

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БІГУЛА Олександра Олександрівна

УДК: 658:330.34

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні
мережі України»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Бігула О. О.

Керівник роботи

Присяжнюк Оксана Федорівна

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Бігула О.О. Формування стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління стратегічним розвитком в умовах підприємства.

Актуальним стає питання навчання, розробки та реалізації стратегій в компаніях. Це пов'язано з тим, що в сучасному світі стає популярною орієнтація системи управління на стратегічну координацію.

Розроблено алгоритм управління розробкою стратегії розвитку та досліджено економічний ефект від тактичних заходів впровадження пропонуваної стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: менеджмент, стратегія розвитку, газорозподільна мережа, стратегічний аналіз, стратегія.

ANNOTATION

Bigula O.O. Formation of the development strategy of the Zhytomyr branch of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC. – Manuscript.

Thesis for obtaining “Master” qualification in specialty 073 Management –Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

In the qualification work, the theoretical, methodical and practical aspects of development regarding the formation of strategic development in the conditions of the enterprise are investigated. The issue of training, development and implementation of strategies in companies is becoming relevant. This is due to the fact that the orientation of the management system towards strategic coordination is becoming popular in the modern world.

An algorithm for managing the development of a development strategy was developed and the economic effect of the tactical measures of

implementing the proposed development strategy of the enterprise was investigated.

Keywords: management, development strategy, gas distribution network.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Формування стратегії розвитку як об'єкта управління	7
1.2. Механізм менеджменту у розробці та реалізації стратегічного плану	8
1.3. Підсистеми менеджменту організації в розробці стратегії розвитку підприємства	10
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	13
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	14
2.3. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку підприємства	17
Висновки до розділу 2	18
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»	20
3.1. Формування алгоритму управління розробкою стратегії розвитку	20
3.2. Економічний ефект від тактичних заходів впровадження пропонованої стратегії розвитку підприємства	21
Висновки до розділу 3	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з життєво важливих потреб людини є газорозподільне поле. Це одна з найважливіших галузей економіки країни. Актуальним стає питання навчання, розробки та реалізації стратегій в компаніях. Це пов'язано з тим, що в сучасному світі стає популярною орієнтація системи управління на стратегічну координацію.

Аналіз останніх досліджень. Стратегія розвитку підприємства забезпечує збалансоване зростання та безпечний розвиток з урахуванням захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз на певний період часу. Питання стратегічного розвитку підприємств з орієнтацією на ефективне виконання стратегій вивчали вітчизняні та закордонні дослідники: А. Амоша, Л. Андрущенко, І. Балабанова, О. Вінниченко, О. Виханський, В. Герасимчук, Л. Лігоненко, М. Мескон, Г. Минцберг, О. Ковтун, Н. Лепа, Р. Приймак, О. Пушкар, А. Томпсон, О. Трухан, З. Шершньова. Основою їх дослідження є методи побудови стратегій розвитку різних організацій, проте процес побудови стратегій потребує окремого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є обґрунтування аспектів розвитку щодо формування стратегії в умовах підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- Дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- Здійснити аналіз теоретичних підходів до механізму менеджменту у розробці та реалізації стратегічного плану;
- Розкрити сутність ролі підсистем менеджменту організації в розробці стратегії розвитку підприємства;
- Проаналізувати стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»
- Здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

- Здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- Здійснити аналіз діючої стратегії підприємства;
- Розробити алгоритм управління розробкою стратегії розвитку;
- Дослідити економічний ефект від тактичних заходів впровадження пропонуваної стратегії розвитку підприємства;

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є формування стратегії розвитку підприємства. Предмет дослідження є алгоритм формування стратегії розвитку стратегії Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Методи дослідження. На основі дослідження теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегічних сегментів діяльності газорозподільних підприємств розроблено алгоритми дослідження на основі діалектико-пізнавального методу, системного підходу до дослідження теоретичних і практичних положень у сфері газорозподілу. За допомогою методу абстрактної логіки визначено, що основні механізми управління полягають у формуванні та реалізації стратегічних планів. За допомогою статистичних та економічних методів, а також порівняльних методів проведено аналіз поточного стану Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» та визначено управління процесом.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами досліджень основні положення та пропозиції широко застосовуються у практиці газорозподільного підприємства, при розробці планів соціально-економічного розвитку на районному та обласному рівнях.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

1. Основні положення курсової роботи були викладені в доповіді автора на науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених до Дня науки в Україні «НАУКОВІ ЧИТАННЯ – 2023» (м. Житомир, 16 травня 2023 р. Поліський національний університет).

2. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету (м. Житомир, 06 грудня 2022 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2022. 259 с.
3. Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 07 грудня 2021 року). – Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2021 . 116 с.
4. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). – Житомир: Вид-во «Поліський національний університет».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (42 найменувань), 13 додатків.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування стратегії розвитку як об'єкта управління

Стратегічне управління розглядається як управлінська діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в конкурентному ринковому середовищі. У загальному огляді стратегічного управління враховуються завдання системного проектування та здійснюється пристосування структури керованої системи до зовнішніх і внутрішніх змін економічного середовища. У поточній схемі об'єкт керування функціонує в рамках побудованої системи і, відповідно, вирішує завдання вибору та налаштування значень контрольованих параметрів операційної системи, тобто вирішується задача адаптації параметрів.

Розвиток підприємства визначається узгодженням діяльності з напрямком досягнення цілей, що зумовлює взаємозв'язок між стратегічним планом і системою стратегічного управління, формуючи тим самим стратегію розвитку. Питаннями стратегічного управління та формування стратегії розвитку займалися багато вітчизняних та зарубіжних дослідників. На думку Т.Назарчука та О.Косіюка, стратегія – це цілісна, скоординована структура управлінських рішень, а також планів управління бізнесом, спрямованих на задоволення потреб, зміцнення позицій та досягнення поставлених цілей [20].

З.Шершньов та Л.Мельник вважають стратегічне управління складним процесом, який потребує широкого спектру навичок та знань управлінського персоналу. Він передбачає реалізацію певних етапів, створення яких відповідно до сутності стратегії дає змогу сформулювати можливості подальшого розвитку та забезпечити прибутковість підприємства на певний момент часу [8].

Побудова стратегії розвитку сьогодні є однією з необхідних умов діяльності компанії. Процес побудови стратегії є необхідною умовою розвитку бізнесу, забезпечуючи координацію між загрозами зовнішнього середовища, можливостями, сильними, слабкими сторонами та ключовими факторами

успіху. Оцінка та вибір стратегій здійснюється на основі цінностей вищого керівництва та соціальної відповідальності.

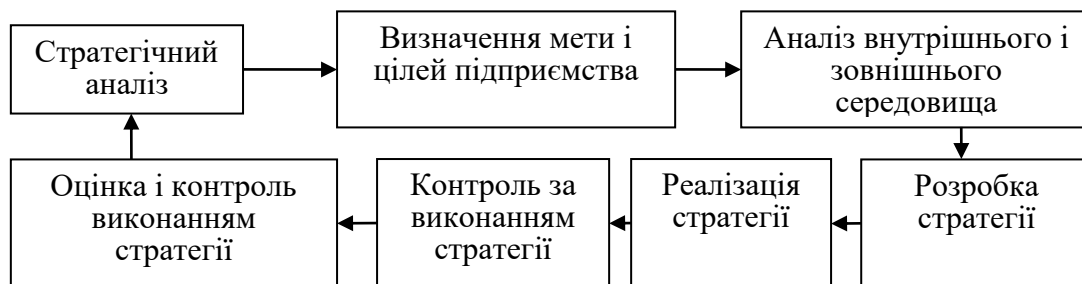


Рис.1.1. Модель розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження.

