визначення критичних точок (показників), що сигналізують про перехід від одного сценарію до іншого(інших);
5. Розробка портфелю стратегічних дій, що спрямовують підприємство до найкращих можливостей.

Вважаємо також, що передумовою успішного здійснення процесу стратегічного управління в диверсифікованій організації є використання сильних організаційних синергічних зв'язків, зокрема синергізму менеджменту. Поєднання компетенцій управлінських працівників на верхньому рівні управління з знаннями та компетенціями керівників окремих бізнес-одиниць створює посилюючий ефект в межах всієї організації, що позитивно впливає на загальні результати стратегічного управління.

1.3 Стратегії диверсифікованих організацій

Стратегія організації, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється. Обставини постійно змінюються: це

може бути важливе відкриття в області технології, успішне забезпечення конкурентами ринку новими товарами, нова державна політика чи регламентація, розширення інтересів покупців тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості в майбутньому, і менеджер не може передбачити усі стратегічні дії заздалегідь та слідувати наміченим маршрутом, не вносячи змін. Проте, добре продумана стратегія зазвичай живе декілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Розглянемо можливі варіанти корпоративних стратегій диверсифікації. Існує кілька класифікацій корпоративних стратегій диверсифікації.

Так, наприклад, одна з класифікацій Г. Гринлі [48] заснована на життєвому циклі розвитку компанії.де зазвичай виділяють три стадії розвитку підприємства: зростання, стабілізація, виживання.

В умовах зростання основною стратегічною альтернативою є розширення діяльності підприємства з новим продуктом в нових галузях або з новим продуктом в уже освоєних галузях. При стабілізації діяльності основними стратегічними альтернативами є формування холдингової структури і отримання прибутку. В умовах виживання існує три радикальні стратегічні альтернативи, що дозволяють швидко покрити збитки і підвищити ліквідність підприємства:

- 1) стратегія зсуву передбачає перекидання коштів на поточні операції з метою отримувати поточну прибуток навіть на шкоду конкурентним позиціям;
- 2) стратегія відмови від володіння передбачає продаж частини акцій або частки участі;
- 3) ліквідація збиткових виробництв передбачає розпродаж активів однієї або декількох стратегічних бізнес-одиниць.

Останні дві стратегічні альтернативи спрямовані, перш за все, на отримання вільних грошових коштів для подолання загрози банкрутства.

Ще одним підходом до стратегій диверсифікованих організацій є класифікація Р. Гранта [8], вона заснована на диверсифікації продуктів, ринків і галузей. Корпоративні стратегії великих компаній зазвичай пов'язані з такими напрямками, як вертикальна інтеграція (вертикальна диверсифікація),

глобалізація діяльності (диверсифікація на нові ринки) і диверсифікація (горизонтальна і конгломеративна) бізнесу.

Стратегія диверсифікації бізнесу, що включає стратегії горизонтальної і конгломеративної диверсифікації, пропонується А. А. Томпсоном і Д. Дж. Стріклендом [41]. Вони розглядають горизонтальну диверсифікацію як диверсифікацію в спорідненні галузі, а конгломеративну – в неспоріднені.

Стратегія виведення з кризи спрямована на відновлення продуктивності збиткових підрозділів замість їх відчуження. Мета антикризових стратегій - підвищення загальної прибутковості компанії за рахунок оздоровлення збиткових підрозділів.

Мультинаціональні стратегії диверсифікації відрізняються різноманітністю галузей і національних ринків, тому вони складні для розробки і реалізації. Необхідно врахувати роль міжорганізаційної кооперації та стратегічної координації в зміцненні конкурентних переваг і підвищення прибутковості.

Стратегія неспорідненій диверсифікації зазвичай використовується, якщо у вибраній компанії або галузі хороші фінансові перспективи або якщо з'являється можливість вигідно придбати нове стабільне підприємство.

Щодо способу здійснення диверсифікації, то всі розглянуті стратегії можна умовно поділити на дві групи – активна і пасивна диверсифікація. Пасивна диверсифікація здійснюється як адаптація компанії до змін зовнішнього середовища. Переважно це стратегії концентрованої та горизонтальної диверсифікації. У свою чергу, активна диверсифікація виходить з перенесення конкурентних переваг організації, які визначаються її конкретними ключовими компетенціями, в інші сфери бізнесу, вихід на нові ринки.

А.Томпсон та А.Стрікленд зазначають ролі управлінського персоналу та зміст робіт із виконання процесу стратегічного управління у диверсифікованій організації, де потрібно управляти декількома різними галузями. Ці автори виділяють чотири визначених рівня менеджерів зі стратегії.

- Виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе головну відповідальність і здійснює особисте керівництво прийняттям

великих стратегічних рішень, що охоплюють всю організацію, а також всі види діяльності, якими вона займається.

- Менеджери, що несуть відповідальність за прибутки або збитки окремих виробничих підрозділів, яким передається головна роль у визначенні та виконанні стратегічних планів для цих структурних одиниць.

- Функціональні, регіональні менеджери в рамках даного виробничого підрозділу, які безпосередньо керують окремим напрямком діяльності підприємства (виробництво, маркетинг і збут, фінанси НДДКР, персонал), і їх завданням є забезпечення єдиної стратегії для організаційних одиниць і прийняття стратегічних рішень в своїй області.

- Менеджери основних оперативних підрозділів і регіональних відділів (підприємства, регіональні відділи продажів, місцеві бюро), які несуть головну відповідальність за розвиток деталей стратегічних планів у своїй підзвітній сфері та за проведення в життя загального стратегічного плану на низовому рівні [42, 37].

Відповідно розподіляються і задачі, що необхідно виконувати для формування стратегії диверсифікованої організації.

Таблиця 1.4 – Розподіл задач з формування стратегії у диверсифікованій організації

Рівень формування стратегії	Посадові особи, що відповідають за реалізацію завдань	Завдання, що вирішуються
Загальнокорпоративний (рівень стратегії для всієї організації)	Рада директорів, власники, топ-менеджери. ключові менеджери	Визначення загальних напрямків розвитку організації. Визначення інвестиційних пріоритетів та спрямування ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.

Кінець таблиці 1.4

		Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів диверсифікованої фірми. Забезпечення синергічних зв'язків як основи конкурентних переваг
Ділова стратегія	Директора(керівники) підрозділів рішення приймаються та затверджуються корпоративним керівництвом, або радою директорів	Заходи для посилення конкурентоспроможності. Збереження конкурентних переваг, розвитку спеціальних компетенцій підрозділі, формування механізму реагування на зовнішні зміни, вирішення специфічних проблем підрозділів. Об'єднання основних специфічних зусиль підрозділів
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки(рішення приймаються головою підрозділу, керівниками функціональних відділів та служб	Дії для забезпечення ділових стратегій та забезпечення цілей підрозділів
Операційна стратегія	Керівники на місцях спільно з керівниками функціональних служб	Рішення вузькоспеціалізованих проблем. що пов'язані із досягненням цілей підрозділів.

Складено за [42,С.74]

Відповідно кожний рівень розробки стратегії у диверсифікованій організації пов'язаний в одну систему стратегії, а їх реалізація вимагає комплексної збалансованої системи стратегічних змін різного рівня та різної інтенсивності.

Висновки до першого розділу

Стратегічний менеджмент - це широкий термін, який включає новаторське мислення, процес стратегічного планування і оперативні дії щодо реалізації стратегії. Основою стратегічного управління є врахування наявних зв'язків організації з бізнес-середовищем та створення нових ефективних зв'язків, чітко визначена ієрархія цілей, багатоваріантна стратегія розвитку та всіх рівнях управління диверсифікованою організацією, сформована система стратегічних змін та потенціал для її впровадження.

В умовах пандемічної кризи більшість підприємства зосереджуються на досягненні короткострокової ефективності. В умовах, що склалися, виникає необхідність в адаптації системи управління підприємства до сучасних вимог. Відповідно, процес стратегічного управління стає інструментом, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на загрози і можливості внутрішнього і зовнішнього середовища, а, отже, і вирішальним фактором, що визначає сьогодні безпеку та виживання підприємства.

Вважаємо, що саме стратегічне управління, що містить процедури діагностики та прогнозування можливостей та загроз у зовнішньому середовищі, надає організації інструменти для створення адаптивних стратегій. Завдяки таким стратегіям підприємство може пристосовуватися, або ж формувати своє середовище, створюючи та використовуючи нові можливості зв'язків.

Стратегічне управління передбачає поінформованість про майбутніх потенційних зміни на ринку, які можуть вплинути на бізнес, і його впливу на навколишнє середовище.

В першому розділі на основі узагальнення поглядів на сутність процесу стратегічного управління запропоновано доповнення процесу стратегічного управління в умовах кризи певними процедурами, що дадуть можливість підвищити обґрунтування стратегічних рішень.

Вважаємо, що ефективність управління диверсифікованої організації в умовах високого рівня нестабільності визначається швидкістю прийняття рішень, навіть і при неповній інформації, що приводить до необхідності використання технології управління за слабкими сигналами, сценарного планування розвитку чинників зовнішнього середовища та можливих альтернативних дій організації.

Також для забезпечення цілісності організації, швидкості та впевненості необхідна централізація у прийнятті рішень, що може реалізовуватися за допомогою створення групи стратегічного розвитку та надання їй необхідних повноважень щодо оцінки ризиків, розробки та ранжирування сценаріїв. Розробки прицільних стратегій на основі сценаріїв..

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

2.1 Аналіз результатів розвитку та досягнення стратегічних цілей приватного підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький»

Приватне Підприємство ТОВ «Універсал-Хмельницький» тривалий час успішно працює на ринку. Підприємство засноване 16.11.2001 року. ТОВ «Універсал-Хмельницький» утворене як складова організаційна частина торгово-промислового підприємства ТОВ «Універсал», що було засноване у 1997 році. Затвердженими видами діяльності підприємства ТОВ ТПП «Універсал» є:

46.39 — Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

14.14 — Виробництво спіднього одягу

46.34 — Оптова торгівля напоями

47.11—Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

49.41 — Вантажний автомобільний транспорт

73.20 — Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

41.20 — Будівництво житлових і нежитлових будівель

93.01— Прання,хімчистка і фарбування.

Центральний офіс торгово-промислового підприємства ТОВ «Універсал» знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Правди,6.

ТОВ «Універсал» є диверсифікованою організацією. Згідно статуту визначено наступні напрямки її діяльності:

- 1) Виробництво спіднього одягу та виробництво трикотажних панчішно-шкарпеткових виробів. (виробництво спіднього одягу, нічної білизни з текстильних тканин, трикотажного полотна, мережива, виробництво шкарпеток);
- 2) Оптова торгівля продуктами харчування (кава, чай, бакалійні товари), побутовою хімією, парфюмерно-косметичними виробами, предметами санітарії та гігієни;

- 3) Будівництво;
- 4) Вантажні перевезення;
- 5) Послуги хімчистки.

Представимо виробничу структуру підприємства ТОВ «Універсал» рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Виробнича структура ТПП ТОВ « Універсал»

Проведемо організаційну характеристику ТПП ТОВ «Універсал», складовою частиною якого є ТОВ «Універсал-Хмельницький». Як видно з наведеної виробничої структури (рис.2.1) підприємство є багатопрофільним, здійснює диверсифікований розвиток.

Компанія ТПП ТОВ «Універсал» здійснює виробництво нижньої білизни (торгова марка «AJOUR»ТМ Україна), шкарпеток. Ще один напрям діяльності - капітальне будівництво під ключ. Підприємство здійснює будівництво багатоповерхових і приватних будинків, гаражів, офісних і виробничих приміщень тощо. Компанія ТПП ТОВ «Універсал» надає транспортні послуги з вантажних перевезень по області, Україні, СНД, міжнародні перевезення вантажів будь-якими автомобілями різного тоннажу, оформлення митних документів.

ТОВ ТПП «Універсал» здійснює оптову торгівлю продуктами харчування і побутової хімії провідних європейських брендів.

Станом на кінець 2020 року згідно установчим документам засновниками ТОВ «Універсал-Хмельницький» (Код ЄГРПОУ23841050) є Торгово-промислове підприємство «Універсал» із розміром внеску в статутний фонд 4,75 млн. грн..95,0% та фізична особа Новицький В.Й. із розміром внеску у статутний фонд 0,25 млн. грн.

ТОВ «Універсал-Хмельницький» відповідно статуту має право виконувати наступні види діяльності згідно КВЕД є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в Україні, 46.90 неспеціалізована оптова торгівля (оптова торгівля різним асортиментом товарів без будь-якої визначеної спеціалізації), 10.39 Інші види переробки та консервування фруктів та овочів, 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом. Юридична адреса підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький» пров. Купріна 54.

ТОВ «Універсал-Хмельницький» вже 13 років є представником ТОВ «Універсал» - найбільшого дистрибутора найвідоміших світових виробників. Зокрема це «Unilever» — миючі засоби, товари побутової хімії, продукти харчування, товари для догляду за собою, товари для домашнього використання, охоплює такі торгові марки, як Calve, Rama, Brooke Bond, Lipton, СгимеВоп'юиог, Бесіда, CIF, Rexona, Knorr, Sunsilk, Domestos, Axe, Dove, Timotei і CLEAR. Також є дистрибутором «Masrex» , що є провідним виробником продуктів харчування та безалкогольних напоїв в Центральній та Східній Європі (т.м. «La Festa»), «Brumi», «VAN», «Coffeeta», «Ekland»), дистрибутором «Tetley Overseas Limited» - виробника чаю т.м. «Tetley», «Gimoka» - виробника натуральної кави; LUBELLA S.A. – виробника макаронних виробів «Lubella»; WILBO – виробника рибної консервації т.м. «Neptun» тощо.

Також допоміжними в ТОВ «Універсал-Хмельницький» є транспортне господарство, яке налічує близько 70 одиниць різноманітної техніки – від легкової до великовантажної. На нього покладено функції з доставки товарів до магазинів

та регіональних дистрибуторів. Парк автопідприємства нараховує понад 70 одиниць техніки різного класу та різної вантажопідйомності. Штат водіїв, який складається переважно із спеціалістів першого класу, своєчасно та надійно доставляють вантаж до місць призначення.

До факторів, які впливають на діяльність організації належать постачальники, споживачі, конкуренти, тощо.

Крім дистрибуції постачальниками підприємства ТОВ ТПП «Універсал» є такі фірми як «АВК», «Дірол», «Чумак», «Nemiroff», «Холодний Яр» та ін.. Підприємство, що є об'єктом дослідження, ретельно обирає постачальників за критеріями ціни, якості, умов постачання, обсягів постачання та прагне при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів. Підприємство ретельно стежить за динамікою цін на товари постачання, регулярністю постачань для поповнення товарних запасів.

Покупцями досліджуваного підприємства є більш дрібні оптові торговельні підприємства, роздрібна торговельна мережа м. Хмельницького та області.

Споживачами ТОВ «Універсал-Хмельницький» є продовольчі магазини, супермаркети, кафе, ресторани тощо. Для оперативного реагування на зміни запитів споживачів, відділ маркетингу ТОВ «Універсал» здійснює моніторинг споживачів. Для формування складових товарної, маркетингової, цінової стратегій досліджуються основні групи споживачів підприємства:

- Фізичні особи-споживачі (товари і послуги для особистого споживання);
- проміжні продавці (фізичні-особи підприємства, підприємства роздрібно торгівлі) (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
- державні і комерційні структури (оптові та дрібнооптові підприємства торгівлі);

Конкуренти фірми – це організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Конкурентами ТОВ ТПП «Універсал» є такі дистриб'юторські компанії як "Метро Кеш Енд Кері" Україна, "Аскона", "Біл-Пак", "Тор Brand" та ін.

У Хмельницькій області основними конкурентами підприємства є: ТОВ “Гермес”, ТОВ “Гамма”, ТОВ “Ровекс”. Ці підприємства оптової торгівлі тривалий час працюють на ринку Хмельницької області. ТОВ «Універсал-Хмельницький» розглядає їх в якості найбільш небезпечних конкурентів за основними торговими групами.

Тому компанія ТОВ ТПП «Універсал» дотримується певної стратегії розвитку щодо напрямку своєї діяльності – оптова торгівля і реалізує логістичну і маркетингову стратегію з урахуванням усіх чинників безпосереднього зовнішнього середовища, враховуючи при цьому особливості кожної області, де є її філіали, зокрема, Хмельницької області для ТОВ «Універсал-Хмельницький».

На діяльність компанії також здійснює вплив законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки в економічному просторі. У 2020 році суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Універсал-Хмельницький» чинять пандемічні обмеження, скорочення попиту, зміна характеристик споживчого попиту, що зумовлені кризою, зміна структури споживчого попиту, відповідно певні зміни в структурі асортименту, певне збільшення питомої ваги непродовольчих товарів.

До основних факторів непрямої дії зовнішнього середовища ТОВ «Універсал-Хмельницький» відносять економічні, соціокультурні, науково-технологічні, тощо.

Економічні фактори здійснюють значний вплив на діяльність компанії. До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Для визначення можливостей свого розвитку ТОВ ТПП «Універсал» і ТОВ «Універсал-Хмельницький» мусить

здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації, прогнозувати та оцінювати її зміни. Так, суттєвий вплив чинить коливання курсу національної валюти, оскільки підприємство є дистрибутором закордонних виробників

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретної області. Де є представники підприємства. Ця група факторів впливає на підприємство опосередковано, оскільки найбільша питома вага товарного асортименту реалізується для підприємств .

До науково – технічних факторів, що суттєво впливають на діяльність ТОВ «Універсал-Хмельницький» відносять нові технології оптової торгівлі, нове прикладне програмне забезпечення, що дозволяє скорочувати терміни обробки замовлень, інновації , що впроваджуються в товарний асортимент.