Формулювання стратегії передбачає аналіз кожної альтернативної стратегії, метою якої є позиціонування підприємства для захисту своїх інтересів з метою подолання негативних наслідків, які виникають через конкуренцію або взаємодію конкурентів. Г.Мінцбегр звертає увагу на труднощі використання цієї моделі через велику кількість інформації, необхідної для аналізу.

В даний час основний тренд стратегічного розвитку компаній зосереджений на процесній стратегії, що усуває проблему невикористання системного підходу до реалізації та розвитку бізнес-стратегії. Наступним кроком є визначення цілей і завдань бізнесу, а також аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Контролінг – важливий крок у реалізації стратегії. Моніторинг і оцінка реалізації стратегії дозволяє встановити зворотній зв'язок між поставленими цілями та досягненнями компанії.

На думку сучасних дослідників стратегічного менеджменту, існує 8 стратегічних трендів розвитку, виокремлених на основі актуальних підходів до управління бізнесом, реалізованих у контексті змін, особливо цифровізації компанії, реалізації командного духу, участі. Моделі штучного інтелекту в менеджменті. Це свідчить про те, що кореляція історичних даних, яка використовується для прогнозування майбутнього ринків і компаній, стала менш корисною. Професійні стратеги тепер вважаються командами, здатними розробляти життєздатні стратегії. При цьому значення збільшується:

- стратегічний аналіз: здатність бачити та прогнозувати зміни меж ринку, слабкі сигнали на них, зміни бізнес-моделей.
- «розрахунок» глибинних мотивацій людей – що зробить їх життя кращим і продуктивнішим.
- дизайн-мислення, інструментарій та пошук інновацій на рівні стратегічних ідей, продуктів, економічних моделей компанії, коригування стратегічного процесу в самій компанії;
- системний підхід: шари в рішенні «ідея + бізнес-модель + люди + спілкування + дія + суспільство». Просто креативність буде розвиватися з такою ж ймовірністю, як і спортивні ставки;
- все, що стосується ML/AI, особливо для компаній, які «грають» з великою аудиторією[23].

1.2. Механізм менеджменту у розробці та реалізації стратегічного плану

Завдання керівників компанії – створити механізм, що забезпечує швидку адаптацію до зовнішніх умов. Це зменшить бізнес-ризик, невизначеність і забезпечить зосередження ресурсів на пріоритетних напрямках. Розробка та реалізація стратегії є найважливішою функцією управління бізнесом. Без стратегічного плану бізнес схожий на корабель без штурвала. Стратегія визначає цілі та засоби їх досягнення таким чином, щоб забезпечити єдиний напрям дій усієї корпоративної групи.

Процес реалізації стратегічного плану є процесом стратегічного управління. Він не тільки забезпечує реалізацію стратегії, але й контролює реалізацію, зворотній зв'язок і фактичну оцінку стратегії, якщо під час процесу стратегічного планування на одному з кроків виявляються помилки [10].

Стратегічний план постійно коригується, оскільки середовище компанії та умови роботи постійно змінюються. Для проведення поточної роботи з розробки та реалізації стратегічних планів на великих підприємствах необхідно

створити відділи стратегічного розвитку на чолі з першим заступником начальника (Додаток А). На малих і середніх підприємствах ці функції має виконувати планово-економічний відділ економіки, а відповідальним за стратегічний розвиток є заступник директора підприємства або відповідальний керівник(Додаток Б) [32].

У розробці стратегічних планів беруть участь керівники та експерти всіх рівнів, функціональні відділи, а також науковці та експерти з інших інститутів. Для формування стратегічного плану можуть створюватися тимчасові робочі групи за участю працівників усіх галузей економіки.

Функціями відповідального або вищого менеджера зі стратегічного розвитку з організації розробки корпоративної стратегії є:

- визначення цілей, завдань та основних завдань стратегічного планування;
- створити команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до побудови стратегії максимальну кількість співробітників компанії;
- формування організаційної структури компанії, яка найкраще відповідає потребам реалізації стратегії та стратегічного планування;
- створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння важливої інформації стратегічного планування всіма співробітниками;
- розвиток стратегічного мислення у експертів та менеджерів, навчання підприємництва [10].

1.3. Підсистеми менеджменту організації в розробці стратегії розвитку підприємства

Система управління організацією складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можна оцінити за допомогою конкретних показників, щоб визначити їх вплив на ефективність системи в цілому. Це дає

можливість комплексно оцінити систему управління організацією та побудувати її гнучко та ефективно.

Сучасні системи управління підприємством зазвичай складаються з таких підсистем (рис 1.2.).

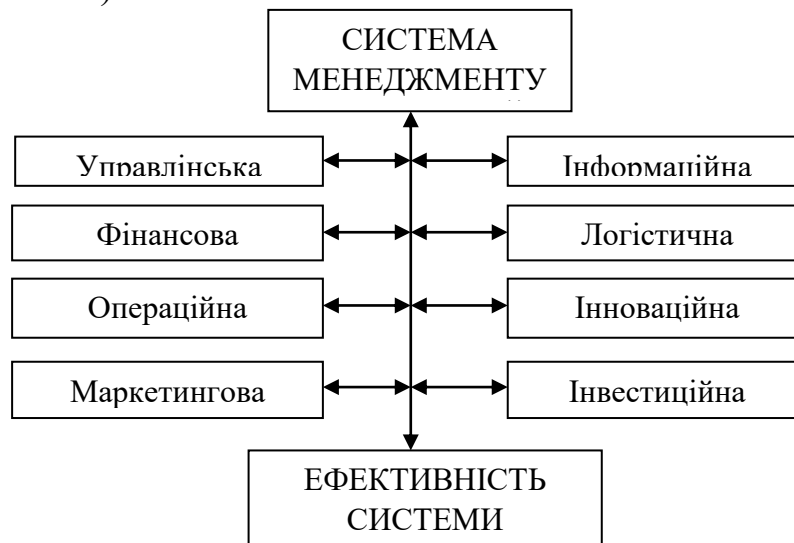


Рис. 1.2 Основні підсистеми менеджменту організації

Джерело: [20]

Система управління - це сукупність органів управління, підрозділів і виконавців, які виконують покладені на неї функції і вирішують поставлені завдання, а також сукупність методів сприяння управлінському впливу [20]. Фінансова підсистема відповідає за наявність фінансових ресурсів у потрібний час і в потрібній кількості. Операційна підсистема організації включає всі дії, в результаті яких товари та послуги пропонуються організацією на ринку. Звичайно, без цієї функції не може існувати жодна організація [20]. Підсистема підтримки виконує функції забезпечення ресурсами підсистеми обробки.

Підсистема планування та контролю отримує інформацію про стан системи від системи обробки. Інформація надходить як із внутрішнього середовища (цілі, політика, персонал тощо), так і із зовнішнього середовища (потреби споживачів, конкурентний статус, відповідність технології тощо) [20].

Отже, зазначена вище складова системи управління дає змогу оцінити систему управління підприємством за системним підходом, а також побудувати її оптимально з точки зору ефективності. Формування стратегії включає аналіз

організаційних підсистем з метою аналізу та оцінки їх ефективності, конкурентоспроможності, формування сприятливих чи несприятливих умов, а також впливу на досягнення цілей і місії компанії.

Висновки до 1 розділу.

Стратегія розвитку підприємства – це спрямованість розвитку та операційні компоненти підприємства, затверджені вищим керівництвом підприємства на майбутній основі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі для забезпечення створення нових ідей та переваг.

Механізм управління розробкою та впровадженням стратегічних планів включає моніторинг виконання та зворотний зв'язок, організацію виконання стратегії та оцінку фактичної стратегії у разі виявлення помилок у процесі побудови стратегічного плану на одному з етапів. Оскільки середовище та умови діяльності компанії постійно змінюються, стратегічний план також постійно коригується.