Внутрішнє середовище ТОВ « Універсал-Хмельницький» знаходиться в межах організації, та складається з матеріально-технологічної, фінансово-економічної та кадровою підсистемами. Це є підсистеми, що формуються підприємством у відповідності до впливу зовнішнього середовища та у відповідності до рішень власників головного підприємства.

Матеріально-технологічна підсистема організації включає матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми.

Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Універсал-Хмельницький» та включає зовнішню (фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання) і внутрішню (які формуються в системі самої організації).

Цілі розвитку організації, що є об'єктом дослідження, формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі можливостей її розвитку, як внутрішніх, зумовлених стратегічним потенціалом, так і зовнішніх, що

з'являються у зовнішньому середовищі, враховуючи рівень професіоналізму працівників, рівня прийняттого ризику, співвідношення мотивів і стимулів, також чинників зовнішнього середовища. Цілями головного інвестора підприємства - ТОВ ТПП «Універсал» є розширення регіональної присутності. Для ТОВ «Універсал-Хмельницький» стратегічні цілі формалізовано чітко не визначені, але можна стверджувати, що цілями розвитку товариства є забезпечення стійкості асортименту продукції, розширення складських приміщень, високий рівень конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами Хмельницької області.

Передумовою ефективної діяльності організації є горизонтальний та вертикальний розподіл праці. Виробнича та управлінська структура ТОВ «Універсал-Хмельницький» формується ТОВ ТПП «Універсал» і зумовлена багатьма факторами: специфікою оптової торгівлі, розмірами підприємства, технологією роботи з товарними запасами, масштабами діяльності, загальною стратегією розвитку тощо.

Система технологій, що використовується ТОВ «Універсал-Хмельницький» спрямована на забезпечення конкурентоспроможності торгових, логістичних процесів.

Кадрова підсистема внутрішнього середовища організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації

Підбором персоналу ТОВ «Універсал-Хмельницький» займається менеджер з персоналу з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій працівників з цілями організації, здатності їх до виконання поставлених операційних завдань.

На підприємстві вище керівництво, до складу якого входять директор та головний бухгалтер виконує такі види робіт:

1. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

2. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності у відповідності до загальних напрямів розвитку головного підприємства ТОВ ТПП «Універсал».
3. Забезпечує стійкість асортименту продукції з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності торгового обслуговування і якості логістичних послуг.
4. Організовує діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.
5. Представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах з громадянами, юридичними особами та органами державної влади.
6. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення діяльності підприємства, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, підприємствами-контрагентами та замовниками послуг, банками.
7. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища.
8. Здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників.
9. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку.

На підприємстві середня та нижча ланка управління використовують демократичний стиль управління та здійснюють:

- Виконання наказів вищого керівництва
- Здійснення контролю за виконанням розпоряджень працівниками

- Вирішення питань в межах наданих прав, делегування виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства постійно проводяться оперативні наради та збори. Щовівторка проводяться збори, на яких кожен керівник доповідає про роботу свого відділу, і всі разом вирішують конкретні ситуації та проблеми. Також на підприємстві можуть проводитися позапланові збори, якщо виникають певні непередбачувані ситуації чи проблеми в діяльності організації. Один раз в три місяці відбуваються квартальні збори відділу продаж, де підсумовується зроблена робота за квартал та нагороджуються найкращі працівники.

У таблиці 2.1, наведені основні техніко-економічні показники, які комплексно характеризують діяльність ТОВ «Універсал-Хмельницький» та рівень досягнення цим підрозділом ТОВ ТПП «Універсал» цілей розвитку.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Універсал-Хмельницький»

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи змін, %.	
		2016	2017	2018	Абсолютне відх.,+,-	
					2017– 2016	2018– 2017
1.Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	26770,26	44353,7	38320,1	165,88	86,4
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	18763,01	30241,0	26977,5	161,17	89,21
3. Середньооблікова чисельність працівників		118	120	124	101,69	103,33
у т.ч. робітників	чол.	92	92	95	100,00	103,26
5.Середньомісячна зарплата працівника	Грн..	3913,28	4153,68	5380,98	126,32	119,7

Кінець таблиці 2.1

6. Середньорічний виробіток на одного:						
— працівника;		226,87	369,6	309,03	162,91	83,61
— робітника		290,98	482,11	403,37	165,68	83,67
	тис. грн.					
7. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	160,25	286,85	375,2	179,0	130,8
8. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	3542,68	6716,7	4958,6	189,59	73,82
9. Рентабельність	%	18,88	22,21	18,38	+3,33	-3,83
10. Фондовіддача	Грн.	167,05	164,94	102,13	98,74	61,92

Аналіз діяльності підприємства за наведеними показниками його розвитку показує нестабільні темпи зміни показників на протязі 2016-2018 років. По роках періоду динаміка не рівномірна. Зокрема, загальний показник, що характеризує частку ринку підприємства, обсяг реалізованої продукції, у 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком, і темп його змін становив 165,88%, у 2018 році обсяг скоротився порівняно з обсягом 2017 року на 23,6%, і становив 38320,1 тис. грн. Ця тенденція може бути спричинена економічною ситуацією в країні. В цілому виручка від реалізації продукції за період збільшилася на 43,4%. Така ж тенденція спостерігалася і з показником собівартість реалізованої продукції. У 2017 році темп зростання збільшився і становив 161,17% порівняно з 2016, а у 2018 році порівняно з 2017 собівартість зменшилась на 10,79%. За період, що аналізується, собівартість реалізованих товарів збільшилася на 43,78%.

У 2019 році виручка від реалізації товарів та послуг мала тенденцію до зростання та склала 52 881,74 тис. грн., що більше на 35,0% по відношенню до рівня 2018 року.

Середньооблікова чисельність працівників протягом трьох років мала тенденцію до зростання. Фонд оплати праці також протягом трьох років збільшувався. Темп його змін у 2017 порівняно з 2016 роком становив 128,46%, а у 2018 порівняно з 2017 – 141,61%. Середньомісячна заробітна плата мала тенденцію до зростання, це було спричинено збільшенням фонду оплати праці.

Для оцінки рівня продуктивності праці використовуємо показник середньорічний виробіток одного працівника, що характеризує обсяг обороту торгівлі у розрахунку на одного працівника. За період, що розглядається, цей показник збільшився у 2017 році порівняно з попереднім на 62,91%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 16,39%. Зростання товарообігу у 2017 році зумовило таку ж саму тенденцію середньорічний виробіток одного робітника. У 2017 році цей показник зріс порівняно з 2016 роком на 65,68%, а у 2018 році зменшився порівняно з попереднім на 16,33%. Така тенденція була викликана зменшенням обсягу реалізації товарів та послуг та практично незмінною чисельністю працюючих.

Валовий прибуток ТОВ «Універсал-Хмельницький» у 2017 році зріс порівняно з 2016 роком на 89,59%, а у 2018 році він зменшився порівняно з 2017 на 26,18%. Таку тенденцію можна пояснити зменшенням обсягу реалізації товарів та послуг.

Рентабельність підприємства у 2017 році порівняно з попереднім збільшилася на 17,64% , а у 2018 порівняно з попереднім 2017 роком зменшилася на 11,24%. Це можна пояснити зменшенням валового прибутку та більш високими темпами зростання собівартості товарів, що складала асортимент підприємства у порівнянні з темпами росту товарообороту. Фондовіддача у 2017 році порівняно з 2016 зменшилась на 21,26%, а у 2018 році порівняно з попереднім зменшилась на 39,08%. Причиною цього стало зменшення обсягу товарообороту та збільшенням вартості основних засобів оптового торгового підприємства.

В результаті аналізу розрахованих показників можна сказати, що в період з 2016 по 2018 роки ТОВ «Універсал-Хмельницький» отримувало прибутки і було рентабельним.

Важливу роль в системі менеджменту ТОВ « Універсал-Хмельницький» відіграє управління збутовою діяльністю. Для розширення ринку збуту керівництво підприємства налагоджує тісні партнерських стосунків із основними постачальниками і споживачами продукції. Ці обов'язки покладені на відділ логістики і відділ продажів. Керівництво відділів вважає за головне організацію своєї діяльності на засадах довіри та взаємної зацікавленості у співпраці.

Важливою складовою внутрішнього середовища підприємства є транспортний підрозділ. Створення сучасного автотранспортного підрозділу було обумовлене наявністю надійних партнерів – такі відомі фірми як “MASPEX”, “UNILEVER”. Стрімкий розвиток автотранспортні дільниці підприємства почався з 2001 року, коли стало відомо, що навіні . на той момент, чотири одиниці транспортних засобів IVECO, Turbo Daily не можуть перекивати зростаючий обсяг перевезень товарів. На основі цього був складений план стратегічного розвитку автотранспортного підприємства ТОВ ТПП “Універсал”. Основними видами його діяльності стали вантажні перевезення по Україні та країнах Європи, ремонт та сервісне обслуговування, продаж нових та б/в автомобілів європейського рівня, експедирування. Основною базою автотранспортного підприємства стало місто Хмельницький. Парк автопідприємства нараховує понад 70 одиниць техніки різного класу та різної вантажопідйомності. Більшу частину автопарку складають авто, виготовлені виробниками країн СНД. Щорічно автопарк оновлюється на 5 – 6 одиниць Підприємство є членом АсМАП (асоціації міжнародних автомобільних перевезників), що дає можливість розширювати коло замовників та здійснювати забезпечення ТНС-дистрибуцій ТОВ ТПП “Універсал” по західному регіону, що складає 60% вантажоперевезень. Також підприємство надає послуги клієнтам з таких міст як Харків, Дніпро та інші великі і малі міста сходу і півдня України. Штат водіїв складається переважно із спеціалістів першого класу. До складу транспортного відділу

входить пункт технічного ремонту та обслуговування , 5 постів, що забезпечують сервісне обслуговування та ремонт автотранспорту , проведення профілактичних робіт щодо технічного стану машин. Територія, якою забезпечено автотранспортна ділянка (близько 1500 м²), дає можливість утримувати техніку під навісами. Транспортний підрозділ ТОВ «Універсал-Хмельницький» постійно удосконалює свою роботу та завойовує авторитет у нових партнерів, а також шукає нові напрямки розвитку.

Основне завдання відділу логістики полягає в підготовці даних про наявність продукції та її вартість, забезпечити фірму потрібним асортиментом продукції і забезпечити доставку клієнтам. Відділ продажів на протязі кожного року проводить періодичне опитування кінцевих споживачів та клієнтів про умови продажу продукції, виділяє основні види.

Головними виробниками–постачальниками нашого підприємства є ТОВ “Світоч” (м. Львів), ТОВ “Світ ласощів” (м. Черкаси), ТОВ “Житомирські ласощі” (м. Житомир), ТОВ “”Луцьккондитер” (м. Луцьк), Фірма “Мак дак” та фірма “Люкс” (м. Одеса), ТОВ “Троно” (м. Дніпро), ТОВ “Домінік” (м. Полтава) та ін.

Відділ продажів також веде аналіз обсягів продажу продукції в поточному періоді по кожному клієнту та порівнює ці показники з минулими роками. Результати у розрізі основних клієнтів аналізуються для того, щоб дати скидки на продукцію і цим ще більше заохочувати до співпраці.

З 2018-го року запроваджено програмно-апаратний комплекс Sales Works, для команди торгових представників ТМ Юнілівер, що дозволило підвищити якість та швидкість обробки замовлень клієнтів, гнучко реагувати на ринкові коливання.

За допомогою активної роботи менеджерів фірма збуває свій товар по роздрібній торговій мережі. Доставку товару здійснює ТОВ “Універсал-Хмельницький”, що обумовлено договорами. Також існує роздрібна торгівля зі складу.

Підприємство здійснює продаж гуртом продукти харчування та є офіційний дилер:

- Кетчупи, соуси, майонез «Кальве».
- Маргарин «Рама».
- Чай «Ліптон», «Бесіда», «Брук Бонд».

Продаж гуртом:

- Побутова хімія в асортименті.
- Офіційний дилер ТМ «ДАФ», «Доместос», «Тімотей», «Рексона», «Сансилк».

ТОВ ТПП «Універсал» є також ексклюзивним дистрибутором в Україні компанії «V.I.P. Drinks GmbH», яка виробляє концентровані коктейлі під торговою маркою «CORDIALS». **V.I.P.** ТОВ «Універсал-Хмельницький» працює також з такими торгівельними марками: Nemiroff, Французький бульвар, Вінлюкс, Оквін, Златогор, Sobieski, Холодний Яр, Pringles, ELITE, Травневий чай, Слов'янка, та ін. Компанія співпрацює з п'ятьма ексклюзивними торговими марками: АВК, Дірол, Чумак, Ferrero, в наявності також слабоалкогольна продукція. На базі дистрибуторів працюють також і представники та мерчандайзери виробників. Їх кількість також зростає.

Узагальнена характеристика продукції ключових партнерів ТОВ «Універсал-Хмельницький», що складають основу асортименту підприємства, наведена в таблиці 2. 2

Таблиця 2.2 – Характеристика продукції ключових партнерів підприємства

Постачальник-партнер	Вид продукції
Юнілевер (Unilever)	чай Lipton, Brooke Bond, Бесіда; маргарин (спред) RAMA; майонез, кетчуп, соус CALVE; приправи KNORR.
Маспекс (MASPEX)	Капучіно, кава «3 в 1» ,гарячий шоколад La Festa; чайні напитки EKOLAND;цукерки(гудзики) FILUTKI; сухі вершки COFFETA; какао BRUMI

Кінець таблиці 2.2

Вільбо (WILBO)	"Wilbo" представляє широкий асортимент консервів: кілька в аром олії, кілька в томатному соусі, лосось в томатному соусі з овочами, оселедець в олії, оселедець в томатному соусі, паштет з лосося, паштет з тунця, печінка тріски, салат мексик з лососем, салат мексик з тунцем, салат ніцейський з лососем або з тунцем, салат рибний з рисом, салат середземний з тунцем, скумбрія в томатному соусі, тунець в олії шматочками, тунець в томатному соусі з овочами, філе оселедця в олії, філе скумбрії в олії, шпроти копчені в олії.
«Cordials»	Long Island Iced Tea (алкоголь 40%); Caipirinha (алкоголь 37,5%); Mai Tai; Swimming Pool; Piña Colada; Uncle Sam; Plunters Punch; Sex on the Beach; Singapore Sling; Tequila Sunrise; Americano (алкоголь 28%); Boris Sportsman; Big Apple; Coconut Kiss; Grand Slam; Peach Dream (без алкоголю)
Теліані (TELIANI VALLEY) Марані (MARANI)Вайн Ман (WINE MAN)	Грузинські Вина
Джимока (GIMOКА)	Кава
Тетлі (Tetley	Чай
Побутова хімія,парфумерія	універсальний засіб Domestos; дезодорант чоловічий AXE; дезодорант жіночий та чоловічий антиперспірант REXONA; засоби догляду за тілом, волоссям та дезодорант DOVE; засоби догляду за волоссям SUNSILK засоби догляду за тілом,волоссям

TIMOTEI

Асортиментна політика підприємства відіграє важливу роль у конкурентній боротьбі між торговельними підприємствами за покупця. Чим більше в продажу товарів різних найменувань, що задовольняють потреби покупців, тим сильніші конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку. Торговий асортимент формується на основі попиту і призначення цільових ринків товарів. Попит покупців і асортиментна номенклатура взаємозалежні. Зміни в попиті супроводжуються змінами в асортименті і відбиваються на його збалансованості.

Формування асортименту товарів являє собою процес підбору для продажу різних груп товарів, їх видів, та різновидів за всіма ознаками, що їх відрізняють.

Детальніше аналіз асортименту основних видів продукції наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.– Структура асортименту основних видів продукції та її динаміка за останні три роки

Товарна група	2016		2017		2018		Темпи зростання			
	Факт., тис грн	Питома вага, %	Факт., тис. грн	Питома вага, %	Факт., тис. грн	Питома вага, %	фактично, % до базового року		итомої ваги, %	
							2017–2016	2018–2017	2017–2016	2018–2017
1.Алкого-льні та безалкогольні напої	19100	32,27	19750	31,80	20100	30,14	103,4	101,8	98,5	94,8
2. Конди-терські вироби	11050	18,67	12460	20,06	14880	22,31	112,8	119,4	107,5	111,2
3. Непродовольчий напрямок	17960	30,35	18200	29,31	19500	29,24	101,3	107,1	96,6	99,8
4. Ferrero	6535	11,04	6920	11,14	7260	10,89	105,9	104,9	100,9	97,7
5. Дірол	795	1,34	821	1,32	864	1,30	103,3	105,2	98,4	98,0
6. Чумак	3740	6,32	3950	6,36	4080	6,12	105,6	103,3	100,6	96,2
Всього	59180	100,00	62101	100,00	66684	100,00	104,9	107,4	-	-

Для того щоб краще побачити і проаналізувати структуру асортименту підприємства та її динаміку, краще це зобразити діаграмами, які зображені на рисунку 2.2 .



Рисунок 2.2 – Структура асортименту ТОВ « Універсал-Хмельницький» за 2018 рік.

За результатами таблиці 2. 3 можна сказати, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі становить алкогольний напрямок. У 2016 році він становив 32,27%, у 2017 – 31,8% , а у 2018 – 30,14%. Друге місце у питомій вазі займає продукція «АВК». У 2016 році питома вага цієї продукції становила 30,35%, у 2017 році – 29,31%, у 2018 – 29,24%. Третє місце у структурі питомої ваги займає кондитерський напрямок. У 2016 році його питома вага становила 18,67%, у 2017 році – 20,06%, а у 2018 – 22,31%.

Характеризуючи клієнтську базу м. Хмельницький та області ,варто зазначити, що ТОВ « Універсал-Хмельницький» працює близько із 450 торгівельними точками.

В основному клієнтську базу (торгові точки) розділяють на VIP- клієнтів і клієнтів категорії А,В,С. Торгові точки категорії А – це великі супермаркети (магазини самообслуговування), які продають саму велику номенклатуру продукції. Торгові точки категорії В - магазини середнього обсягу товарообороту, міні – маркети, які мають середній розмір продаж. Торгові точки категорії С- малі за розміром і за продажами магазини, ларьки, кіоски. VIP- клієнти – це клієнти,

які відіграють найважливішу роль для формування загальної виручки від реалізації ТОВ «Універсал-Хмельницький», за свої розміри продаж ці клієнти отримують знижки, це можуть бути, наприклад, оптові торгові точки, які мають свої мережі збуту товару, або великий гіпер - маркет, який за розмірами торгової площі і розмірами закупок товару може підходити під цю категорію. Фірма в основному своїм клієнтам дає відстрочку платежу, звичайно, оплата по факту – це є найкращий варіант, але таких клієнтів є не дуже багато.

У складі заходів з реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Універсал-Хмельницький» існує система знижок для клієнтів, яку можна відобразити у вигляді табл. 2.4

Таблиця 2.4 - . Система знижок на підприємстві для клієнтів

№ п/п	Категорія клієнтів	Категорія ціни, знижка	Вибірка товару, грн.
1.	VIP - клієнти	Оптова ціна, (10%)	Більше 100000
2.	Категорія - А	Мілко оптова ціна (7 %)	Від 40000 до 100000
3.	Категорія - Б	Четверта ціна (4 %)	Від 10000 до 40000
4.	Категорія - С	Роздрібна ціна	До 10000

Маючи в своєму складі необхідну кількість кваліфікованих спеціалістів, ефективний механізм логістики, систему складів, оптове торговельне підприємство ТОВ «Універсал-Хмельницький» забезпечує доставку продукції замовнику не лише оперативно, але й з мінімальними транспортними витратами. Це дає можливість встановлювати конкурентні ціни на асортиментні позиції.

Ефективність системи менеджменту підприємства визначається результатами розвитку підприємства, рівнем його конкурентоспроможності, рівнем досягнення стратегічних цілей. Разом з тим, ефективність системи управління характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Для оцінки системи менеджменту проведемо аналіз структури витрат (табл. 5.1) та аналіз динаміки основних показників ефективності управління організації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура витрат на управління у динаміці за 2016–2018 рр.

Назва витрат	Структура витрат за роками						Динаміка питомої ваги витрат	
	2016		2017		2018		2017/ 2016	2018/ 2017
	грн	Пит. вага, %	грн	Пит. вага, %	грн	Пит. вага, %		
1. Витрати на оплату праці	943928,4	88,49	1868650	90,22	2396330	90,07	101,96	99,83
всього, у т.ч.:								
– основна заробітна плата;	826928,4	77,52	1661300	80,21	2352500	87,12	103,47	108,61
– премії та доплати	117000	10,97	207350	10,01	43830	2,95	91,28	29,49
2. На техніку управління	25885	2,43	53600	2,59	40560	2,74	106,58	105,79
всього,								
у т.ч.:								
– носії інформації ;	10350	0,97	17650	0,85	12120	0,82	87,83	95,81
– придбання, та обслуговування техніки управління	15535	1,46	35950	1,74	28440	1,92	119,19	110,38
3. На організацію та забезпечення управління	20760	1,95	37340	1,82	23650	1,59	93,33	87,36
всього,								
у т.ч.:								
– послуги консультаційних фірм;	10540	0,99	17430	0,84	9430	0,64	85,17	75,49
– підготовка та підвищення кваліфікації управ. кадрів;	5680	0,53	10480	0,51	7350	0,49	95,03	97,86
– заходи з удосконалення управління	4540	0,43	9430	0,47	6870	0,46	106,98	101,65

Кінець таблиці 2.5

4. Накладні витрати всього, у т.ч.:	50930,7	4,78	72920	3,52	55710	3,76	73,64	106,82
– службові відрядження	10000,7	0,94	13690	0,66	10780	0,73	70,51	109,87
– витрати на зв'язок	15470	1,45	24450	1,18	16450	1,11	81,40	93,88
-легкового транспорту	25460	2,39	34780	1,68	28480	1,92	70,36	114,26
5. Оплата комунальних послуг	25264	2,37	38690	1,87	27480	1,85	78,88	99,00
Всього витрат на управління	1066768,1	100	2071200	100	1484400	100	-	-

Як можна побачити із даних таблиці 2.5, витрати на управління є вагома стаття сукупних витрат підприємства.

У 2016 році витрати на управління склали 1066768,1 грн., у 2017 році відбулося їх збільшення до 2071200 грн., а у 2018 році їх величина скоротилась до 1484400 грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на управління займають витрати на оплату праці. Їх питома вага у 2017 році збільшилася, і становила 90,22%, а у 2018 році зменшилася і становила 90,07%.

Питома вага витрат на техніку управління протягом трьох років мала тенденцію до зростання. У 2016 році вона становила 2,43%, у 2017 – 2,59% , а у 2018 році вона зросла до 2,74%. Складовими витрат на техніку управління є витрати на утримання та ремонт техніки управління та на носії інформації, утримання та ремонт техніки управління. Питома вага витрат на утримання та ремонт техніки управління мала тенденцію до зростання, і становила у 2016 році – 1,46% , у 2017 – 1,74%, і у 2018 – 1,92%. Питома вага витрат на носії інформації мала тенденцію до зниження та становила у 2016, 2017, 2018 роках 0,97%, 0,85%, 0,82% відповідно.

Питома вага витрат на організацію та забезпечення процесів управління у загальній сумі витрат на управління мала тенденцію до зниження, і становила у 2016

році 1,95%, у 2017 – 1,82%, а у 2018 році – 1,59%. Щодо складових витрат на організацію та забезпечення управління, то питома вага витрат на послуги консультаційних фірм з 2016 по 2018 рік зменшилася з 0,99% до 0,64%, питома вага витрат на підготовку та підвищення кваліфікації управлінських кадрів зменшилася за даний період з 0,53% до 0,49%, питома вага витрат на заходи вдосконалення процесів управління збільшилася з 0,43% у 2016 році до 0,46% у 2018 році.

Питома вага витрат на службові відрядження зменшилася з 0,94% до 0,73% у 2018 році. Питома вага на послуги зв'язку мала тенденцію до зниження, і у 2016 році становила 1,45%, а у 2018 зменшилась до 1,11%. Питома вага витрат на утримання легкового транспорту також зменшилася за даний період з 2,39% до 1,92%.

Питома вага витрат на комунальні послуги мала тенденцію до зниження, у 2016 році вона становила 2,37% а у 2018 вона зменшилась і становила 1,85%.

Провівши аналіз структури витрат на управління, розрахуємо та проведемо аналіз основних показників ефективності управління ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Універсал-Хмельницький» за 2016–2018 рр.

№ з/п	Показник	Дані за роками			Темпи змін, %, Абсол. Відхилення, +/-	
		2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
1	Виручка від реалізації продукції тис. грн..	26770,2	44353,7	38320,1	165,88	86,4
2	Чисельність працюючих, всього	118	120	124	101,69	103,33
	– у т.ч. управлінських працівників ,чол..	26	28	29	107,6	103,6
3	Прибуток від реалізації	3542,68	6716,7	4958,6	189,59	73,82

Кінець таблиці 2.6

4	Загальні витрати тис. грн.	3639,4	6435,5	5710,7	176,82	88,74
5	Витрати на 1 грн. обсягу товарообороту, грн..	135,95	145,09	149,03	106,7	102,72
6	Витрати на управління тис. грн..	1066,8	2071,2	1484,4	194,15	71,66
7	Фонд оплати праці всього	1293,2	1661,3	2352,5	128,46	141,51
	– в т.ч. управлінських працівників тис. грн	49,74	59,33	81,12	119,28	136,73
8	Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, грн..	1029,62	1584,06	1321,38	153,85	83,42
9	Прибуток на 1 грн. витрат на управління ,грн.	3320,8	3242,9	3340,5	97,65	103,01
10	Питома вага витрат на управління у загальних витратах,%	29,31	32,18	25,9	+2,87	-6,28
11	Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності %	22,03	23,33	23,39	+1,1	+0,06
12	Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці%	3,85	3,57	3,45	-0,28	-0,12

Виходячи з даних таблиці 2.6, можна зробити деякі висновки. Виручка від реалізації у 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком, і темп його змін становив 165,88%, у 2018 році обсяг скоротився порівняно з обсягом 2017 року на 23,6%, і становив 38320,1 тис. грн.. Середньооблікова чисельність працівників протягом трьох років мала тенденцію до певного збільшення, та зросла за період на три особи.

Прибуток від реалізації у 2017 році зріс порівняно з 2016 роком на 89,59%, а у 2018 році він зменшився порівняно з 2017 на 26,18%. Таку тенденцію можна пояснити зменшенням обсягу товарообороту.

Загальні витрати у 2017 році зросли порівняно з попереднім в 1,94 рази, а у 2018 – на 21,26% порівняно з 2017 роком. Витрати на управління у розрахунку на 1 грн. обсягу товарообороту у 2017 році зросли на 6,7% порівняно з попереднім роком, а у 2018 році зросли на 2,72%..

Фонд оплати праці управлінських працівників також протягом трьох років збільшувався. Темп його змін у 2017 порівняно з 2016 роком становив 128,46%, а у 2018 порівняно з 2017 – 141,61%. Фонд оплати праці управлінських працівників мав тенденцію до збільшення також.

Обсяг виробництва на одного управлінського працівника у 2017 році становив 1584,06 тис. грн., темп його змін становив 153,85%. У 2018 році відбулося його зменшення на 20%, що було викликане зменшенням виручки від реалізації.

Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності знаходилася протягом трьох років практично без змін. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці протягом даного періоду мала тенденцію до зменшення. У 2017 році вона скоротилася порівняно з попереднім на 0,28%, а у 2018 році – на 0,12% порівняно з попереднім роком.

Отже, за результатами проведеного аналізу ефективності менеджменту на ТОВ «Універсал-Хмельницький», можна стверджувати, що в цілому підприємство стабільно розвивається, нарощуючи обсяги товарообороту і відповідно ринкову частку. Система менеджменту, та процеси управління, що притаманна підприємству дозволяє досягати належного рівня конкурентоспроможності. Результатом цього є високий рівень виручки, прибутку, витрат на оплату праці.

2.1 Аналіз реалізації процесу стратегічного управління ПП ТОВ «Універсал-Хмельницький»

Проаналізуємо організаційно-методичні засади реалізації процесу стратегічного управління підприємством, що розглядається. ТОВ «Універсал-Хмельницький» знаходиться у власності та є структурним підрозділом Торгово-промислового підприємства ТОВ «Універсал» та має одних власників. В цьому полягає особливість реалізації складових процесу стратегічного управління та особливості системи стратегічного управління, що склалася на підприємстві, що є об'єктом дослідження магістерської роботи.

Організаційна структура управління має важливе значення для здійснення процесу стратегічного управління. Це упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура управління ТОВ «Універсал-Хмельницький» представлена на рисунку 2.1 Це структура, що є інтегрованою в організаційну структуру диверсифікованого підприємства.

Аналіз організаційної структури показує, що вона є складовою організаційної структури ТОВ «Універсал», що є в свою чергу представляє собою структуру на основі стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних господарських центрів) і притаманна підприємствам, що здійснюють конгломеративну диверсифікацію.

Апарат управління підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький» представляє собою систему взаємозв'язаних органів і працівників управління, що підпорядковані апарату управління ТОВ «Універсал». На підприємстві існують постійно діючі відділи та служби, працівники яких відповідають за виконання певних функцій та результати діяльності підприємства. Безпосередньо організаційна структура управління ТОВ «Універсал-Хмельницький» є лінійно-функціональною.

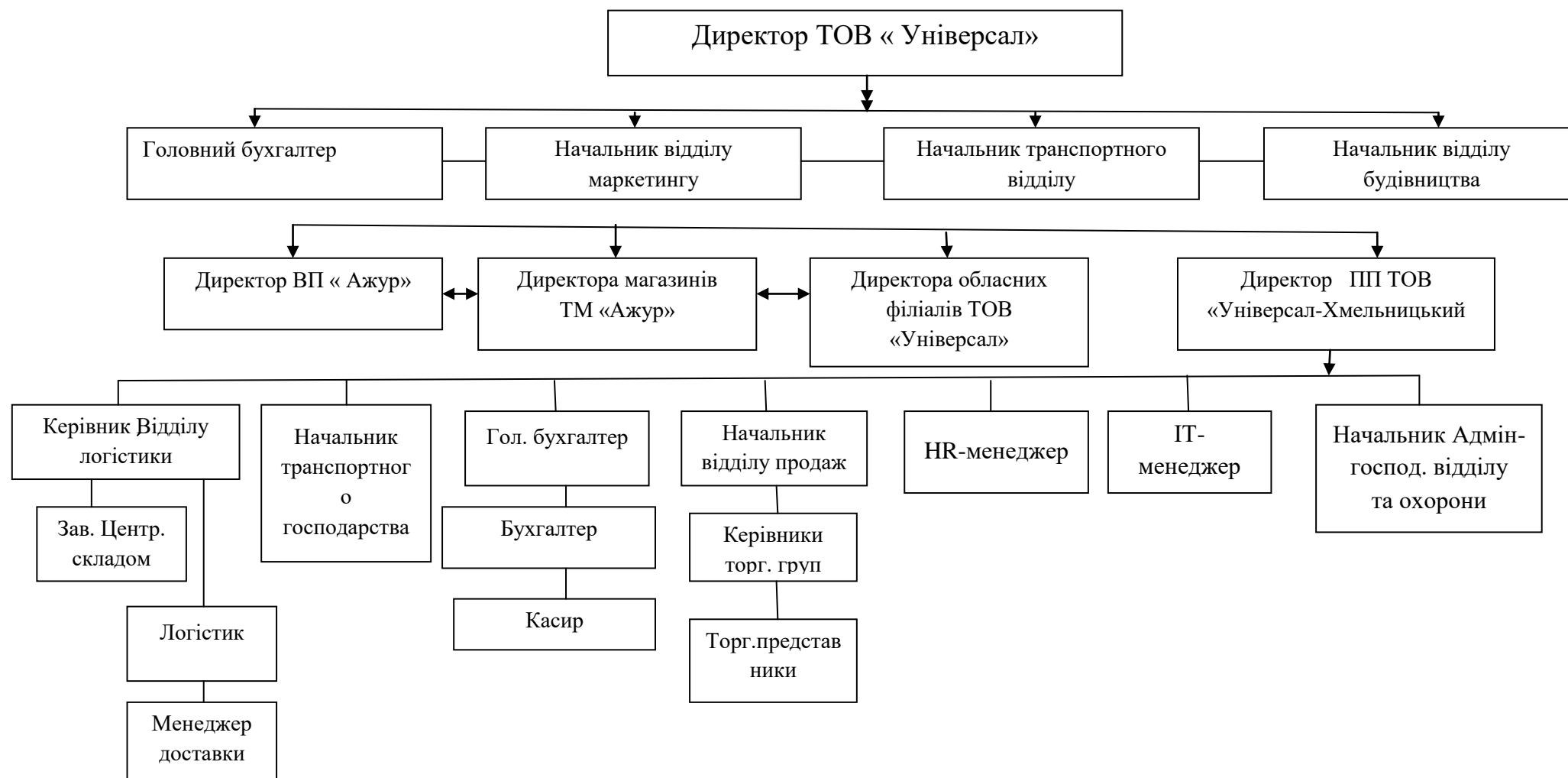


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Універсал-Хмельницький»¹

¹ Складено автором на основі даних підприємства

У верхній ієрархії управлінської структури є посади: головний бухгалтер, начальник відділу логістики, начальник відділу продаж.

До складу апарату управління також входять: відділ бухгалтерії відділ логістики, відділ продаж, менеджер по кадрах, IT-менеджер., начальник транспортної служби, начальник адміністративно-господарського відділу та охорони.

Бухгалтерія складається з головного бухгалтера, бухгалтерів, касира та кредитного контролера, що займаються питаннями оперативного обліку і контролю матеріальних і фінансових ресурсів; здійснюють підготовку звітності про діяльність підприємства, аналізують поточний стан підприємства та роблять фінансовий прогноз.

До переваг функціональної організаційної структури управління можна віднести високу компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Недоліками даної організаційної структури є складність вертикальних комунікацій, небезпека конфліктів між лінійними та функціональними структурами. В цілому організаційна структура достатньо гнучко реагує на зміни кон'юнктури і вимог ринку та зміни, що передбачаються в контексті реалізації загальної стратегії головного підприємства та стратегії розвитку підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Проведемо аналіз змін, що відбулися у складі апарату управління за остання 3 роки. Аналіз даних показує збільшення кількості управлінських працівників підприємства на 3 працівника.

Таблиця 2.7. – Структура апарату управління підприємства за 2016–2018р.

№	Ланка управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+, –), осіб	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.		
I. Структура централізованого апарату управління						
1	Директор та його заступники	1	1	1	0	0
2	Керівники торгових груп	4	5	5	+1	0
3	Бухгалтерія	4	5	5	+1	0

Кінець таблиці 2.7

4	HR-менеджер	1	1	1	0	0
5	IT-менеджер	2	1	1	-1	0
6	Відділ логістики та транспорту	7	7	8	0	+1
7	Відділ продаж	3	3	3	0	0
8	Адміністр – господ відділ	2	3	3	+1	0
Разом		24	26	27	+2	+1
II. Структура складу апарату управління дільниць						
1	Зав. складу	1	1	1	0	0
2	Зав. Транспортним цехом	1	1	1	0	0
Разом		2	2	2	0	0
Всього (I + II)		26	28	29	+2	+1

Аналізуючи таблицю 2.7, можна сказати, що в структурі апарату управління відбувалися за даний період такі зміни: чисельність фінансового відділу у 2017 році зросла на одну особу порівняно з 2016 роком, його чисельність становила 5 осіб, у 2018 році чисельність дорівнювала чисельності 2017 року.