Основні принципи побудови підсистем управління при побудові організаційних стратегій забезпечують зв'язок між алгоритмами реалізації формування основних підсистем: управління, фінансів, фінансів, операційної, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної, інвестиційної. Водночас локальна підтримка реалізації стратегії базується на безперервній взаємодії фінансової та операційної підсистем

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Основним напрямком діяльності Житомирської філії ТОВ «ГРС України» є розподіл природного газу споживачам Житомирської області. Понад 70 років минуло з початку будівництва магістрального газопроводу «Дашава-Київ». Першим у Житомирській області було газифіковано місто Бердичів. Відтоді компанія забезпечує безперебійне газопостачання Житомирської області. Сьогодні кількість споживачів перевищує 360 тисяч, а штат компанії нараховує близько двох тисяч спеціалістів, які цілодобово піклуються про кожного споживача. Підприємство являє собою цілісний комплекс, спрямованим на підтримку в належному стані об'єктів газопостачання жителів, промислових і комунальних споживачів міст і сіл Житомирської області. [25].

Компанія ставить перед собою амбітні завдання та прагне постійно їх досягати, впроваджуючи інноваційні рішення у сфері розподілу газу. Пріоритетом даної роботи є забезпечення безпечного та безперебійного розподілу газу мешканцям Житомирської області, підвищення якості обслуговування системи газопостачання, своєчасне проведення капітальних ремонтів, захист газопроводу від електрохімічної корозії та інших пошкоджень[25].

Проведемо аналіз та оцінку основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2020-2022 рр. (табл. 2.1). В 2020 році чистий дохід Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” склав 552292 тис.грн. В 2021 р. чистий дохід підприємства збільшився і становив 846792 тис.грн., а в 2022 – 897590 тис.грн.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	552292	846792	897590	162,52

(товарів, послуг, робіт)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	525319	940011	701813	133,59
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	26973	-93219	-195777	-
Інші операційні доходи	тис. грн.	5182	49099	13899	268,21
Адміністративні витрати	тис. грн.	57467	76336	78901	137,29
Інші операційні витрати	тис. грн.	62542	54998	78113	124,89
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	тис. грн.	-87854	-175454	-	-
Інші фінансові доходи	тис. грн.	332	185	345	103,91
Фінансові витрати	тис. грн.	7137	6897	6988	97,91
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	тис. грн.	-94659	-182166	-	-
Податок на прибуток	тис. грн.	3709	206	-	-
Чистий фінансовий результат (збиток)	тис. грн.	-97768	-182372	-	-
Рентабельність діяльності	%	-17,70	-21,53	-	-
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	%	5,13	-9,91	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

В 2021 р. собівартість послуг Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” становила 846792 тис. грн. В 2022 р. збільшення значення показника становить 133,59% у порівнянні з 2021 р. і собівартість послуг становила 701813 тис. грн.

Валовий збиток Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” у 2022 р. зменшився на 168804 тис. грн. у порівнянні з 2020 р. При аналізі збитку від операційної діяльності видно, що у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. він збільшився на 99,7%.

Житомирська філія ТОВ “Газорозподільні мережі України” сформувала негативний чистий фінансовий результат в 2020 р., який склав 97768 тис. грн. Сума чистого збитку в 2021 р. становить 182372 тис. грн. За 2022 р. сума

чистого фінансового збитку від діяльності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” не відображена у статистичній звітності з причини зміни впродовж аналізованого періоду організаційно-правової форми. Для аналізу фінансового стану Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” необхідно здійснити оцінку майнового стану, ліквідності (Додаток В), платоспроможності (Додаток Г) та фінансової стійкості (Додаток Д). Аналіз даних, наведених в таблицях, свідчить не лише про дещо нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства, але й показує значне погіршення майже усіх фінансових показників господарської діяльності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” у звітному 2022 р.

Отже, підсумовуючи наведений фінансовий аналіз, можна сказати, що фінансовий стан підприємства не є стабільним. Рівень збитковості підприємства досить високий. Наслідками стали такі процеси: нездатність знизити поточні витрати, що призвело до зниження показників ліквідності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” та проблемного фінансового стану підприємства; зменшення чисельності працівників, що негативно впливає на діяльність компанії та створює негативне соціальне явище; збільшення суми кредиту.

Декласифікація фінансових активів здійснюється лише у разі зміни бізнес-моделі, в якій вони утримуються, фінансові зобов’язання та інструменти капіталу, а також фінансові активи, обрані компанією, були класифіковані в бухгалтерському обліку, модель справедливої вартості через прибуток або збиток без зниження рейтингу. Будь-які витрати або винагороди є доходами/витратами від припинення визнання, якщо обмін борговими фінансовими зобов’язаннями або зміна умов за фінансовим зобов’язанням відображається в бухгалтерському обліку як погашення первісного фінансового зобов’язання та визнання нового фінансового зобов’язання.

Аналіз організаційної структури підприємства (рис.1) підтверджує особливості управління, яке здійснюється через координацію структурних елементів організаційної технології.

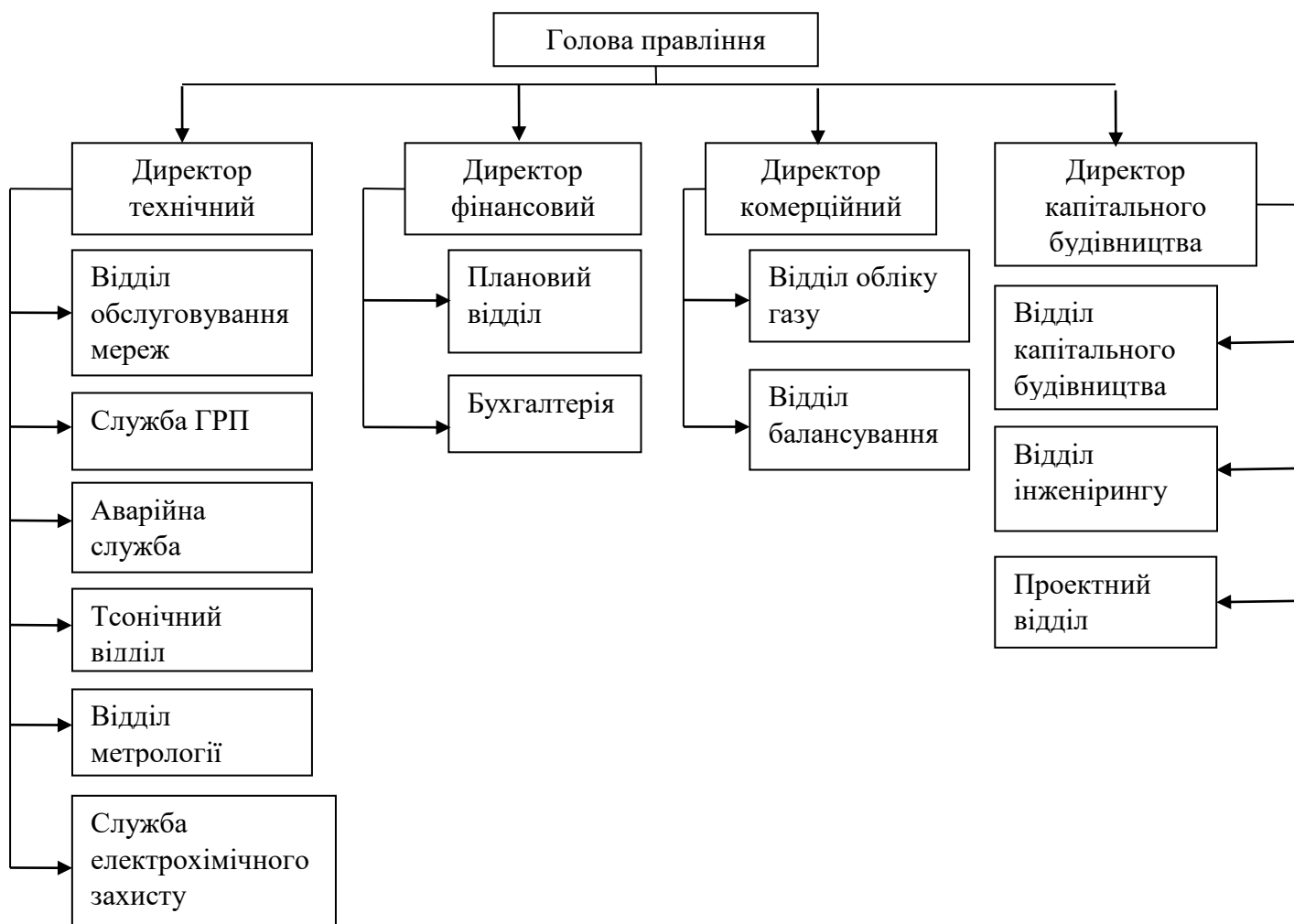


Рис. .2.1 Організаційна структура Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

Джерело: власні дослідження

Директор Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” має авторитарний стиль управління. Його головна мета – розробка довгострокової стратегії розвитку та створення перспектив для співробітників. Характерними рисами його стилю управління є: 1) «суворий, але справедливий» лідер; 2) забезпечити підлеглим чітке бачення напряму розвитку та чітку картину дій; 3) мотивація переконанням і особистим відгуком про виконану роботу.

Формування системи стимулювання праці керівників потребує виявлення мотиваційних потреб керівників та оцінки рівня їх задоволеності. З цією метою ми пропонуємо як набір інструментів мотиваційний профіль, який відображає

ставлення менеджерів до мотиваційних факторів матеріального та нематеріального характеру.

2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Проведемо аналіз зовнішнього середовища функціонування Житомирська філія ТОВ “Газорозподільні мережі України” використовуючи модель М.Портера. Проаналізуємо конкурентні фактори на ринку Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” на основі моделі м. Портера. Оцінювачі піддаються впливу ключових конкуруючих факторів за 3-бальною шкалою (залежно від фактора, що вивчається). Результати оцінки конкурентоспроможності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” та рівня конкуренції на ринку представлені в (Додаток Е). На підставі даних можна зробити висновок: високий рівень загрози від альтернативних послуг розгортає послуги, схожі або дуже схожі на послуги інших компаній.

Середній рівень ризику втрати наявних клієнтів – обсяг рівномірно розподілений між усіма клієнтами, покупці перейдуть лише за наявності значної різниці в ціні. Низька загроза для споживачів – високий пріоритет, необмежений обсяг.

Дослідження зовнішнього середовища компанії за допомогою STEP аналізу (Додаток Ж). Це здійснюється маркетологами за трьома критеріями впливу (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий) і напрямок впливу «+» для позитивного вектора і «-» для негативного вектора (загроза).

Слід зазначити, що на діяльність підприємства впливають такі фактори: безробіття негативно впливає на продаж товарів, зростання інфляції негативно впливає на ділову активність, податкове законодавство постійно змінюється з огляду на регулярні норми та додаткові штрафи за податкові порушення, неплатоспроможність населення через економічну кризу в країні негативно позначається на збуті товарів, інфляція зменшує вартість заощаджень і доходів компанії.

Матриця БКГ для Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” за 2022 рік наведена в (Додаток З). На основі цього, можна зробити такі висновки про віднесення до категорії «Зірки» постачання газу, газове обладнання та повірка лічильників, «Знаки питання» газове обладнання, постачання газу та повірка лічильників, «Дійна корова» перевірка очищення димових та вентиляційних каналів, а також «Собака» перевірка лічильників. Робота компанії полягає в підтримці та вдосконаленні цих продуктів, адже це стабільне джерело доходу, тому на нього потрібно виділяти кращі ресурси.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” проведено SWOT-аналіз (Додаток К). Компанія використовує свої переваги у збільшенні попиту на свою продукцію за рахунок підвищення якості та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок використання екологічно чистої сировини.

2.3. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку підприємства

Перевагою досліджуваної компанії є те, що вони можуть обирати стратегії розвитку, виходячи з внутрішнього потенціалу організації. Стратегія підприємства спрямована на: задоволення запитів та очікувань споживачів, утримання лідируючі позиції на ринку газопостачання Житомирської області, завжди зосереджена на запобіганні забрудненню та охороні навколишнього середовища, врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід’ємною частиною стратегії підприємства є постійне вдосконалення системи управління відповідно до вимог міжнародних стандартів та ефективне прогнозування тенденцій розвитку внутрішнього ринку. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що корпоративна стратегія Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” є стратегією розвитку.

Житомирська філія ТОВ “Газорозподільні мережі України” використовує такі бізнес-стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, що наведені в табл. 2.3.

Бізнес-стратегії Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання, стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розширення ринку, стратегія концентричної диверсифікації	
<ul style="list-style-type: none"> ● Збільшення прибутку шляхом інтенсифікації роботи на існуючих ринках ● Збільшення прибутку шляхом виходу на нові ринки ● Підвищення інвестиційної привабливості 	
2. Конкурентна стратегія - стратегії диференціації, фокусування	
<ul style="list-style-type: none"> ● Постійно створювати продукти з кращими показниками. Товари та послуги, що розширюють існуючі кордони. <ul style="list-style-type: none"> ● Найкращі характеристики продукту (якість, ціна тощо) ● Першість на ринку (за часом появи) ● Виділення нових цільових груп клієнтів 	
3. Функціональні стратегії – виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом	
Виробнича	«Управління якістю. Технології. Енергозберігаючі проекти
Маркетингова	Репутація. Стандарти ведення бізнесу. Зацікавлені сторони
Управління персоналом	Комфорт робочого середовища Забезпечення життя і здоров'я кожного працівника Етика і рівність прав Розвиток персоналу»

Джерело: складено автором на основі [17]

Компоненти функціональної стратегії підприємства дуже специфічні, але опитані компанії надають не лише загальну інформацію на своїх офіційних веб-сайтах та в річних звітах, а лише конкретну. Жодного стратегічного плану чи засобів реалізації стратегії не передбачено.

Висновки до 2 розділу

Оцінка ефективності системи стратегічного планування підприємства здійснюється за допомогою фінансово-економічних інструментів і важелів. Фінансовий стан підприємства нестабільний. Збитковість підприємства досить висока, сума чистого збитку становить 182372 тис.грн. Результат: звільнення співробітників, збільшення запозичень і неможливість заощадити на поточних витратах. За результатами аналізу діяльність Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” наразі можна назвати недостатньо ефективною. У компанії є резерви для збільшення прибутків, заснованих на вмілому управлінні операціями та операційних вдосконаленнях.

На сьогоднішній день виявлено деякі проблеми діючої стратегії а саме: нелояльне ставлення до споживачів, недостатньо приділеної уваги, тобто це може спричинити загрозу втрати клієнтів, а також внутрішнє і зовнішнє середовище.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ “ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ”

3.1. Формування алгоритму управління розробкою стратегії розвитку

У процесі формування управлінського алгоритму побудови стратегії розвитку доцільно використовувати відомі моделі стратегічного управління, зокрема модель Томсона: 1) стратегічний аналіз; 2) визначення вартості компанії (внутрішній аудит, аналіз прогресу, зовнішній аудит); 3) визначити цілі; 4) стратегічний вибір (шукати альтернативи, оцінювати, вибирати); 5) реалізація стратегії (структура, функції, люди та системи); Модель Девіда: 1) встановити та розвинути місію; 2) зовнішній і внутрішній аудит; 3) визначити поточні цілі на рік; 4) розподіл (розподіл) ресурсів; 5) відбір і оцінка [1].