Чисельність апарату управління відділу продаж у 2017 році дорівнювала чисельності 2016 року, а у 2018 році збільшилася. У 2016 році на підприємстві було 2 IT-менеджери, а у 2017 і 2018 роках і кількість скоротилася і на підприємстві залишився один IT-менеджер. У 2017 році збільшилася чисельність керівників торгових груп, і вона склала 5 осіб, у 2018 році ця чисельність залишилася без змін. Аналогічна ситуація спостерігалася і у зміні чисельності фінансового відділу. Чисельність адміністративно – господарського відділу збільшилася у 2017 році на одну особу, і становила 3 особи, у 2018 році ця чисельність залишилася без змін. У інших ланках управління їхня чисельність залишилася без змін. Загалом загальна чисельність апарату управління протягом цих років мала тенденцію до збільшення.

На підприємстві ТОВ «Універсал-Хмельницький» існують посадові інструкції для кожної посади. Посадові інструкції на підприємстві переглядаються на початку кожного року.

Виходячи з організаційної структури управління ТОВ «Універсал» можна чітко виділити наступні об'єкти стратегічного управління:

1.Рівень загального управління – Торговельно-промислове підприємство в цілому .

2.Рівень окремих бізнес-одиниць, або стратегічних центрів господарювання: Виробниче підприємство « Ажур», транспортне підприємство,будівельна дільниця, підприємство « Хімчистка універсал»

Магазини ВП «Ажур», торговельні філіали з оптової торгівлі (вісім одиниць);ТОВ «Універсал-Хмельницький» .

3.Функціональні підрозділи та служби – відділ маркетингу,відділ міжнародного розвитку, центральні склади, автотранспортний відділ,виробничий відділ ВП « Ажур», склад ВП « Ажур», фінансові служби.

4.Бізнес-напрямки діяльності підприємства: дистрибуція продуктів харчування , непродовольчих товарів, виробництво білизни. Виробництво шкарпеток.

Тому реалізація процесу стратегічного управління здійснюється для об'єктів управління – ТПП ТОВ «Універсал» та підпорядкованим йому структурам управлінським персоналом відповідних рівнів – директорами товариств з обмеженою відповідальністю, виробничого підприємства,що входять у склад торгово-промислового підприємства, начальниками відділів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз реалізації стратегічного управління на ТОВ «Універсал»

	Рівень прийняття стратегічних рішень	Об'єкти стратегічного управління	Вид стратегії,що формується
1.	Рівень головного підприємства	Торгово-промислове підприємство ТОВ « Універсал»	Загальнокорпоративна стратегія

2.	Рівень окремих бізнес-одиниць, або стратегічних центрів господарювання	Виробниче підприємство «Ажур», транспортне підприємство, будівельна дільниця, підприємство	Ділові стратегії розвитку (стратегії конкурентоспроможності)
----	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Кінець таблиці 2.8

		«Хімчистка універсал», Торгівельні філіали з оптової торгівлі (вісім одиниць); ТОВ «Універсал-Хмельницький», . Магазини ВП «Ажур»	
3.	Функціональні підрозділи та служби	Відділ маркетингу, відділ міжнародного розвитку, центральні склади, автотранспортний відділ, виробничий відділ ВП «Ажур», склад ВП «Ажур», фінансові служби	Функціональні стратегії
4.	Бізнес-напрями діяльності підприємства:	Дистрибуція продуктів харчування, непродовольчих товарів, виробництво білизни. Виробництво шкарпеток.	Операційні стратегії бізнес-напрямів

Всі загальні стратегічні рішення стосовно розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький» приймає власник підприємства спільно з директором, бухгалтером центрального офісу. Участь у прийнятті таких рішень приймає Директор приватного підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький» Сас С.І., головний бухгалтер Стельмашук І.Л.. Особливість реалізації стратегічного управління виявляється у сильному фінансовому синергізмі, що притаманна ТПП ТОВ «Універсал».

Відповідно загальна корпоративна стратегія торгово-промислового підприємства взагалі розробляється на вищому рівні управління. Складовою частиною загальної стратегії розвитку торгово-промислового підприємства є

стратегія розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький» . Складові цієї стратегії формуються на верхньому рівні управління власниками підприємства, відділом маркетингу, головним бухгалтером за безпосередньою участю директора ТОВ «Універсал» та головного бухгалтера товариства.

У реалізації стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький» безпосередню активну участь приймають загально-фірмові відділи та служби – бухгалтерія, відділ маркетингу, відділ міжнародного розвитку, автотранспортний відділ. Підприємство ТОВ «Універсал-Хмельницький» використовує управлінські, інформаційні ресурси та загальний організаційний потенціал торгово-промислового підприємства.

Аналіз управлінських рішень, що приймаються керівництвом ТОВ «Універсал-Хмельницький» показує, що керівництво досліджуваного підприємства має доволі обмежений вплив на визначення остаточних загальних стратегічних рішень щодо свого розвитку. Разом з тим, розробка стратегії розвитку нашого підприємства здійснюється безпосередньо на основі інформації щодо особливостей ринку оптової торгівлі, стратегічних дій оптових торговельних підприємств, що також працюють на ринках тих міст, де наше підприємство має філіали.

Рішення, що приймаються управлінським персоналом фірми стосуються переважно питань реалізації стратегії конкурентоспроможності оптового торгового підприємства.

Стратегічні рішення відносно управління персоналом приймаються на рівні керівництва ТОВ « Універсал-Хмельницький» та узгоджуються з загальним керівництвом ТПП. Місія характеризує цільові орієнтири підприємства, визначає загальні основні напрями діяльності підприємства у бізнес-середовищі і характеризує процеси, що відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому середовищі. Місія підприємства торговельної посередницької діяльності ,яким є ТОВ « Універсал-Хмельницький» передбачає визначення генеральної цілі діяльності підприємства. Реалізація її на практиці буде сприяти виконанню загальної місії корпоративного суб'єкта.

Необхідно відмітити, що цим питаннями в контексті стратегічного управління наше торговельне підприємство ніколи не займалося. Хоча можна стверджувати, що місія підприємства усвідомлюється його управлінськими працівниками – це розвиток внутрішнього споживчого ринку на основі реалізації конкурентоспроможних товарів вітчизняного та іноземного виробництва і задоволення попиту споживачів із різним рівнем доходів.

Реалізацію складових процесу стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький» представимо на рисунку 2.4..

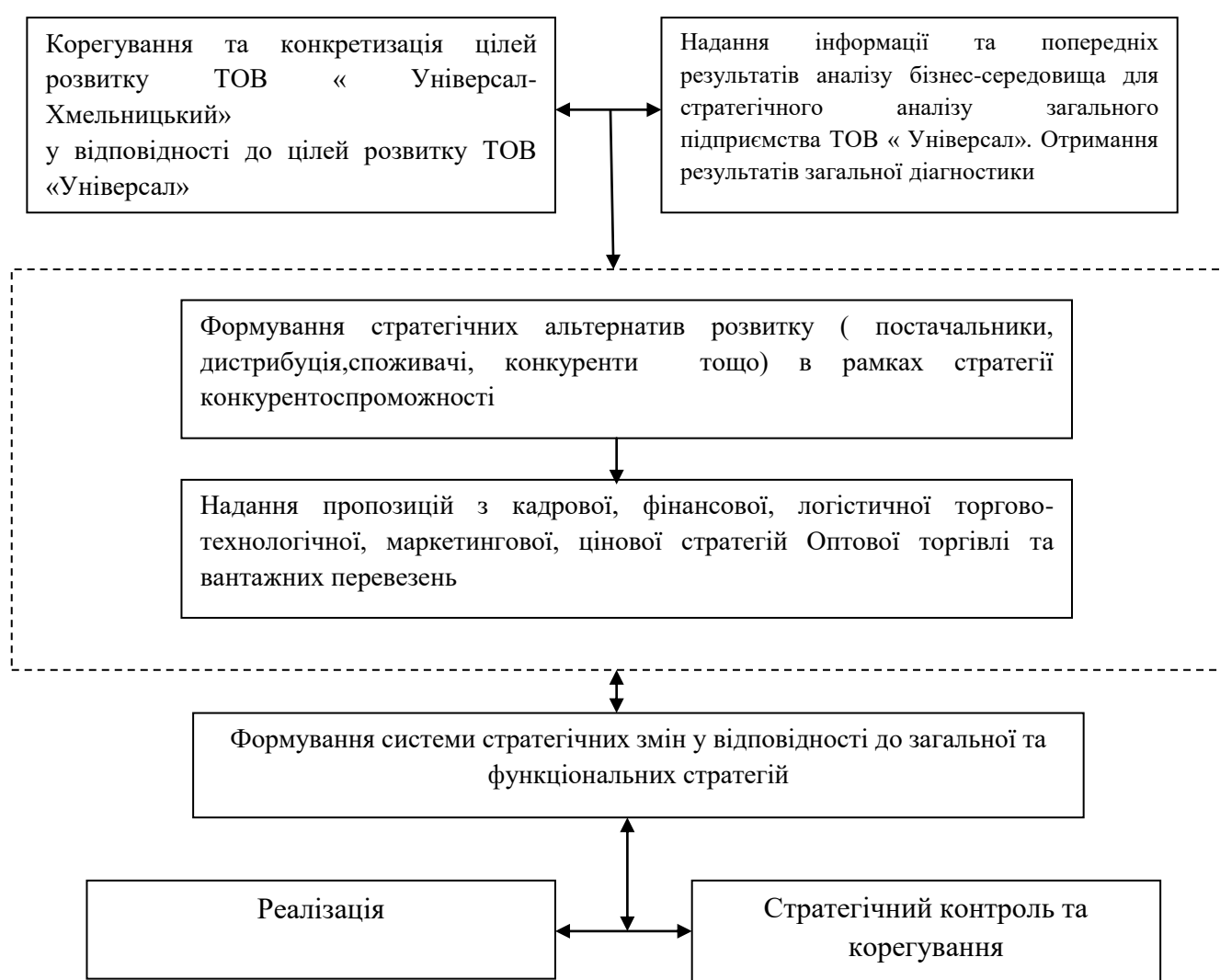


Рисунок 2.4 – Реалізація складових процесу стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький»¹

¹ Розроблено автором на основі власних досліджень

Формалізованого закріплення місії та стратегічних цілей розвитку на підприємстві не здійснюється.

Будучи складною системою, ТОВ « Універсал-Хмельницький», саме є підсистемою іншої, більшої системи ТПП « Універсал». Крім того, товариство, що є об'єктом дослідження ,є частиною навколишнього середовища, з якою у нього встановлюються відносини, що характеризуються взаємним впливом. Це необхідно враховувати при осмисленні стратегії і тактики змін: прийняття рішень щодо планованих змін, що має здійснюватися на тлі бачення таких взаємозалежностей.

Зовнішнє середовище, як відомо, носить багаторівневий характер, воно є мінливим, та активно і істотно впливає на перспективи досягнення стратегічних цілей та змін, що передбачає стратегія розвитку. Стратегічний контроль та корегування системи змін виконується директором підприємства, бухгалтером, начальниками відділів та служб та також керівниками відповідних відділів центрального апарату управління.

Продуктом стратегічного управління підприємством є стратегічний потенціал для реалізації стратегії розвитку. Розглядаючи стратегічний потенціал ТОВ «Універсал-Хмельницький» як систему, можна виділити дві головні підсистеми, які є в будь-якій комерційної організації, - функціональну підсистему і підсистему менеджменту.

Функціональна підсистема товариства з обмеженою відповідальністю складається з наступних елементів (субсистем) у відповідності до яких розробляються функціональні стратегії ТОВ « Універсал-Хмельницький»:

- торгово-технологічна субсистема;
- фінансова субсистема;
- субсистема персоналу;
- маркетингова субсистема.

Торгово-технологічна підсистема підприємства включає процеси забезпечення товарних запасів, технологічні операції на складі, торгові операції з метою реалізації товарів. Змістом торговельно-технологічної стратегії є

забезпечення відповідних торговельних процесів, співпраця з постачальниками товарів, стратегічні рішення із забезпечення логістичних процесів . Складовою торгово-технологічної стратегії є стратегія управління поставками та закупками, що супроводжує формування каналів дистрибуції. Від ефективності в цій сфері залежить життєздатність каналів дистрибуції.

Ключовою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, що досліджується є стратегія постачання та закупок [22 с. 698-699] – план діяльності ТОВ « Універсал-Хмельницький» як структурного підрозділу корпоративного суб'єкта господарювання . Основний зміст цієї стратегії – інтегрування через обіг товарних запасів торгово-технологічного процесу із зовнішнім середовищем(постачальники, торгові партнери, транспортні організації, митниця тощо) .

Стратегічними цілями є формування надійних каналів дистрибуції, зниження витрат, підтримка мережі поставок, забезпечення конкурентоспроможності, управління ризиками, зміни складових зовнішнього середовища. Розробка цієї стратегії базується на дослідженні , аналізі та прогнозуванні ймовірних змін у дії інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, соціально-демографічних та інших зовнішніх чинників та випереджаючого врахування їх шляхом внесення необхідних коригувань у функціональну сферу постачання і закупівель. Ця стратегія розробляється за безпосередньої участі директора нашого підприємства, головного бухгалтера підприємства, маркетолога, що працює в центральному апараті управління торгово-промислового підприємства ТОВ «Універсал».

Фінансова субсистема, що реалізується бухгалтерією підприємства забезпечує надходження з різних джерел грошових коштів, які в подальшому витрачається на покупку матеріалів, оплату найманої праці, на створення запасів, амортизацію зношених основних фондів, податки та інші обов'язкові платежі. Після цих виплат залишок у вигляді чистого прибутку за рішенням власників ТОВ « Універсал» спрямовується на капіталізацію бізнесу . Фінансова стратегія ТОВ « Універсал-Хмельницький» є складовою частиною загальної стратегії ТОВ « Універсал».

Головне завдання маркетингової субсистеми полягає в забезпеченні безперервного потоку різних видів готової продукції зі складів в зовнішнє середовище. Функціонування її забезпечує відділ маркетингу ТОВ «Універсал». Вона відповідає також за своєчасне надання всієї необхідної інформації про ринок, бізнес-середовище для своєчасного прийняття оперативних і стратегічних рішень, на основі аналізу статистики продажів, динаміки рекламацій і звернень покупців з різних питань, що стосуються проданої продукції, соціологічних опитувань, анкетування з подальшою передачею інформації і результатів її обробки власникам та директору ТОВ «Універсал» та директору ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Інформаційна субсистема фірми складається з таких елементів, що забезпечують менеджерів інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Стратегічні рішення з розвитку цієї підсистеми є складовою стратегії маркетингу ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Субсистема управління персоналом відповідальна за планування і контроль персоналу підприємства, в необхідній кількості і необхідної кваліфікації, а також підтримання продуктивності на належному рівні. Функціональна стратегія з персоналу ТОВ «Універсал-Хмельницький» є складовою стратегії персоналу ТОВ «Універсал». Важливою складовою є стратегічні рішення стосовно персоналу складів та транспортної дільниці.

До основних сфер змін, які потребує ТОВ «Універсал-Хмельницький» ми віднесемо такі:

- Зміни у загальному процесі стратегічного управління, що допоможуть поліпшити управління та підвищити ефективність праці робітників на підприємстві;
- Зміни технології складського господарства», які допоможуть покращити технологічний процес, підготуватися до більших обсягів товарообороту .
- Зміни в ефективності роботи управлінських працівників організації.
- Зміни в цілях, стратегії, завданнях та напрямках діяльності, що без значних ризиків пристосуватися до навколишнього середовища.

- Інформаційні зміни, які допоможуть знайти нові способи та методи передачі та перетворення інформації.
- Ресурсні зміни, пошук нових видів матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, із залученням нових постачальників та укладання нових умов.

Реагування підприємства щодо реалізації цих змін допоможе, удосконалитися та підготуватися до інших змін аби ті не були проблемними та зможе отримати можливість для створення та надання інших послуг та продуктів.

Висновки до другого розділу.

ТОВ «Універсал-Хмельницький» є складовою частиною великого дистрибуторського оптового торгово-промислового підприємства ТОВ «Універсал». Досліджуване підприємство розвивається стабільно, має високий рівень конкурентоспроможності, що забезпечений організаційним, фінансовим та управлінським синергізмом.

В свою чергу досліджуване підприємство включає два стратегічних підрозділи – оптове торгове підприємство та транспортне господарство(транспорт для перевезення товарів та ремонтну дільницю).

Аналіз реалізації процесу стратегічного управління досліджуваним підприємством показує, що складові цього процесу виконуються в обмеженому обсязі, не представлені у формалізованому вигляді. Тактичні оперативні рішення превалюють над стратегічними. Стратегічні рішення щодо розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький» приймаються власниками підприємства ТОВ «Універсал» на підставі стратегічної інформації та пропозицій, що подаються керівниками досліджуваного підприємства.

Стратегія досліджуваного підприємства відноситься до рівня бізнес-стратегій ТОВ «Універсал» та розробляється з урахуванням особливостей ринку

оптової торгівлі продуктами харчування, не продуктовими товарами Хмельницької області, характеристик споживчого попиту та інших складових зовнішнього середовища ТОВ «Універсал-Хмельницький». Стратегія декларується у вигляді довгострокових задач, що доводяться до керівництва ТОВ «Універсал-Хмельницький», представляється у вигляді стратегічних програм організації складського господарства, транспортного господарства тощо.