Крім того, згідно з моделлю Лінча, має бути сформований управлінський алгоритм побудови стратегії розвитку на основі універсального (адміністративного) та гнучкого (ситуаційного) підходів: 1) довгостроковий моніторинг ; 2) зростання прибутку; 3) обрання розумних пріоритетів; 4) аналіз ресурсів; 5) затвердження стратегії відповідно до структури та механізму управління (універсальний підхід). Відповідно до ситуаційного підходу елементи алгоритму поділяються на: 1) безперервний моніторинг; 2) визначити введення місії та цілей; 3) проаналізувати хаотичне зовнішнє середовище; 4) розробити та реалізувати стратегію[1].

Загальний алгоритм формування запропонованої стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”:

- 1) Проаналізувати стан компанії та визначити її сильні та слабкі сторони (провести внутрішню діагностику компанії);
- 2) Проаналізувати макросередовище та конкурентне середовище;
- 3) Визначити місію компанії, цілі та завдання;

- 4) Обирати стратегію, виходячи з місії, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 5) Планувати та впроваджувати рішення для реалізації стратегії розвитку;
- 6) Контролювати виконання стратегії розвитку

Процес формування та реалізації стратегії є безперервним, тому що зовнішнє середовище постійно мінливе, а тому змінюється і діяльність компанії. Відповідно, робота з побудови стратегії розвитку компанії повинна будуватися поетапно і має циклічний характер. Основою для визначення цілей, пріоритетів і операційних завдань є результат оцінки сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих зовнішніх можливостей і небезпечних загроз розвитку бізнесу. Визначення цілей стратегії та завдань розвитку має базуватися переважно на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також бачення керівником майбутнього компанії.

Основою успішної діяльності бізнесу в умовах інтеграції економічних процесів та підвищення динамізму ринкового середовища є вибір стратегії інвестиційного розвитку. Організації стикаються з основними стратегічними виборами, такими як мінімізація (виживання), стабілізація (обмежений ріст), зростання (розвиток). Стратегія розвитку підприємства може бути реалізована за трьома варіантами (Додаток Л).

Для підвищення ефективності процесу стратегічного планування в Житомирській філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” надзвичайно актуальним є питання ефективності системи управління та контролю цього підприємства. У (Додатку М) представлена оцінка системи управління та контролю Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

3.2. Економічний ефект від тактичних заходів впровадження пропонуваної стратегії розвитку підприємства

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства щодо формування та обґрунтування його стратегії пропонуємо удосконалення

процесу стратегічного планування в Житомирській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України:

- 1) створити в компанії відділ стратегічного планування та розвитку;
- 2) підвищення рівня підготовки та кваліфікації співробітників компанії;
- 3) посилити контрольно-аналітичну функцію.

В рамках балансового відділу пропонуємо ввести спеціаліста, який буде займатися збором інформації, аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозами до реалізації, а також системою стимулювання. Якщо ми закладемо на рахунок діяльності лояльність споживачів то виручка кожного місяця зростатиме на 1%., то за рік ми будемо мати 12 %. Тобто ми можемо налагодити спілкування між працівниками та споживачами, на свята дарувати невеличкі подарунки, проводити конкурси зацікавлювати їх в тому аби вони вчасно сплачували за послуги та мали можливість звернутися за допомогою.

Ми пропонуємо модель відділу, у якому працюватиме спеціаліст по роботі з клієнтами.



Рис. 3.1 Модель балансового відділу

Джерело: створене автором

Економічний ефект:

Виручка від реалізації – 897590 тис.грн.

Зміна витрат – 0

Валовий збиток – (-195777 тис. грн.)

$$B = 897590 \text{ тис.грн.} \cdot 12\% / 100 = 107710,8 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta B = B2 - B1$$

ΔB – зміна грошових надходжень

$B2$ – виручка яка збільшилася на 12 %

$B1$ – виручка від реалізації

$$\Delta B = 1005300,8 \text{ тис.грн.} - 897590 \text{ тис.грн.} = 107710,8$$

Відштовхуючись від цього можна зробити висновки, що зменшення розміру збитку на 12 % в короткочасному періоді тобто за 1 р., дасть нам змогу збільшити виручку та дохід підприємства. А отже, виходячи з цього ми зможемо створити відділ стратегічного планування та розвитку компанії.

Створення відділу стратегічного планування та розвитку є актуальним, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у побудові стратегічного плану підприємства, контролює виконання бізнес-планів, угод і контрактів, розвиток цього відділу забезпечує застосування оптимальних методів управління. Рішення спрямовані на забезпечення стабільної роботи компанії як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі.

За результатами оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства шляхом запровадження контрольних заходів для вирішення наступних проблем: підвищення рівня участі працівників середньої та нижчої ланки у стратегічний процес, підвищення мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей; відмінності цілей в рамках структурних підрозділів через зміни організаційної структури; забезпечити «розповсюдження» стратегії від усього підприємства до рівня конкретного структурного підрозділу; перебудувати систему зовнішнього моніторингу навколишнього середовища для найшвидшого та найбільш гнучкого реагування на можливі переваги та ризики; вивчення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та показниками досягнення цілей на стратегічному та операційному рівнях, а також між показниками роботи різних підрозділів підприємства та одного підрозділу окремої структури.

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів, спрямованих на створення системи реалізації стратегії розвитку компанії шляхом запровадження контролю:

1) Зміна організаційної структури Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”. Враховуючи умови, що склалися на підприємстві (корпоративна культура, розвинена система бухгалтерського обліку та оперативного контролю), кооперативна модель вважається більш прийнятною моделлю інституціоналізації контролю. Для забезпечення автономності та рівноправності диспетчерської служби з центральними підрозділами хорошим рішенням є завчасне закріплення управління за окремою контролью-аналітичною службою з безпосередньою відповідальністю генерального директора Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Пропоновані зміни в організаційній структурі Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” наведено в (Додаток Н).

2) Для вирішення бізнес-завдань необхідно запровадити інструменти контролю, а саме:

– Система балансування показників оцінки діяльності компанії (Додаток О). Створення системи збалансованих показників дозволяє реалізувати взаємозалежність заданих показників зі стратегією компанії, поєднуючи систему показників ефективності та мотивації співробітників, а також забезпечуючи баланс між стратегічними цілями компанії та особистими цілями співробітників.

– Організувати раннє виявлення в модулі зовнішнього аналізу, зосереджуючись на ранньому виявленні слабких сигналів у зовнішньому середовищі. Впровадження цього інструменту дозволить проводити систематичні фокус-групи, об’єднуючи співробітників компанії з усіх відділів, роль посередника в яких виконуватиме зовнішній аналітик-дослідник

Висновки до 3 розділу.

За результатами аналізу поточного стану стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” встановлено, що

ефективність системи стратегічного планування підприємства може бути оцінена за допомогою сформованих результатів його діяльності. З метою їх покращення пропонуються стратегії-концентрованого зростання (корпоративна стратегія), диференціації (конкурентна стратегія). Управління стратегічним розвитком передбачає формування довгострокових цілей, використання підходу «Бізнес-стратегія» Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», згідно з яким деталізація функціональних (продуктових) стратегій виробництва, маркетингу, управління персоналом) забезпечується шляхом координації усіх сфер прояву підсистем управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі були вивчені теоретичні методи та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення розробки стратегії розвитку компанії.

Визначено, що стратегія розвитку підприємства – це схвалена вищим керівництвом орієнтація розвитку підприємства та його складових діяльності, заснована на баченні майбутнього іміджу підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі і його економічна модель, спрямована на забезпечення створення нових переваг для компанії в умовах жорсткої конкуренції. Виявлено, що основою розробки стратегії є стратегічне планування, яке окреслює основні цілі, завдання, ресурси та фінансове забезпечення, шляхи та методи їх досягнення та вирішення проблем.