Всі функціональні стратегії ТОВ « Універсал-Хмельницький» розробляються за безпосередньої участі управлінського персоналу головного підприємства ТОВ «Універсал». Комплекс змін по зазначених стратегіях формується керівництвом нашого підприємства та узгоджується з центральним апаратом управління.

Організаційна структура управління ТОВ « Універсал-хмельницький» вбудована в організаційну структуру управління ТОВ « Універсал», що дає можливість забезпечити управлінський синергізм, що виникає в результаті спільного прийняття управлінських рішень.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати про наявність стратегічного потенціалу ТОВ « Універсал-Хмельницький» достатнього рівня для реалізації стратегії розвитку.

Особливості розробки та реалізації стратегії розвитку пов'язані із особливостями життєвого циклу безпосередньо відомих торгових марок, регіональними особливостями попиту, попитом на окремі торгові групи, особливостями співпраці із фірмами - клієнтами.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП ТОВ « УНІВЕРСАЛ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

3.1 Застосування технології управління за слабкими сигналами в процесі стратегічного управління

Головною задачею стратегічного управління є підтримка стабільності підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи та рецесії має бути орієнтоване на роботу в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища. На підставі проведеного аналізу реалізації стратегічного управління в ТОВ «Універсал-Хмельницький» вважаємо за необхідне застосовувати в якості складової процесу стратегічного управління управління за слабкими сигналами.

При цьому особливу увагу будуть мати упереджуючий аналіз, розробка та прийняття стратегічних рішень, скорочення періоду часу в системі “стратегічні рішення – результат”, врахування перших слабких сигналів про серйозні зміни в середовищі діяльності підприємства.

Слабкі сигнали – це рання і неточна інформація, що свідчить про настання важливих подій, яка з часом стає більш достовірною та перетворюються на сильні сигнали, що фактично можна інтерпретувати як стратегічні задачі, що потрібно ранжувати та приймати по них управлінські рішення.

Відповідно, чим раніше слабкіший сигнал сприйнятий та ідентифікований із зовнішнього та внутрішнього середовищ, тим більший часовий ресурс має підприємство для прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень, складність і швидкість прийняття яких залежать від складності та швидкості змін в оточуючому середовищі підприємства.

Система стратегічного управління з використанням концепції слабких сигналів І. Ансоффа [3, с. 53–57] здатна вчасно ідентифікувати можливі загрози, або ж можливості , діагностувати ранні ознаки кризових процесів, і протистояти

їх розвитку шляхом завчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування цілеспрямованих попереджувальних дій.

Тому з метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників діяльності ТОВ « Універсал-Хмельницький» та вжиття превентивних заходів в системі управління підприємством доцільно використовувати технологію управління за слабкими сигналами.

Для таких сигналів характерним є дуже низький рівень поінформованості. В умовах пандемічної кризи та рецесії економіки країни підприємство ТОВ « Універсал-Хмельницький» перебуває у стані саме такої необізнаності. Джерелами слабких сигналів можуть бути світові тенденції (нестабільність у глобальному масштабі, міжнародні події, інформаційні технології, поява нових товарів тощо); політичні події (результати виборів до державних органів влади, законодавчі ініціативи тощо).

Основними компонентами системи адаптивного управління підприємством за слабкими сигналами є засоби: збору та накопичення стратегічної інформації; комплексного оцінювання факторів впливу на підприємство; обчислення узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство; виявлення слабких сигналів; класифікації слабких сигналів та формування управлінських рішень; прогнозування, аналіз та вибір управлінського рішення; формування управлінського рішення.

Стратегічне управління за слабкими сигналами ґрунтується на спостереженні та своєчасному виявленні слабких сигналів, прийнятті завчасних дій для використання потенційних можливостей, або усунення загроз.

Вважаємо, що слабкі сигнали як правило виникають у зовнішньому бізнес-середовищі підприємства, але з високим рівнем вірогідності можуть виникати у внутрішньому середовищі організації. На наш погляд це ,насамперед, пов'язане із чинниками соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління в організації.

Використовуючи наявні нароби науковців щодо методики застосування слабких сигналів [3,13, 46] можемо представити в узагальненому вигляді основні етапи процесу стратегічного управління підприємством ТОВ «Універсал-Хмельницький» за слабкими сигналами наступним чином:

1. Збирання, накопичення та аналіз стратегічної інформації про ситуацію в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства. Така інформація має збиратися н та узагальнюватися керівниками стратегічних напрямі діяльності диверсифікованого підприємства, бухгалтерами та начальниками функціональних відділів – маркетингу, продажів, логістики.

2. Декомпозиція оточуючого середовища підприємства на групи та фактори впливу, їх експертне оцінювання на основі аналізу накопиченої стратегічної інформації та вдосконаленої шкали ваг важливості цих факторів, що враховує особливості підприємства.

3. Виявлення слабких сигналів, як результат аналізу стратегічної інформації.

4. Комплексне оцінювання їх впливу на підприємство та на окремі стратегічні напрями його діяльності

5.Класифікація слабких сигналів, визначення контрольованих та неконтрольованих кризис-факторів

6. Прогнозна оцінка можливих наслідків впливу на підприємство та стратегічні напрями діяльності (оптова торгівля та вантажні перевезення для ТОВ « Універсал-Хмельницький») за критеріями часу впливу, сили впливу на рівень доходів підприємства, та рівень доходів в окремих напрямках діяльності

7. Оціна готовності підприємства та окремих підрозділів до впливу слабого сигналу

8.Прогнозування та вибір управлінських рішень по кожному виявленому слабкому сигналу у відповідності із порівнянням результатів двох попередніх етапів (6 та 7).

8.Формування системи стратегічних змін з урахуванням терміну готовності функціональних систем підприємства та окремих стратегічних напрямів бізнесу ТОВ « Універсал-Хмельницький»

Вважаємо, що наведені етапи процесу управління за слабкими сигналами в залежності від рівня нестабільності середовища діяльності підприємства будуть виконуватися на протязі всього процесу стратегічного управління (починаючи з етапу стратегічного аналізу). При зменшенні рівня нестабільності можуть бути впроваджені на етапі реалізації стратегії підприємства.

Для здійснення комплексного оцінювання прогностного впливу слабких сигналів на підприємство оптової торгівлі ТОВ « Універсал-Хмельницький» застосуємо наступну методичку [46].

Враховуючи, що не всі слабкі сигнали зовнішнього середовища будуть мати однаковий вплив на діяльність всіх господарських підрозділів диверсифікованого багатoproфільного підприємства, до подальшого поглибленого аналізу та розробки альтернативних стратегічних дій потрібно приймати лише ті, що за прогностними оцінками впливатимуть на підприємство з високим рівнем вірогідності та високою і середньою силою впливу.

Оточуюче середовище підприємства відображається у вигляді ієрархії груп (економічні – Е, соціально-культурні – С, політичні – Р, технологічні – Т, ринкові – R, конкурентні – К, міжнародні – М) та факторів впливу в кожній групі, що взаємодіють та оцінюються шляхом попарного порівняння для груп впливів та обчислення для них вектора пріоритетів [34].

Примірний перелік найвпливовіших факторів в кожній групі впливу для нашого підприємства є таким:

- економічні ($e_1... e_n$)— темпи інфляції; стабільність курсу гривні; податкові ставки; митні ставки; ставки за кредитами, еластичність попиту;
- соціально-культурні($c_1... c_n$) — структура населення; умови життя різних соціальних груп; соціальні і релігійні традиції; рух на захист прав споживачів; активність професійних спілок; рівень зайнятості населення; мобільність населення та міграційні процеси;
- політичні ($p_1... p_n$) — політична система; розподіл повноважень органів влади ; антимонопольна політика ; податкова політика ; інвестиційна політика ; вільні економічні зони ;кредитно-грошова політика;

- технологічні ($t_1 \dots t_n$) — кон'юнктура ринку засобів торговельної діяльності; логістична інфраструктура; використання інформаційних технологій; енергозберігаючі технології; зміни в засобах комунікації;

- ринкові ($p_1 \dots p_n$) — динаміка та стабільність попиту; динаміка пропозиції; доходи різних соціальних груп; насиченість ринку; життєвий цикл попиту на основні товари і послуги; місткість ринку; інфраструктура ринку;

- конкурентні ($k_1 \dots k_n$) — зростання частки торговельних підприємств сучасних форматів у їх загальній кількості; інтенсивність конкуренції; підвищення рівня концентрації торгівлі; рівень технологій конкурентів; швидкість реакції конкурентів на зміни; сприятливі умови для виходу на ринок нових учасників

- міжнародні ($m_1 \dots m_n$) — обмеження, викликані діяльністю міжнародних організацій (СОТ, ЄС, ООН); зміна валютних курсів; зміна політичного курсу; закордонні стратегії захисту галузі; воєнні кризи; політичні кризи, зовнішня політика іноземних держав.

Здійснюється побудова для групи впливів матриці попарних порівнянь та обчислення вектора пріоритетів $A_n = \{a_{ep}, a_{cp}, a_{pp}, a_{kp}, a_{mp}, a_{rp}, a_{np}\}$.

Здійснюється побудова з факторів впливу для кожної групи матриці попарних порівнянь та обчислення для неї вектора пріоритетів.

Здійснюється формування вектора глобальних пріоритетів $G = \{e_{\max p}, c_{\max p}, p_{\max p}, m_{\max p}, r_{\max p}, k_{\max p}, t_{\max p}\}$ з елементів, які є максимальними значеннями вектора пріоритетів в кожній групі.

Здійснюється обчислення узагальненого інтегрального показника впливу I_e на підприємство шляхом скалярного множення вектора пріоритетів $A_n = \{a_{ep}, a_{cp}, a_{pp}, a_{kp}, a_{mp}, a_{rp}, a_{np}\}$ на вектор глобальних пріоритетів $G = \{e_{\max p}, c_{\max p}, p_{\max p}, m_{\max p}, r_{\max p}, k_{\max p}, t_{\max p}\}$. Узагальнений інтегральний показник впливу на підприємство I_v враховує ієрархічну взаємодію та взаємозалежність всіх груп і факторів впливів, які діють на підприємство.

Здійснюється обчислення і зберігання в базі даних узагальненого інтегрального показника впливу I_e на підприємство здійснюється помісячно (поквартально).

Річне прогнозування узагальнених інтегральних показників $I_{ep}(t)$ впливу на

підприємство з врахуванням стану підприємства в останньому місяці (кварталі).

Визначаються щомісячні (щоквартальні) розбіжності між прогнозованими $I_{еп}(j)$ та реальними $I_{ер}(j)$ значеннями узагальнених інтегральних показників впливу на підприємство наступним чином: $h_j = I_{ер}(j) - I_{еп}(j)$

Формування висновку про виявлення слабких сигналів здійснюється шляхом порівняння порогової величини ϵ з різницею h_j . Якщо $h_j > \epsilon$, це означає, що виявлено слабкий сигнал, який пов'язаний з появою нової тенденції.

ϵ обчислюється за мінімаксімним виразом

$$\epsilon = (\max I_{вр} - \min I_{вр})/2, \quad (3.1)$$

де $\min I_{вр}$, і $\max I_{вр}$ — річне мінімальне та максимальне значення узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство.

Класифікацію слабких сигналів пропонується здійснювати за такими параметрами: характером сигналу (потенційні можливості, потенційні загрози); джерелом походження сигналу (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства); змістом сигналу (економічний, соціально-культурний, політичний, виробничо-технологічний, ринковий, конкурентний, міжнародний) за часом надходження (випереджуючий, співпадаючий, із запізненням); за силою сигналу (1-го, 2-го, 3-го, 4-го і 5-го рівнів).

На основі аналізу слабких сигналів здійснюється розробка варіантів управлінських рішень. Проводиться оцінювання факторів впливу на підприємство для обраного варіанту управлінського рішення. Здійснюється прогнозування узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство для обраного варіанту управлінського рішення. За необхідності корекція управлінських рішень та перехід на етап оцінювання впливу факторів.

На основі аналізу варіантів управлінських рішень відбувається відбір та формування управлінського рішення.

В загальному вигляді схема управління за слабкими сигналами може бути представлена в наступному вигляді на рис. 3.1.

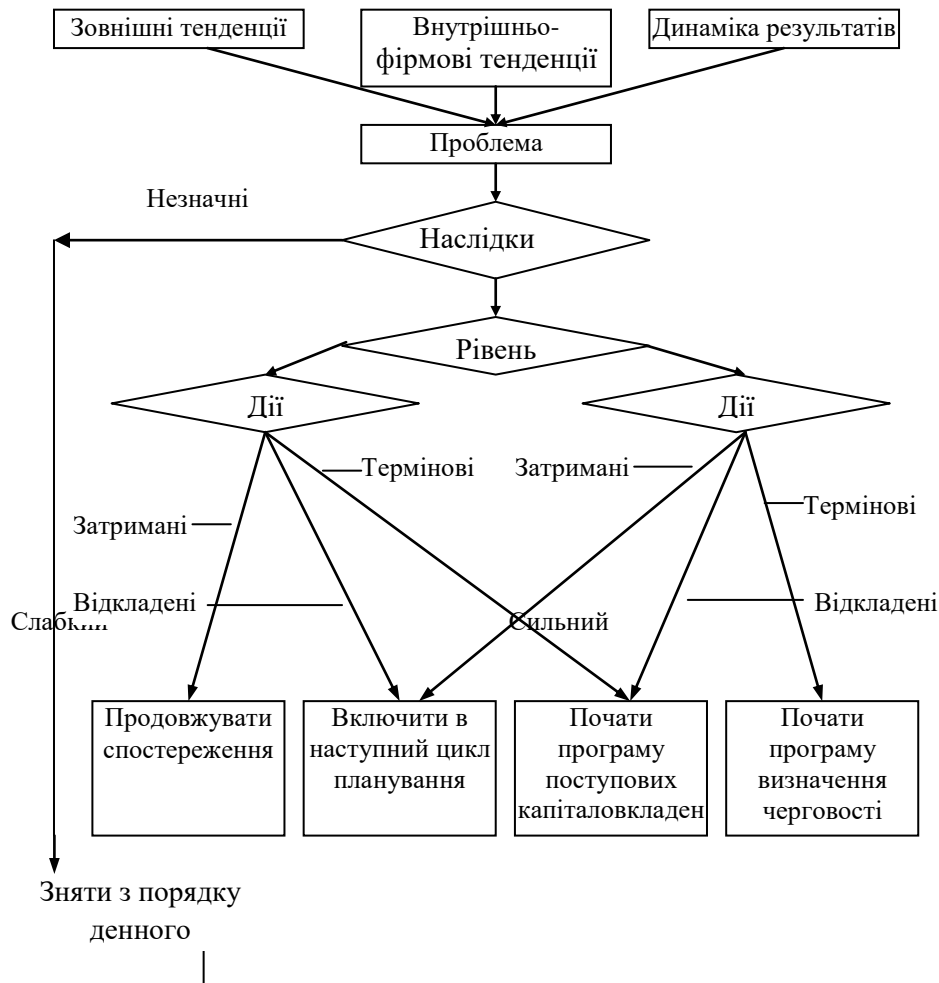


Рисунок 3.1 – Дії керівників при різних рівнях сигналу

Дії менеджерів за умов слабких сигналів можна розділити на чотири категорії:

- 1) бездіяльність ;
- 2) контроль подій;
- 3) дії, відкладені до наступного періоду планування;
- 4) негайні дії по пріоритетним програмам.

За умов слабких сигналів існує ще один варіант дій управлінських працівників та власників підприємства – фірма впроваджує дії крок за кроком по мірі покращання поінформованості. Якщо потенційний вплив оцінюється як значний, то перш за все треба встановити ступінь міцності окремих функціональних підсистем , та рівень їх готовності до впровадження змін у відповідності до очікуваного впливу слабого сигналу.

Питання, вирішення яких можна затримати чи відкласти, потребують однакової черговості дій як при сильних, так і при слабких сигналах. Відмінність полягає в тому, що проблеми, пов'язані зі слабкими сигналами, повинні вирішуватись шляхом послідовного залучення капіталів при оцінці часу, що потрібний для реалізації таких дій. У випадку збільшення надходження інформації. посилення сигналу – є потреба розробки програми черговості дій.

Застосування технології управління за слабкими сигналами вимагає її модифікації відповідно до специфіки умов функціонування об'єкта управління.

Для впровадження технології управління за слабкими сигналами на ТОВ «Універсал-Хмельницький» доцільно створити групу стратегічного розвитку. Враховуючи, що наше підприємство фактично є стратегічним підрозділом головної фірми ТОВ «Універсал», вважаємо, що до складу групи необхідно включити крім власників ТОВ «Універсал» директора, директора ТОВ «Універсал» головного бухгалтера цієї фірми, головного бухгалтера підприємства, що досліджується, начальника відділу постачання, начальника відділу маркетингу, начальника транспортної дільниці.

При цьому кількість працівників групи не повинна перевищувати 5 – 8 чоловік, але й не повинна бути меншою, оскільки завдання, покладені на групу стратегічного розвитку, мають виконуватися якісно та своєчасно. Для ефективної діяльності групи стратегічного розвитку необхідно включити в неї висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу та аналітичної роботи, які мають досвід роботи в сферах розробки та реалізації стратегічних рішень. Включення директора, начальника відділу продажів та начальника транспортного відділення ТОВ «Універсал-Хмельницький» є необхідним, оскільки саме ці фахівці мають необхідні компетенції для пропозиції обґрунтованих рішень щодо діяльності підрозділу оптової торгівлі та транспортного підрозділу з надання послуг перевезення вантажів.