Пропонується оцінювати ефективність діючої стратегії підприємства підприємства за допомогою комплексу фінансово-економічних важелів та інструментів. Фінансовий стан підприємства нестабільний. Рівень його збитковості досить високий. Валовий збиток Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” у 2022 р. збільшився на 222750 тис. грн. порівнянні з 2020 р. При аналізі збитку від операційної діяльності видно, що у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. він збільшився на 99,7%. Причинами такої ситуації є такі процеси: нездатність знизити поточні витрати, що призводить до зниження показників ліквідності Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” та проблемного фінансового стану підприємства; зменшення чисельності працівників, що негативно впливає на діяльність компанії та створює негативне соціальне явище; збільшити суму кредиту.

Встановлено, що зовнішнє середовище Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” має нейтральний вплив на діяльність підприємства, але при цьому спостерігається певний зсув у бік негативного впливу.

Ми пропонуємо Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” в рамках балансового відділу ввести спеціаліста, який буде займатися збором інформації, аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища, розробкою системи стимулювання споживачів для забезпечення підвищення їх

лояльності до підприємства. Це допоможе зменшити збитковість підприємства на 12 %, а також у подальшому створити відділ стратегічного планування та розвитку. Для підвищення ефективності стратегічного планування на підприємстві у більш далекій перспективі пропонується здійснити такі заходи: створення відділу стратегічного планування та розвитку; відкриття контрольної-аналітичної служби в компанії; підвищення рівня підготовки та кваліфікації персоналу компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е, Лубенська А. С., Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні*

URL:<http://surl.li/flbqf>

2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. 2008. – 138 с URL: <http://surl.li/gkxqo>
3. Варава А. А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://surl.li/fcigq>.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. С. 396.
5. Даглі А. С. Сутність та зміст стратегічного управління розвитком регіону. *Економічний вісник Донбасу* №2 (28), 2012 URL: <http://surl.li/fciez>
6. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О., Стратегія підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 80 с URL: <http://surl.li/fchgp>
7. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. «Центр учбової літератури», 2013.
8. Діденко Є. О., Крисанова Ю. В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <https://cutt.ly/18fjFyC>
9. Довгань Л.Є. Каракай Л.Є. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2011.
10. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О., навчальний посібник «Стратегічне планування». Навч. посіб. Суми: 2013. 446 с. URL: <http://surl.li/esbjf>
11. Керівництво в організації URL: <http://surl.li/ewnpc>
12. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://surl.li/fhkqn>
13. Кіндрацька Г. І., Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Університетська книга, 2016. 376 с. URL: <https://cutt.ly/Y8fNajT>
14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Л.: ЛКА, 2005 р.

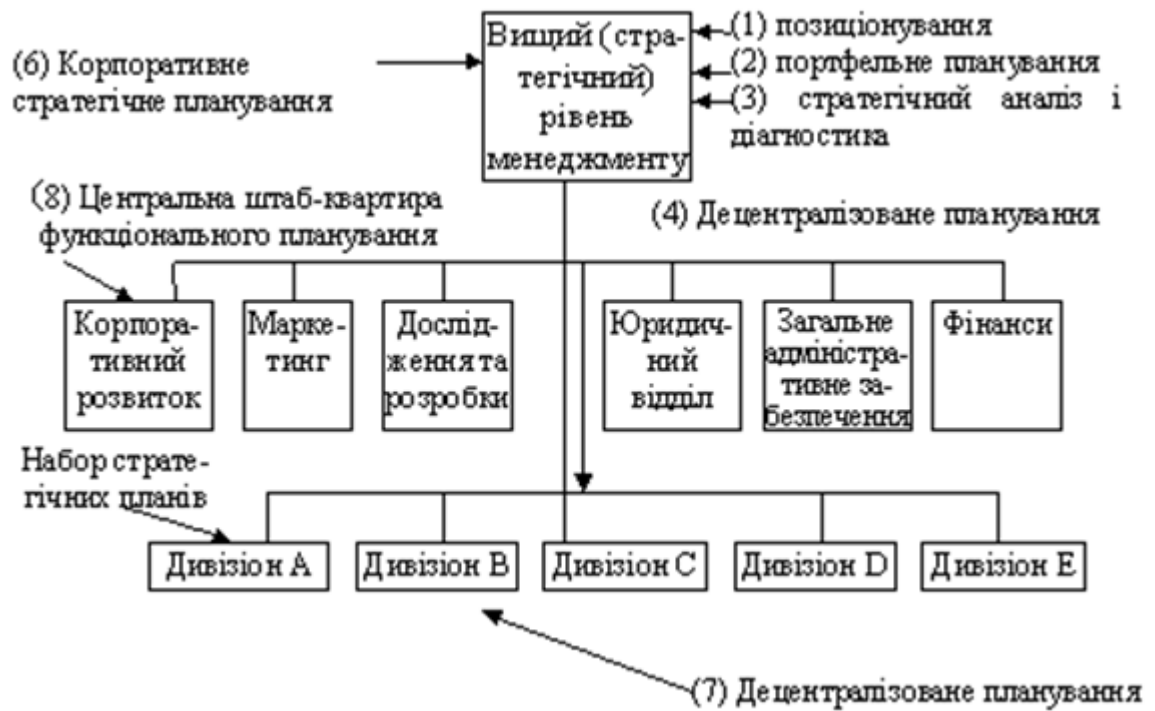
15. Кононова О. Є. Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 145-149. URL: <http://surl.li/fcifm>
16. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: підручник. Харків: Університетська книга, 2017. 460 с. URL: <http://surl.li/fchuj>
17. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Університетська книга, 2015. 103 с. URL: <http://surl.li/gkxra>
18. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Університетська книга, 2016. 376 с. URL: <http://surl.li/fcgmh>
19. Мельник О. Злотнік М. Сутність та основні моделі стратегічного управління підприємством. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2020. №1. С. 125–133. URL: <http://surl.li/favqz>
20. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Університетська книга, 2016. 560 с. URL: <http://surl.li/efmcl>
21. Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2015. №1. С. 377–381. URL: <http://surl.li/gkxxb>
22. Нетреба М. М., Шибіріна С. О., Короленко О. Б. Діджитал-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). URL: <http://surl.li/fldeg>
23. Обрати шлях: 8 трендів у стратегуванні та не тільки. URL: <http://surl.li/flbpy>
24. Офіційний сайт АТ «Житомиргаз». URL: <http://surl.li/fchlq>
25. Офіційний сайт Житомирської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: <http://surl.li/nvjxg>
26. Пастух К. В. Стратегічне управління: збірник наукових праць. Київ: Університетська книга, 2021. - Вип. 1. - С. 70-75. URL: <http://surl.li/fcgmh>
27. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій: підручник. Харків: Університетська книга, 2008.

- 133с.URL: <http://surl.li/efmdi>
- 28.Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків Університетська книга, 2009. 287 с. URL: <http://surl.li/fchtb>
- 29.Пухальська Я. П. Глобальний бізнес-менеджмент URL: <http://surl.li/gkxpn>
- 30.Пуцентейло П. Р. Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Вісник Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Сер. Економіка.* 2017.С. 298-308 URL: <https://cutt.ly/D8fd34F>
- 31.Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком.* 2016. № 4. С. 117–123 URL: <http://surl.li/gkxwd>
- 32.Стратегічне планування: сучасні моделі. URL: <http://surl.li/fhjbp>
- 33.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків Університетська книга, 2021. 208 с. URL: <http://surl.li/emfbu>
- 34.Тесленок І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств URL: <http://surl.li/flcnw>
- 35.Холява І. П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2015. № 2. С. 107-112. URL: <http://surl.li/fchon>
- 36.Холява І. П. Олійник Д. Р. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2015. № 2. С. 107-112. URL: <http://surl.li/gkxvl>
- 37.Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Науковий економічний журнал. Нац. акад. упр.* – Київ. 2000. URL: <http://surl.li/gkxuu>
- 38.Шершньова З. Є. Сутність стратегії та «стратегічний вибір» Стратегічне