Робоча група в процесі своєї діяльності:

- Розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго та короткострокових цілей;

- Розробляє проект бачення стратегічного розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький»;
- Розробляє план дій для втілення стратегічного плану розвитку;
- Аналізує інформацію та здійснює узагальнення результатів економічних досліджень та фінансово-технічного аналізу підприємства, ідентифікує «слабкі сигнали»;
- Визначає сильні та слабкі сторони, загоди та можливості для розвитку диверсифікованого підприємства;
- Визначає пріоритетні напрямки економічного розвитку підприємства
- Розробка на основі отриманої інформації стратегічних планів та завдань для функціональних підрозділів;
- Приймає участь в оцінці інноваційних проектів з розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький»
- Встановлення конкретних виконавців розроблених стратегічних планів та програм;
- Узагальнення інформації про стратегічні наробки різних функціональних підрозділів, їх детальний аналіз, зведення інформації у конкретні проекти та представлення їх вищому керівництву;
- Здійснення стратегічного контролю за реалізацію стратегічних програм, аналіз результатів стратегічного контролю та, на їх основі, корегування, за необхідності, стратегії підприємства.

Результатами ефективної діяльності підрозділу стратегічного розвитку мають стати:

Визначення “критичних” зовнішніх та внутрішніх умов діяльності ТОВ «Універсал-Хмельницький»;

Визначення “вузьких” та “слабких” місць у процесах стратегічного планування та реалізації стратегії;

Визначення нових можливостей, що надає зовнішнє середовище, та їх ефективне використання;

Швидка адаптація ТОВ « Універсал-Хмельницький» до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

Покращення показників діяльності, стійке становище на ринку за рахунок посилення конкурентоспроможності підприємства;

Вихід на нові сегменти ринків збуту підприємства та ефективна робота на них.

Для нашого підприємства куратором проблем стратегічного розвитку є власники підприємства і особі керівників ТОВ « Універсал». Група стратегічного розвитку може працювати на тимчасовій , або на постійній основі. В умовах кризи та рецесії її робота має бути організована на постійній основі. Участь вищого керівництва має бути постійною.

3.2 Впровадження оцінки реалізації стратегії розвитку на основі застосування системи збалансованих показників

Збалансована система показників – це механізм перетворення стратегії підприємства в послідовність дій, направлених на досягнення поставлених цілей, причому на всіх рівнях управління підприємством [10]. Головною метою концепції збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC), є переведення стратегії на нижчі рівні управлінської ієрархії. Система збалансованих показників (СЗП) дозволяє чітко визначити задачі для кожного стратегічного господарського центру диверсифікованої фірми та для кожного функціонального підрозділу.

Виділяють наступні 4 основні складові системи стратегічного управління підприємства в рамках СЗП: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання.

Спочатку стратегія пов'язується з системою бюджетування диверсифікованого підприємства. СЗП забезпечує критерії для оцінки потенційних капіталовкладень. З цією метою керівництво підприємства повинне

виділити стратегічний бюджет і операційний бюджет. Операційний бюджет розробляється в рамках короткострокової перспективи (квартал, місяць) і може оптимізуватися. У процесі його підготовки прогнозовані обсяги продажів товарів і надання транспортних послуг трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожної стратегічної бізнес-одиниці. Такий прогноз повинен здійснюватися на підставі аналізу мікро- і макроекономічних факторів.

Довгостроковий стратегічний бюджет дозволяє визначити, які нові види продукції і послуг ТОВ « Універсал-Хмельницький» може надати клієнтам, які існують можливості освоєння нових сегментів ринку, а також дозволяє визначити перспективні додаткові джерела фінансування.

Система збалансованих показників дозволяє здійснити залучення кожного співробітника в реалізацію стратегії через щоденні функціональні обов'язки. СЗП включає в себе систему мотивації співробітників для реалізації загальної стратегії компанії і підкреслює важливість командної роботи.

При цьому основне завдання ССП диверсифікованої компанії - залучити всі структурні підрозділи в реалізацію загальної стратегії.

Фінансові цілі і показники грають подвійну роль в складі частин збалансованих показників: вони визначають фінансові результати, очікувані від проведення в життя стратегії розвитку підприємства, з одного боку, і є базовими при визначенні цілей і показників інших складових блоків СЗП - з іншого.

Клієнтська складова СЗП відображає коло клієнтів підприємства і сегменти споживчого ринку, де фірма збирається працювати. Обрані сегменти ринку є джерелом доходів підприємства. Показники, та завдання збільшення сегментів ринку ставляться також у фінансовій перспективі. Ця складова частина СЗП, повинна встановити цілі фірми в кожному сегменті ринку. Наступна складова СЗП - внутрішні бізнес - процеси визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і власників підприємства. Цілі і показники даного розділу СЗП, як правило, формулюють після розробки фінансової та клієнтської складових. Саме така послідовність дозволить ТОВ «Універсал» орієнтувати

параметри внутрішніх бізнес-процесів на ті з них, які дозволяють вирішити завдання клієнтів і власників.

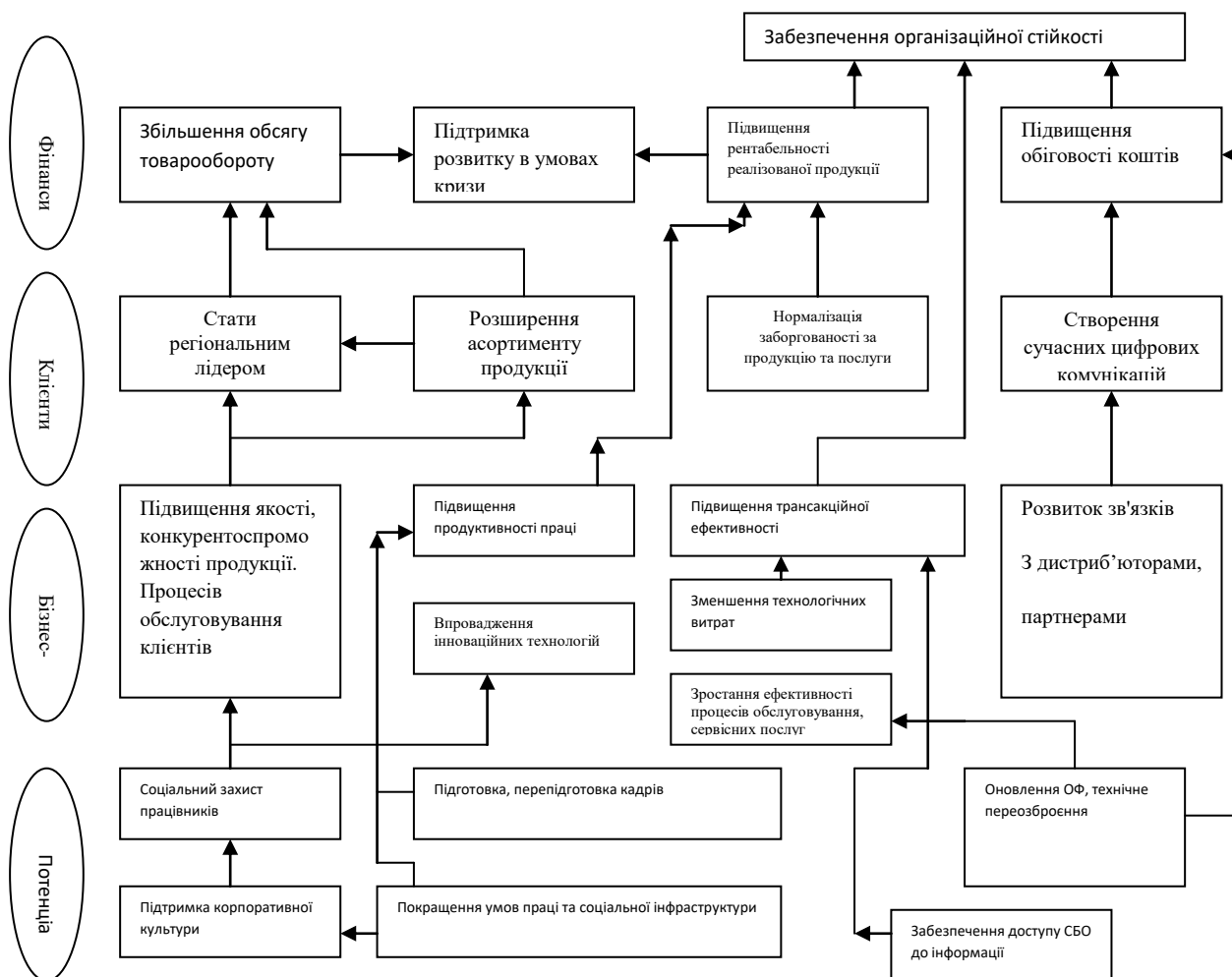


Рисунок 3.2. – Стратегічна карта для стратегії розвитку ТОВ «Універсал-Хмельницький»

Четверта складова СЗП формулює цілі і показники, пов'язані з навчанням і розвитком персоналу компанії. Цілі перших трьох компонентів системи збалансованих показників спрямовані на кардинальне поліпшення діяльності компанії. Складова навчання і розвитку персоналу забезпечує підприємство відповідними компетенціями, навичками персоналу для досягнення цих цілей. Стратегічні цілі четвертого компонента СЗП є передумовою виконання планових показників і відповідних заходів для їх реалізації, що визначені першими трьома складовими загальної системи збалансованих показників.

Кількість стратегічних карт треба визначати через встановлення кількості СЗГ з унікальними вимогами. Відповідну стратегічну карту загально фірмового рівня наведено на рис. 3.2. Наведена карта передбачає каскадування цілей й показників на рівні підлеглих стратегічних бізнес-одиниць, під якими пропонується розуміти окремі підприємства, що входять до складу ТОВ «Універсал». Каскадування цілей та показників потребує забезпечення створення синергії за всіма (вертикальними й горизонтальними) напрямками взаємовідносин учасників товариства з обмеженою відповідальністю торгово-виробничого підприємства..

Стратегія і місія стоять в центрі системи збалансованих показників. Саме з них витікатимуть стратегічні заходи, і в причинно-наслідковій мережі здійснюватиметься і виявлятиметься логічно причинний зв'язок. Лише в результаті цих формулювань обрані стратегічні заходи раціоналізують і ідентифікуватимуть окремі перспективи.

Якщо зазвичай система планування будувалася по ланцюжку Стратегія - Бюджет - Планування і Ухвалення рішень - Оцінка і коректування, то Balanced Scorecard будується за принципом Стратегія - Balanced Scorecard - з подальшою деталізацією стратегії на 4 найважливіших перспективи:

- Фінанси - Якою компанія представляється своїм акціонерам і потенційним інвесторам?;
- Споживачи - Якою компанія представляється своїм покупцям?;
- Внутрішні процеси – Які бізнес-процеси компанія повинна поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися?;
- Навчання і зростання - чи може компанія продовжувати свій розвиток, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість?.

В табл. 3.1. – 3.4. наведені розрахунки показників за основними перспективами (функціональними сферами), що можуть бути застосовані керівництвом ТПП ТОВ «Універсал» та , зокрема, для ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Таблиця 3.1 – Орієнтовний перелік показників складової СЗП фінанси

Показники	Метод розрахунку	Економічне значення показника	Доцільне значення
Рентабельність продаж ($\Phi_{рп}$)	$\Phi_{рп} = \text{ЧПр} / \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}$	Показує скільки чистого прибутку приходиться на одиницю товару	Збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості (Φ_c)	$\Phi_c = \text{Власний капітал} + \text{Долгострокові збов'язання} / \text{Пасиви}$	Показує частину стабільних джерел фінансування в їх загальному обсязі	0,85-0,9
Коефіцієнт покриття ($\Phi_{п}$)	$\Phi_{п} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	Характеризує платіжні можливості підприємства	1 - 3
Показник тривалості фінансового циклу ($\Phi_{ц}$)	$\Phi_{ц} = T_{о.ц.} - T_{к} = T_{пз} + T_{дз} - T_{кз}$	Період обертання грошових коштів	Зменшення
Базова ефективність ($\Phi_{бе}$)	$\Phi_{бе} = \text{доходи від оптових торговельних операцій} / \text{активи, що забезпечують оптові операції.}$	Характеризує доходність активів	Збільшення

Таблиця 3.2 – Орієнтовний перелік показників складової СЗП Споживачі

Показник	Метод розрахунку	Економічне значення показника	Доцільне значення
Питома вага договорів з постійними клієнтами ($K_{п}$)	$K_{п} = \text{Кількість договорів з постійними клієнтами} / \text{Загальна кількість укладених договорів}$	Показує, яку кількість договорів з постійними клієнтами, займає в загальній сумі договорів	Збільшення
Питома вага договорів з новими клієнтами ($K_{н}$)	$K_{н} = \text{Кількість договорів з новими клієнтами} / \text{Загальна кількість укладених договорів}$	Показує, яку питому вагу кількість договорів з новими клієнтами, займає в загальній сумі договорів	Збільшення
Темпи росту об'ємів товарообороту(виручки) ($K_{то}$), %	$K_{то} = T_{озв} / T_{обаз}$	Показує на скільки збільшиться об'єм товарообороту у звітному періоді порівняно з попереднім	Збільшення
Ринкова частка підприємства ($K_{рч}$), %	$K_{рч} = Q / E_{\text{ринку опт торг}}$	Показує, яку частку ринку займає підприємство	Збільшення
Коефіцієнт ритмічності виконання договорів ($K_{ритм}$)	$K_{ритм} = \Sigma ОП_{Грі} / \Sigma ОП_{пл}$	Характеризує виконання плану по термінам постачання товарів та надання послуг	100%

Таблиця 3.3 – Орієнтовний перелік показників складової СЗП Внутрішні процеси

Показник	Метод розрахунку	Економічне значення показника	Доцільне значення
Коефіцієнт оновлення основних фондів (B_{of})	B_{of} = Збільшення за звітний період початкової вартості основних фондів/Початкова вартість основних фондів	Характеризує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів	Збільшення
Коефіцієнт фондівдачі (B_{fv})	B_{fv} = Чистий дохід від реалізації/середньорічна вартість основних фондів	Показує, скільки виручки виходить на одиницю основних фондів	Збільшення
Коефіцієнт впровадження нових технологій (B_T)	B_T = Витрати на придбання інноваційних технологій/загальна сума інвестицій	Показує рівень освоєння інноваційних технологій	Збільшення
Рівень механізації праці (B_M)	B_M = обсяг робіт на складі виконаних за допомогою механізмів/загальний обсяг складських робіт	Характеризує тривалість перетворення отриманих матеріальних ресурсів у грошовий вираз	Зменшення
Наявність автопарку та його використання	B_{ap} = приріст кількості автотранспортних засобів для логістичних операцій	Характеризує рівень забезпечення підприємства автопарком	Збільшення

Таблиця 3.4 – Орієнтовний перелік показників складової СЗП Навчання і зростання

Показник	Метод розрахунку	Економічне значення показника	Нормоване значення
Показник рівня освіти персоналу (Π_o)	$\Pi_o = \mathcal{U}_{в.о.} / \mathcal{U}_{ссп}$	Показує частину працівників з повною вищою освітою	Збільшення
Показник професійного розвитку персоналу ($\Pi_{пр}$)	$\Pi_{пр} = \mathcal{U}_{п.} / \mathcal{U}_{ссп}$	Показує частину працівників, які на протязі звітного періоду були охоплені будь-якою формою навчання	Збільшення
Показник плинності персоналу ($\Pi_{пл}$)	$\Pi_{пл} = \mathcal{U}_{зв.} / \mathcal{U}_{ссп}$	Показує частину працівників, які були звільнені за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням у загальній кількості працівників	Зменшення
Показник ефективного використання робочого часу ($\Pi_{рч}$)	$\Pi_{рч} = \Phi РЧ_{відпр.} / \Phi РЧ_{заг}$	Показує рівень відпрацьованого робочого часу робітниками підприємства у загальному фонді робочого часу	Збільшення
Показник соціальної забезпеченості персоналу ($\Pi_{сз}$)	$\Pi_{сз} = V_{сп} / \Phi ЗП$	Показує частку соціальних пілг у загальному фонді матеріального та нематеріального стимулювання	Збільшення

Фінансовий аспект перший і найбільш важливий аспект при формуванні Balanced Scorecard, включає все те, що впливає на поточний фінансовий стан підприємства. Показники, що наведені в таблиці є загальними показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства. Вони можуть бути доповнені показниками, що характеризують прибутковість підрозділів ТОВ «Універсал-хмельницький» - оптовий торгівельний підрозділ та транспортний підрозділ а також прибутковість окремих товарних груп тощо.

Показники по складовій клієнти (споживачі) можуть деталізуватися по окремих споживачах, або за виділеними групами(в залежності від обсягів закупки товарів).