- управління : підручник. Луцьк: Університетська книга, 2018. 158 с.
URL: <http://surl.li/fchpu>
- 39.Шершньова З. Є.Стратегічне управління: підручник. Київ. 2004. 699 с.
URL: <http://surl.li/fchpu>
- 40.Що потрібно знати при розробці ефективної digital стратегії у 2022 році
URL: <http://surl.li/gowyf>
- 41.Ястремська О. М., Строкович Г.В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4. С.470-483. URL: <http://surl.li/fchqr>
- 42.Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*.2022. № 2.URL:<http://surl.li/goxkb>

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б



Додаток В

**Розрахунок показників ліквідності Житомирської філії ТОВ
“Газорозподільні мережі України”**

Показники	За 2020 р. тис., грн.,	За 2021 р. тис., грн.,	За 2022 р. тис., грн.,	Відхилення	
				Абсолютне, тис., грн.,	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	0,76	0,75	0,61	-0,15	-19,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,06	0,59	0,16	791,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,044	0,023	0,02	-0,024	-60,77
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-142325	-191022	-365140	-222815,5	125,37

Джерело: власні дослідження

**Розрахунок показників платоспроможності підприємства
Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”**

Показники	За 2020 р. тис., грн.,	За 2021 р. тис., грн.,	За 2022 р. тис., грн.,	Відхилення	
				Абсолютне, тис., грн.,	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт платоспроможності	-0,32	0,05	0,09	-0,18	-0,46
Коефіцієнт фінансування	-4,09	17,46	29,40	42,77	-50,95
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	-0,38	0,029	0,054	-0,297	-0,949
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,13	0,51	0,86	0,24	-2,5

Джерело: власні дослідження

**Аналіз фінансової стійкості підприємства Житомирської філії ТОВ
“Газорозподільні мережі України”**

Показники	За 2020 р. тис., грн.,	За 2021 р. тис., грн.,	За 2022 р. тис., грн.,	Відхилення	
				Абсолютне, тис., грн.,	Відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,145	0,11	0,041	-0,104	-86,87
Коефіцієнт фінансової залежності	6,914	9,103	24,243	17,329	197,98
Коефіцієнт фінансового ризику	5,914	8,103	23,243	17,329	223,85
Коефіцієнт маневреності ВК	-1,099	-1,768	-8,475	-7,376	440,23
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	-0,025	-0,292	-0,603	-0,578	1174,51

Джерело: власні дослідження

Додаток Е

Рівень конкуренції Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні

мережі України” за моделлю М. Портера

Параметр	Оцінка параметру	Питома вага	Рівень	Опис	Направлення робіт
Товари-замінники «ціна-якість»	17	0,45	Високий	На ринку діють компанії, які пропонують аналогічну продукцію/послуги	Пропозиція унікальних послуг/продукції. Концентрація зусиль на підвищення рівня знань щодо унікальності продукції/послуги підприємства
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	7	0,15	Середній	Ринок компанії є низькоконкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних підприємств. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійним моніторинг пропозицій конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Розвивати унікальність продукції/послуги.
Рівень появи нових гравців	4	0,14	Середній	Середній ризик появи нових гравців через високий рівень початкових інвестиційних ресурсів	Проведення акцій на довгострокові контакти споживачів з підприємством. Підвищення рівня знань про продукцію/послуги підприємства.
Ринкова влада споживача	6	0,16	Середній	Втрата споживача – високий ризик зниження продаж.	Підвищення якості послуг. Розробляти економ програми для споживачів чутливих до цін
Загроза нестабільності постачальників	2	0,1	Низький	Стабільність зі сторони постачальників.	Утримання. Проведення переговорів щодо зниження цін.
	36	1			

Джерело: складено автором

Додаток Ж

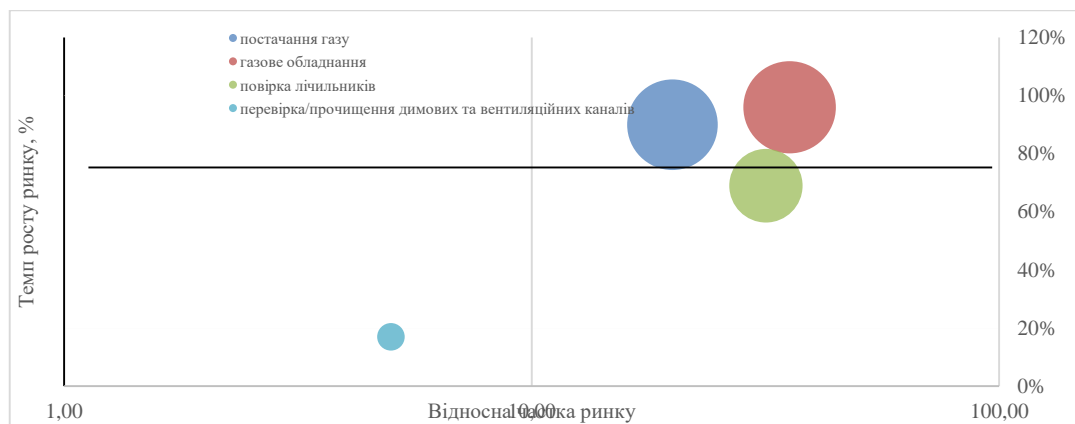
STEP - аналіз Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

Групи факторів	Події та фактори	Знак впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	1. Державне регулювання конкуренції в галузі	+	0,00	3	30,00
	2. Антимонопольне законодавство	+	3,33	1	3,33
	3. Корупція	-	6,67	2	-13,33
	4. Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	6,67	2	-13,33
Економічні	5. Фінансові умови інвестування та залучення дод. коштів на ринку капіталів	-	10,00	3	-30,00
	7 Зміна рівня інфляції	-	3,33	1	-3,33
	8 Зміна процентної ставки і курсу іноземної валюти	-	6,67	2	-13,33
	9 Зміна в податковому законодавстві	-	6,67	2	-13,33
Соціальні	10 Демографічне зростання	+	6,67	2	13,33
	11 Рівень безробіття	-	10,00	3	-30,00
Технологічні	12. Швидкість оновлення товарів, джерела ідей	+	3,33	1	3,33
	13 Тенденції моди	+	6,67	2	13,33
	14 Поява нових стандартів в технологіях, обладнанні, матеріалах	+	3,33	1	3,33
	15 Зростання світових цін на сировину і матеріали, яке впливає на збільшення зростання цін	-	6,67	2	-13,33
Всього			30		-93,33

Джерело: складено автором

Додаток 3

Матриця БКГ для Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” за 2022 рік



Додаток К

SWOT-аналіз Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--	--------------------	--------------------

	<p>Досвід роботи компанії на ринку</p> <p>Стабільне збільшення обсягів реалізації послуг</p> <p>Орієнтація на широке коло споживачів</p> <p>Висока якість послуг</p> <p>Великий досвід підприємства в даній сфері, досвідчені кадри</p>	<p>Старе технологічне обладнання</p> <p>Відсутність новинок - послуг,</p> <p>Неефективна реклама даного підприємства та його послуг</p> <p>Відсутність чіткого образу послуг, який би запам'ятовувався, забезпечення лояльності споживачів</p>
Можливості (О)	SO-стратегія	WO-стратегія
<p>Недостатня насиченість ринку</p> <p>Реалізація нової продукції та її реклама на телебаченні</p> <p>Встановлення нового, більш раціонального обладнання</p> <p>Проведення таких видів реклами, як salespromotion; sampling</p> <p>Збільшення кількості друкованої реклами, великих кольорових плакатів, реклами на телебаченні та радіо</p>	<p>Розширення номенклатури послуг</p> <p>Створення форми зворотнього зв'язку з існуючими клієнтами для залучення нових клієнтів</p>	<p>Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії</p> <p>Підвищення ефективності маркетингової діяльності</p> <p>Збільшення ринкової частки компанії за</p>
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
<p>Зростання ввізного мита на деякі товари</p> <p>Погіршення економічної ситуації</p> <p>Збільшення цін на сировину постачальників</p> <p>Зміни у законодавстві</p>	<p>Вдосконалення системи збуту послуг шляхом впровадження інновацій</p> <p>Створення системи обліку зі зниження витрат</p>	<p>Розширення каналів товароруку</p> <p>Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії</p> <p>Розвиток технологій збуту послуг внаслідок здійснення інноваційних програм</p>