Для оцінки діяльності підприємства оптової торгівлі споживачами його послуг можуть бути застосовані додаткові показники, деталізують значення узагальнених показників складової споживачі СЗП, що наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники для оцінки діяльності оптового торгового підприємства споживачами його послуг [29,с.58]

Показники	Значення показника	Бальна оцінка
Організаційно-економічні		
Стабільність забезпечення максимально широкого, ліквідного асортименту товарів (кількість результативних візитів згідно з умовами постачання та графіка поставок)	—%	+ 1 бал за кожні 10% значення показника
Ціна товарної пропозиції (конкурентоспроможність ціни)	+/-	(від 0 до 10)
Надання товарного (комерційного) кредиту	+/-	(від 0 до 10)
Наявність системи стимулювання продажу (гарантування ціни, знижки, бонуси тощо)	+/-	(від 0 до 10)
Організаційно-технічні		
Рівень організації системи логістики		(від 0 до 10)
Управління полицним простором (викладка товарів, підтримка асортименту тощо)	+/-	(від 0 до 10)

Кінець таблиці 3.5

Наявність портфеля додаткових послуг: доставка	+/-	(від 0 до 10)
- навчання, консультування персоналу фірми-клієнта;	+/-	(від 0 до 10)
- рекламна підтримка	+/-	(від 0 до 10)
Інформаційні		
Забезпечення поінформованості торговця щодо: - нових товарних пропозицій;	+/-	(від 0 до 10)
- інноваційних форм та систем продажу товарів;	+/-	(від 0 до 10)
- недоліків у роботі та переваг над конкурентами	+/-	(від 0 до 10)
Загальна кількість балів:		

В цілому ж використання системи збалансованих показників повинне опиратися на моніторинг підприємства оптової торгівлі. Такий моніторинг має бути динамічним, таким, що дозволяє виявити внутрішні та зовнішні зміни. Ті показники, що відображаються критеріями якості обслуговування та мають слабоформалізований характер можуть бути отримані в результаті обробки експертних і рейтингових оцінок. При цьому можуть застосовуватися методи порівняльного аналізу однорідних об'єктів з метою їх ранжування та вибору найкращого. СЗП дозволяє пов'язати процес реалізації стратегії ТОВ «Універсал-Хмельницький» на різних рівнях управління головної фірми ТПП ТОВ «Універсал» з процесом бюджетування і, в результаті, розробити систему змін для здійснення ефективної стратегії розвитку

3.3 Удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії ПП ТОВ «Універсал-Хмельницький»

Стратегічне управління як процес включає етап стратегічного аналізу середовища діяльності організації, етап вибору стратегічних альтернатив, обґрунтування складових бізнес-портфелю підприємства. Для реалізації складових процесу стратегічного управління напрацьовано велику кількість різноманітних методів вивчення різних аспектів бізнес-середовища підприємства

та його системи управління. Вони відрізняються за ступенем складності застосування на практиці, вартістю та часом проведення, достовірністю отриманих результатів тощо.

З метою вдосконалення існуючих процесів стратегічного управління на ТОВ « Універсал-Хмельницький» та покращенням його стану на ринку в разі створення запропонованої групи стратегічного розвитку та використання технології управління за слабкими сигналами доцільно активізувати застосування сучасних методів стратегічного аналізу та використовувати методи портфельного аналізу, які характеризуються простотою застосування та доволі високим ступенем достовірності отриманих результатів.

Оптове торгове підприємство ТОВ « Універсал-Хмельницький у своєму розвитку дотримується стратегії горизонтальної диверсифікації – за рахунок наявних сильних сторін-значних фінансових ресурсів, наявних торговельних площ, кваліфікованого персоналу розширює та оновлює торговий асортимент, додає послуги з логістичного обслуговування споживачів та надає транспортні послуги з перевезення вантажів за рахунок наявного потужного транспортного підрозділу. При цьому орієнтується на чітко визначений регіон м. Хмельницький та Хмельницька область.

До рекомендованих для застосування методів відносяться: матриця Бостонської консультаційної групи, матриця “привабливість - конкурентоспроможність” (“McKinsey” – “General Electric”), модель “Shell” – DPM, матриця ADL/LC, метод аналізу GAP тощо.

Одним з найвідоміших методів є матриця Бостонської консультаційної групи. Матриця будується наступним чином: горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт, вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі. При цьому всі товари організації поділяються на чотири групи: “важкі діти”, “зірки”, “дійні корови” та “собаки”. В результаті побудови матриці відображається ситуація, що склалася на ринку та приймаються стратегічні рішення по кожній групі товарного асортименту, або ж по окремих позиціях (враховуючи, що підприємство є дистрибутором продукції всесвітньо

відомих підприємств).

Матриця “привабливість - конкурентоспроможність” (“McKinsey” – “General Electric”) є більш інформативною стосовно пропонованих стратегічних рішень та включає у розгляд значно більше вихідних даних, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основними комплексними показниками, що використовуються у матриці за оцінкою привабливості галузі є: розмір ринку, темпи зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень, державне регулювання, чутливість до загальногосподарської кон’юнктури тощо. Конкурентоспроможність організації визначається за такими показниками: розмір, темп зростання, частка ринку за сегментами, прихильність покупців, прибутковість, ефективність розподілу, технологічний потенціал, гнучкість, організаційна структура, додаткові логістичні послуги. Особливістю матриці є те, що вона, порівняно з іншими методами портфельного аналізу, відзначається гнучкістю, тому що компоненти та чинники для її побудови оцінюються, враховуючи особливості конкретної ситуації.

В основі підходу до портфельного аналізу матриці ADL/LC лежить концепція життєвого циклу галузі. Параметрами матриці є чотири стадії життєвого циклу галузі та п’ять конкурентних позицій бізнесу. Матриця дає рекомендації щодо перспектив інвестування у певну стратегічну зону господарювання (для нашого підприємства - це оптова торгівля та транспортні послуги), прогнозний прибуток, та набір доцільних стратегій розвитку. Такий підхід до здійснення портфельного аналізу дає можливість з високим рівнем достовірності спрогнозувати необхідні стратегічні рішення.

Для аналізу зовнішнього оточення підприємства може бути застосований простий , але інформативний метод PEST – аналіз. Він передбачає поділ всієї сукупності факторів зовнішнього середовища на чотири групи:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST- аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу), аналізуючи можливі сценарії розвитку подій по кожній групі зазначених факторів. Використання результатів, що отримуються за цим методом дає змогу сформуванню альтернативи у відповідності від опрацьованих сценаріїв розвитку складових макрооточення підприємства. Цей метод є необхідним для використання в практиці ТОВ «Універсал-Хмельницький», оскільки підприємство працює з іноземними фірмами. PEST- аналіз завершується оцінкою сили впливу різних груп факторів на діяльність організації. Це дає змогу керівництву організації визначитися, яким групам факторів слід приділити більше уваги, а на які не варто витратити багато часу.

Узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації керівництвом ТОВ «Універсал-Хмельницький» може проводитися за допомогою SWOT- аналізу. Практичне використання цього методу дозволяє визначити сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища підприємства (за результатами проведеного аналізу), а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища організації, що визначені за результатами аналізу макро-оточення та конкурентного середовища підприємства. Методологія SWOT- аналізу передбачає встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників будується матриця. За допомогою цієї матриці визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Матриця має вигляд таблиці, в якій зібрані фактори з високим, середнім та низьким впливом на діяльність організації, а також з високою, середньою та низькою ймовірністю посилення впливу фактора.

Для побудови матриці та з'ясування зв'язків з параметрами, що входять в її квадранти визначимо на основі проведеного аналізу діяльності підприємства у

другій частині магістерської роботи, та представимо в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Загальні характеристики сильних та слабких сторін , загроз та можливостей ТОВ « Універсал-Хмельницький»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>достатній рівень компетенції та досвід у комерційній роботі;</p> <p>сильні позиції на ринку, обізнаність щодо ринку та потреб покупців;</p> <p>систематичне освоєння нових сегментів ринку, залучення нових груп покупців;</p> <p>вища за середню рентабельність та прибутковість підприємства;</p> <p>високий рівень організації логістичних процесів</p>	<p>недостатній рівень кадрового менеджменту, відсутність ефективної системи мотивацій тощо;</p> <p>слабкий рівень маркетингу;</p> <p>слабкий фінансовий менеджмент, високий рівень витрат обігу, недоліки у системі товаропостачання;</p> <p>недоліки в організації продажу товарів та обслуговування покупців</p> <p>наявні недоліки в організації складських процесів</p>
Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<p>наявність сталих умов щодо розвитку ринку та його сегментів;</p> <p>достатній рівень розвитку фірм-постачальників товарів асортименту;</p> <p>політична стабільність в регіоні діяльності підприємства;</p> <p>стабільне законодавство щодо регулювання діяльності підприємств - податкове, митне, експортно-імпортне правове поле</p>	<p>труднощі прогнозування попиту й пропозиції, високий рівень витрат на маркетинг</p> <p>велика залежність від великих постачальників та посередників;</p> <p>нестабільність зовнішнього оточення;</p> <p>кризові явища в економіці, рецесія</p> <p>поява цифрових технологій для забезпечення роботи оптових</p>

	підприємств та необхідність їх впровадження
--	---------------------------------------------

Аналіз можливих зв'язків між групами факторів, що містяться у матриці дозволяє сформулювати можливі стратегічні дії, що за рахунок сильних сторін дозволяють використати можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі, та нейтралізувати загрози.

При проведенні SWOT- аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації.

Для узагальнення впливу чинників зовнішнього середовища використовують метод визначення профілю середовища. В процесі застосування методу профілю середовища для кожного фактора проводиться експертна оцінка його вагомості, це дозволяє визначити рівень важливості фактора для організації. Потім вибираються найважливіші фактори для подальшої їх оцінки при розробці стратегії. Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей та використати цю інформацію при обґрунтування остаточних стратегічних рішень.

Реалізація сформованої стратегії розвитку передбачає застосування певних змін у реалізації бізнес-процесів підприємства. Вважаємо, що одним з таких напрямів є удосконалення технологічних процесів на складах оптового торгового підприємства ТОВ «Універсал-Хмельницький». З цією метою можна рекомендувати для використання Warehouse Management Systems (WMS) — системи управління складом.

Наведемо характеристики системи та опишемо задачі, що вона дозволяє вирішувати [35]. Ця система дозволяє оптимізувати виконання операції на складах, покращити використання персоналу та обладнання, скоротити час на розміщення та комплектацію замовлень, збільшити точність товарних запасів.

Базові функції повнофункціональної WMS , що може розглядатися ТОВ «Універсал-Хмельницький» для впровадження містять:

- управління процесами приймання товару, у тому числі некондиційного і із зворотного потоку (повернення);
- підтримка функції кросс-докинг (приймання і відправка товару безпосередньо усередині складу фактично без його розміщення в зоні зберігання з використанням перевантажувальних комплектуючих платформ);
- управління процесом динамічного використання місць зберігання і перевизначення правил зберігання товару з урахуванням ситуації (сезонність, ускладнення правил товарного сусідства та ін.), що змінюється;
- підтримка різних методів зберігання (стелаж, штабель, полиці, консоль і ін.) з урахуванням характерних для кожного методу обмежень і можливостей;
- ведення обліку партій в ракурсі наявних операцій з повним відстежуванням історії кожної партії від моменту постачання до вибуття із складу або списання;
- облік товарів на рівні упаковок і підтримка процесу переупаковки;
- механізми багаторівневого резервування з урахуванням сегментації запасу за умовами і параметрами постачання;
- можливість роботи з альтернативними матеріалами, коли один товар може бути замінений іншим;
- окремо реалізовані процеси підбору (пікінгу), комплектації замовлень і їх контролю з можливістю гнучкого комбінування для вибудовування оптимального технологічного процесу;
- автоматичне поповнення зони набору з підтримкою як попереджувального режиму, так і "на вимогу" при нестачі товару в зоні набору; управління процесом ідентифікації браку, його сортування на складі з можливістю повернення по певній категорії уцінки, а також підготовки до відправки на утилізацію;

- управління процесом набору тари, що звільнилася, її зберігання і передачі на різні операції;
- можливість об'єднання замовлень в групи, підтримка ведення маршрутів і визначення порядку відвантаження замовлень клієнтам і їх вантаження в транспортні засоби;
- підтримка процесів планової і поточної інвентаризації;
- можливість реєстрації виниклих проблем при виконанні завдань і зворотний зв'язок з процесами - ініціаторами завдань;
- облік можливостей техніки і співробітників при видачі завдань;
- постійний аналіз поточної ситуації для оптимального розподілу ресурсів;
- наявність конструктора звітів з можливістю оформлення необхідних документів і друку основних звітних форм;
- гнучке налаштування для відповідності заданої цільової функції роботи складу;
- наявність модуля диспетчеризації завдань, який в реальному часі може оцінювати ситуацію і забезпечувати коректний зворотний зв'язок з поточними процесами.

Враховуючи наведені характеристики, можна виділити декілька основних напрямів, оптимізувати які вдається за допомогою WMS.

По-перше, це зниження трудових витрат на вантажопереробку (максимальне спрощення діяльності працівників складу дозволяє використовувати менш кваліфікованих і, отже, більш низькооплачуваних робітників; персонал стає взаємозамінним, а його завантаженість - раціональнішою).

По-друге, оптимізація технологічних процесів збору і відвантаження замовлень. Сюди ж слід віднести і оптимізацію завантаженості персоналу за допомогою правильно побудованого управління і відповідних технічних засобів (радіотерміналів, автонавантажувачів і ін.).

По-третє, WMS дозволяє здійснити так званий принцип динамічного розміщення. Він полягає в розміщенні товару на місцях, найбільш відповідних для його виду в даний момент часу залежно від ряду показників (у тому числі інтенсивності відвантажень, зручності розташування, термінів зберігання, вагогабаритних характеристик товару і ін.). Це означає, що у разі зміни перерахованих вище показників нова партія товару розміщується на новому місці, а зайняті раніше місця звільняються в першу чергу. Відпадає необхідність в ручній прив'язці товару до певних складських місць, замість цього правилами розміщення управляють бізнес-технологи складу. Цей принцип не однаково вдало реалізується в різних WMS і це накладає підвищені вимоги на фахівців, що відповідають за вибір WMS. Проте в процесі впровадження на перше місце встає питання оптимізації технологічних процесів складу, адже саме за рахунок такої оптимізації і досягається максимальний ефект. WMS в даному випадку виступає лише як інструмент реалізації оптимальних схем складської вантажопереробки.

RFID-технології дозволяють підняти загальний рівень автоматизації і збільшити швидкість виконання операцій на складі. Якщо при використанні технології штрихкодування для введення і прочитування поточних даних потрібний комірник з мобільним терміналом, то при повному переході до RFID участь людини значно зменшується.

Система бере на себе частину механічних операцій (введення і прочитування даних) і більшість аналітичних функцій (комірник на складі переміщає товари, керуючись вказівками системи, прочитування відбувається автоматично при проході вантажу через ворота прочитувача RFID-сигнала - система при цьому самостійно реєструє дані). Складовою системи удосконалення технології роботи на складі є система безпаперового відбору Pick to light, що покликана підвищити ефективність логістичних процесів на складських комплексах та базується на цифровій системі відбору, яка дозволяє електронним способом контролювати усі пересування товарів на складі. Її головні складові - світлові модулі, що розміщуються біля кожного осередку зберігання, інтегруються з WMS -системою і управляють роботою комплектувальників,

призначаючи конкретні завдання по операціях (наприклад, вказують місце товару і необхідну його кількість).

Відповідно при наявності WMS проведення складських операцій вимагає менше часу, а можливості обладнання використовуються в повній мірі. Складські площі використовуються більш раціонально, збільшується площа складу. Економиться час на розподіл замовлень на відбір. На 30% менше витрачається часу на пошук товару при відборі, оскільки система показує з якої комірки брати товар і де вона знаходиться. Завдяки чіткому управлінню роботою співробітників складу усуваються помилки, пересорти і відповідно збитки через неправильні відправки, повернення, репутаційні збитки тощо. Мінімізується вплив людського фактору. Полегшуються процеси проведення інвентаризації, роботу складу не потрібно зупиняти, це економить приблизно 70% часу. Зростає ефективність роботи персоналу і зменшується залежність від досвідченого персоналу. Мінімізуються також втрати товару через крадіжки, терміни придатності. Відповідно сукупні витрати на зберігання товарів скорочуються.

При розрахунках економічної ефективності заходів пов'язаних із застосуванням нової техніки та технології використовується метод визначення чистого дисконтного доходу, якій отримує підприємство від впровадження цих нововведень.

За допомогою цієї методики розрахуємо доцільність впровадження нової техніки на складі. Орієнтовна вартість програмного забезпечення та обладнання складає 53630,0 грн.

Таблиця 3.7 - Вихідні дані для розрахунку ефективності заходу

№ з/	Показники	Умовні позначення	Од. вим.	Величина показника
1	Вартість придбання обладнання	Ц1	грн	53630,0
2	Витрати часу на обробку одиниці продукції			
	до впровадження заходу	T1	год	0,1
	після впровадження заходу	T2	год	0,03

3	Кількість працівників, які будуть використовувати для роботи обладнання	Ч	осіб	10
4	Середня кількість одиниць товарів, які обробляються одним працівником в робочий день	СК	шт.	700

Кінець таблиці 3.7

5	Річний фонд робочого часу одного працівника	Ф	год	1800
6	Загальна чисельність персоналу складу	Чзаг	осіб	54
7	Річний фонд заробітної плати одного працівника	Фзп	Тис.грн	68,0
8	Норма нарахувань на заробітну плату	-	%	41,5
9	Загальна потужність обладнання	Б	кВт	1,6
10	Вартість 1 кВт/год електроенергії	Ц2	грн	1,68
11	Норма амортизації техніки	Нам	%	20
12	Річні витрати на технічне обслуговування	Вобсл	грн	15000

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу

Величина чистого дисконтного доходу при впровадженні запропонованого заходу обчислюється за формулою:

$$ЧДД = \sum B_{ПРИВ_1} - \sum B_{ПРИВ_2} \quad (3.2)$$

де ЧДД – чистий дисконтний дохід (грн);

$\sum B_{ПРИВ_1} = \sum B_{ДОД_1} \times K_{ПРИВ}$ - сукупні приведені витрати до впровадження заходу (грн);

$\sum B_{ПРИВ_2} = \sum B_{ДОД_2} \times K_{ПРИВ} + mЦ$ - сукупні приведені витрати після впровадження заходу;

m - кількість одиниць обладнання, що впроваджується (грн);

$Ц$ – ціна одиниці обладнання (грн).

Якщо в результаті проведених розрахунків значення $ЧДД > 0$, то такий захід вважається ефективним і навпаки.

1. Додаткові витрати до впровадження заходу розраховуються за формулою:

$$\sum B_{ДОД_1} = B_{ЗП} + B_{НАР} \quad (3.3)$$

де $B_{ЗП}$ – річні витрати на заробітну плату працівникам;

$B_{НАР}$ - річні витрати з нарахувань на заробітну плату.

Фонд заробітної плати працівників фірми складає 843,2 тис. грн.(6,8 тис.грн)

Річні витрати з нарахувань розраховуємо за формулою.

$$V_{НАР} = \frac{843,2 \times 41,5}{100} = 34,992(\text{тис.грн})$$

2. Економія часу від впровадження заходу розраховується за формулою:

$$E = \left(\frac{T_1 \times \Phi}{8} \times CK - \frac{T_2 \times \Phi}{8} \times CK \right) \times Ч \quad (3.4)$$

$$E = \left(\frac{0,1 \times 1800}{8} \times 700 - \frac{0,1 \times 1800}{8} \times 700 \right) \times 10 = 11025(\text{год})$$

3. Умовне вивільнення чисельності персоналу обчислюється за формулою:

$$\Delta Ч = \frac{E}{\Phi} \quad (3.5)$$

$$\Delta Ч = \frac{11025}{1800} = 6,12(\text{чол}) \approx 6\text{чол}$$

4. Зростання продуктивності праці персоналу фірми визначимо за формулою:

$$\uparrow ПТ = \frac{\Delta Ч}{Ч_{ЗАГ} - \Delta Ч} \times 100\% \quad (3.6)$$

$$\uparrow ПТ = \frac{6}{124 - 6} \times 100 = 5,08\%$$

5. Загальні додаткові витрати до впровадження заходу дорівнюють згідно формули 3.7:

$$\sum V_{ДОД1} = 843,0 + 34,992 = 877,992(\text{тис.грн})$$

6. Додаткові річні витрати після впровадження заходу розраховується за формулою:

$$\sum V_{ДОД2} = V_{ЕЛ} + V_{ОБСЛ} + V_{ЗП} + V_{НАР} + V_{АМОР} \quad (3.7)$$

де $V_{ДОД2}$ – додаткові річні витрати після впровадження заходу;

$V_{ЕЛ}$ - витрати на електроенергію;

$V_{ОБСЛ}$ – річні витрати на обслуговування інформаційної мережі ;

$V_{АМОР}$ – витрати на амортизацію обладнання.

6.1. Витрати на електроенергію обчислюються за формулою:

$$B_{ЕЛ} = П \times \Phi \times K_3 \times \frac{1}{к.к.д.} \times Ц_2 \quad (3.8)$$

де K_3 – коефіцієнт завантаження обладнання за робочий день (приймаємо $K_3 = 0,9$);

к.к.д. – коефіцієнт корисної дії обладнання (приймаємо к.к.д. = 0,85)

$$B_{ЕЛ} = 1,6 \times 1800 \times 0,9 \times \frac{1}{0,85} \times 1,67 = 19,21 (\text{тис.грн})$$

6.2. Витрати на заробітну плату після впровадження заходу дорівнюють:

$$B_{ЗП} = 6,8 \times (54 - 6) = 326,4 \text{ тис.грн}$$

6.3. Витрати з нарахувань на заробітну плату складають:

$$B_{НАР} = \frac{326,4 \times 41,5}{100} = 135,45 (\text{т.грн})$$

6.4. Витрати на амортизацію обладнання системи складають:

$$B_{АМОР} = 53,63 \times 0,2 = 10,726 (\text{тис.грн})$$

6.5. Сумарні додаткові витрати дорівнюють:

$$\sum B_{ДОД 2} = 19,21 + 326,4 + 135,4 + 10,72 + 15,0 = 506,73 (\text{тис.грн})$$

7. Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$K_{ПРИВ} = \frac{(1+n)^t - 1}{n(1+n)^t} \quad (3.9)$$

де $n = (0,1 \div 0,15)$ - норма дисконту;

t – термін служби обладнання (приймаємо 5 років)

$$K_{ПРИВ} = \frac{(1+0,15)^5 - 1}{0,15(1+0,15)^5} = 3,37$$

8. Згідно формули 3.6 розрахуємо чистий дисконтний дохід від впровадження заходу:

$$ЧДД = 877,92 \times 3,37 - [(506,73) \times 3,37 + 53,63] = 1143,55 (\text{грн})$$

Таким чином, при розрахунку економічної ефективності запропонованого заходу був отриманий чистий дисконтний дохід в розмірі 1143,55 грн., тобто він є ефективним, і при впровадженні на фірмі може дати певний прибуток.

Представимо запропоновані заходи в узагальненому вигляді в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення процесу стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький»»

Назва заходу	Зміст заходу	Ціль, що досягається. очікувані результати від впровадження
1.Застосування технології управління слабкими сигналами в процесі стратегічного управління	Впровадження технологій управління за слабкими сигналами в процесі стратегічного управління підприємством. Розробка процесу управління слабкими сигналами з визначення змісту необхідних дій управлінськими працівниками. Запровадження групи стратегічного розвитку	Реагування на зміни середовища підприємства в умовах кризи та високого рівня невизначеності, підвищення адаптивності підприємства прийняття обґрунтованих стратегічних змін
2. Впровадження оцінки реалізації стратегії розвитку на основі застосування системи збалансованих показників	Використання систем збалансованих показників, розробка набору показників за складовими СЗП.	Деталізація стратегії підприємства, переведення на операційний рівень Визначення необхідних змін, що потребують впровадження процеси управління підприємством для досягнення визначених показників розвитку
3.Удосконалення аналітичного організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії ТОВ «Універсал-Хмельницький»»	Використання методів стратегічного аналізу, портфельного аналізу Впровадження сучасних інноваційних складських технологій	Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку структурних підрозділів підприємства. Скорочення часу на проведення складських операцій, підвищення

Хмельницький»		їх ефективності ,скорочення терміну виконання замовлень ,зменшення витрат на зберігання товарів
---------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Висновки до третього розділу

В третьому розділі роботи представлені заходи з удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві.

Розроблені методичні підходи до змісту процедури стратегічного управління диверсифікованої компанії із застосуванням методики управління за слабкими сигналами, з використанням системи збалансованих показників, методів стратегічного аналізу, методів портфельного аналізу.

Стратегічне управління з використанням концепції слабких сигналів дозволяє виявляти додаткові можливості підвищення стійкості, нарощування запасу гнучкості, збільшення часового ресурсу на прийняття і реалізацію відповідних заходів на загрози, або використовувати можливості.

Імплементация технології управління за слабкими сигналами в систему стратегічного управління підприємства оптової торгівлі допоможе не тільки значно швидше та краще за конкурентів протидіяти небезпечним новим реаліям бізнес-середовища, але й за умови вчасного реагування на слабкі сигнали організаційно, фінансово, психологічно підготуватися до їхнього сприйняття.

Для ефективної реалізації процесу стратегічного управління на будь-якому підприємстві однією з головних умов є створення спеціального підрозділу (відділу, служби), який буде займатися стратегічним розвитком організації.

Для підвищення ефективності діяльності та управління на ТОВ « Універсал-Хмельницький» пропонується створити групу стратегічного розвитку, яка складатиметься з керівників ТОВ « Універсал» ,служби маркетингу та відділу

продажів. В роботі запропоновані основні функціональні обов'язки та задачі, що мають бути виконані групою стратегічного розвитку.

Вважаємо, що координація роботи фахівців різних рівнів управління та різних напрямів кваліфікації допоможе краще організувати процес стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький».

ВИСНОВКИ

Наростання кризових явищ, що сьогодні властиві економіці України, пред'являють до систем управління підприємств нові вимоги, головні з яких – висока гнучкість і адаптованість до специфічних особливостей зміни факторів зовнішнього оточення, що характеризується складністю, динамізмом і слабкою передбачуваністю. Загрози економічній безпеці підприємства характеризуються системним характером (під впливом опиняються робоча сила, постачальники, замовники, конкуренти), швидким поширенням по всіх ринках та країнах (ланцюгова реакція з каскадним ефектом), не визначена тривалість, необхідність узгодження дій з державними установами, зменшення доступності інфраструктури, зменшення пропозиції на ринку робочої сили тощо.

Управління організацією в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, жорсткої конкурентної боротьби, нестабільної економічної ситуації вимагає від менеджерів, вміння прогнозувати і передбачати можливі зміни конкурентного середовища і розробляти оптимальні напрямки розвитку діяльності організації.

Стратегічне управління є основою при визначенні напрямів розвитку організації у довгостроковому періоді. Відповідно воно є необхідним елементом сучасного управління організацією. В умовах швидких змін необхідність застосування стратегічного управління не зменшується, навпаки, набуває особливого значення постійний моніторинг середовища організації та розробка стратегічних альтернатив, що можуть обиратися та корегуватися по мірі з'ясування додаткових обставин змін у бізнес-середовищі організації, впроваджуватися зміни в реалізацію первинного варіанту стратегії розвитку підприємства.

В першому розділі роботи проведене узагальнення поглядів на розуміння сутності поняття стратегічного управління. Узагальнено наявні в науковій літературі підходи до визначення складових стратегічного управління.

Визначено, що необхідність впровадження процесу стратегічного управління в систему управління організації в умовах наявної кризи та рецесії обумовлена високим ризиком прийняття необґрунтованих стратегічних рішень та особливостями сучасної кризи. На наш погляд, зміст складових традиційного процесу стратегічного управління підприємства має бути відкорегований у відповідності до рівня нестабільності бізнес-середовища, в якому воно працює. З цією метою необхідним є аналіз рівня нестабільності середовища підприємства та усвідомлення доцільного комплексу дій щодо розробки стратегії підприємства, на підставі слабких сигналів визначення сукупності критично важливих для існування підприємства складових зовнішнього середовища, визначення можливих сценаріїв розвитку подій критично важливих для підприємства чинників середовища. Доцільним є розробка переліку критичних точок (показників), що свідчать про доцільність переходу від одного сценарію змін до іншого(інших) та розробка портфелю стратегічних дій, що спрямовують підприємство до найкращих можливостей.

Розглянуто основні особливості реалізації стратегічного управління в диверсифікованих організаціях. Проведене узагальнення видів стратегій розвитку диверсифікованих організацій, що є результатом процесу стратегічного управління. Зазначено, що стратегічне управління диверсифікованою організацією має певні особливості, що, на думку автора, визначаються наявністю сильних організаційних синергічних зв'язків, особливо управлінського синергізму, які впливають на всі процеси стратегічного управління підприємством.

В другому розділі роботи проведено аналіз результатів досягнення стратегічних цілей ТОВ «Універсал-Хмельницький», що є складовою частиною ТПП ТОВ «Універсал». За розглянутий період підприємство розвивалося відносно стабільно, мало стійкі конкурентні переваги на ринку оптової торгівлі та транспортних вантажних перевезень. Нами проаналізовано особливості реалізації процесу стратегічного управління в ТОВ «Універсал-Хмельницький». Зроблено висновок, що при наявності цих процесів, вони є не формалізовані, та виконуються фрагментарно.

Оптове торгове підприємство ТОВ «Універсал-Хмельницький у своєму розвитку дотримується стратегії горизонтальної диверсифікації – за рахунок наявних сильних сторін-значних фінансових ресурсів, наявних торговельних площ, кваліфікованого персоналу розширює та оновлює торговий асортимент, додає послуги з логістичного обслуговування споживачів та надає транспортні послуги з перевезення вантажів за рахунок наявного потужного транспортного підрозділу. При цьому орієнтується на чітко визначений регіон м. Хмельницький та Хмельницька область

В третьому розділі магістерської роботи нами запропоновані заходи щодо адаптації процесу стратегічного управління до реалій діяльності ТОВ «Універсал-Хмельницький».

Технологія управління підприємством на основі слабких сигналів ґрунтується на використанні системних процедур, декомпозиції оточуючого середовища підприємства на фактори впливу, числовому їх оцінюванні з врахуванням їх взаємодії та взаємозалежності, обчислення узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство, виявленні та аналізі слабких сигналів і прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне управління підприємством із застосуванням технології слабких сигналів забезпечує підприємству завчасне нарощування запасу гнучкості для усунення небезпек на ранніх стадіях: чим слабкішим сигнал із зовнішнього або внутрішнього середовищ сприйнято та ідентифіковано, тим більший часовий ресурс має підприємство для прийняття та реалізації відповідних заходів на загрози, які насуваються. Запропоновано започаткування роботи групи стратегічного розвитку.

Головний результат від впровадження СЗП в якості інструменту стратегічного управління ТОВ «Універсал-Хмельницький», полягає в повному розумінні стратегії розвитку оптового підприємства на всіх виконавських рівнях, послідовному її проведенні змін, що дадуть можливість досягти встановлені показники, ув'язати систему мотивацій, яка базується на контролі реального виконання стратегічних цілей, що втілені в стратегії.

Запропоновані удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії ТОВ «Універсал-Хмельницький». Обґрунтовано використання методів стратегічного аналізу та портфельного аналізу, впровадження сучасних інноваційних складських технологій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А. Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И.Ансофф – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. — 576 с.
7. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. —2006. № 1. —С. 103–118.
8. Грант, Р. Современный стратегический анализ./ Р. Грант. 7 изд.— СПб. : Питер, 2012.— 544 с.
9. Голошубова Н.О., Топорков В.М. Оптова торгівля – організація та технологія. Навчальний посібник. / Н.О. Голошубова, В.М. Топорков— К.:Київський нац. торг. Університет – 2006, 265с.
10. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства[Текст] / Л.Л.Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3. С. 161–167.
11. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

12. Джонсон: Дж, Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: /Дж.Джонсон, К. Шоулз, Р.Уиттингтон. 7-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО “ - "ИД «Вильямс»". — 2007. - с.567
13. Дядюк М.А. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі./ М.А.Дядюк //Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. № 2 (22). С. 74–83.
14. Економіка логістичних систем: монографія / за наук. ред. Є. В. Крикавського. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 596 с.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] / Зуб А.Т. .– М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
16. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/. Р.С Каплан., Д.П. Нортон. .– Москва ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 320 с.
17. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/49.pdf>
18. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. / В.С. Катькало. - 2-е изд. - СПб .: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с.
19. Каячев Г.Ф., Пекшева В.С. Стратегическое управление фирмой: эволюция подходов и роль реальных опционов в современном менеджменте/ Г.Ф.Каячев, В.С. Пекшева // Вестник Томского Гос. Ун-та. Сер. Экономика.-2010.- №1(9) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-firmoy-evolyutsiya-podhodov-i-rol-realnyh-optcionov-v-sovremennom-menedzhmente>
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. .– К.: Знання, 2006. - 366 с.

21. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. – М.: Экономика. 1997. - 425 с.
22. Линдерс, М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; пер. с англ. под. ред. Ю. А. Щербанина. – 13-е изд. – М.: ИНИТИДАНА, 2007. – 751 с.
23. Мескон, М. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство «Дело», 2004. – 492 с.
24. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.; пер. с англ. [под ред. Ю. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. - 557с.
25. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента./ Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Д.Лэмпел – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
26. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Г.Минцберг . – СПб : Питер, 2004 . – 512 с.
27. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с
28. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ЕкспресПоліграф, 2002. – 560 с.
29. Оптова торгівля в Україні : монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 208 с.
30. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. .– К.: Кондор, 2003.
31. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с. 19.
32. Петров А.Н. Стратегический менеджмент : учебник / А.Н. Петров. – СПб. : Питер, 2005. - 496 с.

33. Портер, М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с
34. Саати Т, Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. - 224 с.
35. Система управління складом WMS. [Електронний ресурс] Режим доступу <https://tocan.com.ua/ua/systema-upravlinnya-skladom-wms-tocan> / (дата звернення 24.10.2020)
36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с .
37. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
38. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с
39. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению/ А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. - Вестник МФЮА -№ 3 - 2019, С.14-22 [Електронний ресурс] Режим доступу <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-shkol-strategicheskogo-menedzhmenta-i-marketinga-na-sovremennoe-razvitiie-podhodov-k-upravleniyu> (дата звернення 23.10.2020)
40. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: Монографія/Л.М. Ячнева, Г.Г. Лисак, О.А. Круглова .– Х .:Вид-во І.С. Іванченко, 2016. – 210с.
41. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : «Вильямс», 2007. — 328 с.
42. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.

43. Трішкіна Н.І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України [Текст] / Н.І. Трішкіна //Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6.– Ч. 3. – С.103-106.
44. Усачева И.Ю., Демина В.В.Содержание дефиниции «Стратегический менеджмент» в процессе развития теории Стратегического управления. - Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика 2017 - № 3. – С.61-68. [Електронний ресурс] Режим доступу <https://vestnik-mgou.ru/ru/Authors/View/12156> (дата звернення 08.11.2020)
45. Фаэй Лайм. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл ; пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2002. - 608 с.
46. Цмонь О. І. Адаптивне управління підприємством на основі слабких сигналів [Текст] / О. І. Цмоць // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2014/2. - № 11. - С. 462-468
47. Швиндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції / Г.О. Швиндіна // Маркетинг і менеджмент інновацій, - 2017,№1,с.181-189 [Електронний ресурс] Режим доступу <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 08.11.2020)
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. .– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
49. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ.— М. : ОлимпБизнес, 2002.— 288 с.
50. Dewi T. Organizational sustainability and pandemic [Електронний ресурс]/T.Dewi – Режим доступу: <https://bbs.binus.ac.id> (дата звернення 25.10.2020)
51. Naden C. Make resilience the key to a prosperous future [Електронний ресурс]/ C.Naden – Режим доступу <https://www.iso.org/news/2016/05/Ref2081.html> (дата звернення 25.10.2020)