Додаток Л

**Можливі стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ
“Газорозподільні мережі України”**

1. Корпоративна стратегія - стратегія концентрованого зростання (посилення позиції на ринку), стратегія розвитку продукту	
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення прибутку шляхом інтенсифікації роботи на існуючих ринках • Збільшення прибутку шляхом впровадження нових видів послуг • Удосконалення робота з клієнтами 	
2. Конкурентна стратегія - , стратегія диференціації (по Портеру)	
<ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня якості послуг та обслуговування • оптимізація виробничих потужностей та технологій • зниження собівартості послуг 	
3. Функціональні стратегії – виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом, фінансова стратегія	
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> • оптимізація виробничих потужностей та технологій • підвищення якості послуг • зниження собівартості послуг
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна комунікація з клієнтами • Впровадження систем моніторингу якості послуг • Підвищення оперативності виконання замовлень • Оптимізація транспортних витрат
Фінансова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • Заключення нових інвестиційних контрактів • Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної послуги • Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності • Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації співробітників • Удосконалення мотиваційної політики

Джерело: власні дослідження

Додаток М

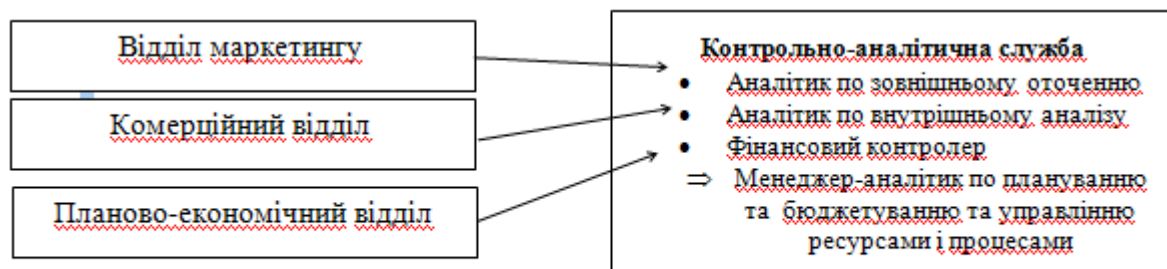
**Оцінка системи управління і контролінгу на Житомирській філії
ТОВ “Газорозподільні мережі України”**

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів (КВІ), що містить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможливує оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до дивергування цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних
Навчання та зростання	В рамках компанії функціонує програма по навчання службовців керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плинність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей компанії	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

Джерело: складено автором

Додаток Н

Пропонована організаційна структура служби Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”



→ переведення співробітників із існуючих відділів до контрольно-аналітичної служби
⇒ нові посади

Джерело: власні дослідження

Додаток О

Збалансована система показників стратегії розвитку Житомирської філії ТОВ “Газорозподільні мережі України” , 2022-2024 рр.

Перспек-	Ціль	Показники досягнення цілі
----------	------	---------------------------

типа		Найменування	Одиниця виміру	Цільове значення	План
«Фінанси»	Зростання прибутку	Прибуток	тис. грн.	300	01.01.2022
				500	01.01.2023
				800	01.01.2024
	Дохід від клієнтів	Дохід від наявних клієнтів	тис. грн.	250	01.01.2022
				400	01.01.2023
				650	01.01.2024
	Зменшення витрат	Дохід від залучених клієнтів за рік	тис. грн.	500	01.01.2022
				1000	01.01.2023
				1500	01.01.2024
				Матеріальні витрати	%
	Витрати на енергоносії	%	5	до 01.01.2024	
	Витрати на контрагентські роботи	%	10	до 01.01.2024	
	Накладні витрати	%	35	до 01.01.2024	
Підвищення сортності та ціни продукції	Відсоток продукції вищого гатунку	%	20	до 01.01.2024	
			Відсоток продукції першого гатунку	%	50
«Клієнти»	Збереження бази клієнтів	Відсоток клієнтів, які залишилися на наступний рік	%	80	01.01.2022
				90	01.01.2023
				100	01.01.2024
	Залучення нових клієнтів	Кількість клієнтів, які залишилися на наступний рік	чол.	480	01.01.2022
				675	01.01.2023
				900	01.01.2024
Залучення нових клієнтів	Витрати на залучення одного клієнта	грн.	50	01.01.2022	
			55	01.01.2023	
			60	01.01.2024	
	Кількість залучених нових клієнтів	чол.	200	01.01.2022	
			250	01.01.2023	
			300	01.01.2024	
	Підвищення задоволеності клієнтів асортиментом та якістю продукції	Відсоток клієнтів, які подали скарги на якість та асортимент продукції	%	2	01.01.2022
				1,5	01.01.2023
				1,0	01.01.2024
	Зменшення кількості повернень клієнтами неякісної продукції	Кількість повернень на 1 тис. одиниць продукції	шт.	5	01.01.2022
				4	01.01.2023
				3	01.01.2024
	Скорочення витрат на гарантійне обслуговування	Витрати на гарантійне обслуговування продукції (% від обсягу продажів)	%	1,0	01.01.2022
				0,5	01.01.2023
				0,2	01.01.2024
Внутрішні бізнеспроцеси	Своєчасне виконання контрактів з постачання продукції	Відсоток контрактів, виконаних в строк	%	95	01.01.2022
				97	01.01.2023
				98	01.01.2024
	Розробка та випуск нової продукції	Частка нової продукції в обсязі продажів	%	20	01.01.2022
				30	01.01.2023
				35	01.01.2024
	Впровадження стандартів 180 900014000	Відсоток охоплення виробничих процесів	%	50	01.01.2022
				70	01.01.2023
75				01.01.2024	
Перегляд постачальників ТМЦ та інструментів	Частка браку продукції з вини постачальників	%	5	01.01.2022	
			4	01.01.2023	
			2	01.01.2024	
Впровадження 100% контролю якості готової продукції	Відсоток поверненої клієнтами продукції	%	2	01.01.2022	
			1	01.01.2023	
			0,5	01.01.2024	
Придбання якісних ТМЦ, інструментів та комплектуючих	Відсоток браку при вхідному контролі якості	%	1	01.01.2022	
			0,5	01.01.2023	
			0,1	01.01.2024	
Оптимізація запасів ТМЦ та інструментів:					

	точний облік ТМЦ на складах	Відсоток звітів, наданих у необхідні терміни	%	90 95 99	01.01.2022 01.01.2023 01.01.2024
	своєчасне замовлення ТМЦ та інструментів	Відсоток своєчасних замовлень	%	80 85 90	01.01.2022 01.01.2023 01.01.2024»
«Внутрішні бізнеспроцеси»	точне планування виробництва згідно з контрактами на постачання продукції	Відсоток заявок на ТМЦ та інструменти, представлених у необхідні терміни	%	90 95 100	01.01.2022 01.01.2023 01.01.2024
	своєчасна доставка ТМЦ та інструментів	Відсоток порушень термінів доставки ТМЦ	%	10	01.01.2022
				5	01.01.2023
				2	01.01.2024
	Оптимізація енергоспоживання	Відсоток порушень термінів доставки інструментів	%	15	01.01.2022
				10	01.01.2023
				5	01.01.2024
Відсоток витрат на енергоресурси в структурі собівартості продукції	%	7	01.01.2022		
		6	01.01.2023		
		5	01.01.2024		
Оптимізація аутсорсингу та інсорсингу робіт підприємства	Відсоток контрагентських робіт в структурі собівартості продукції	%	5 7 10	01.01.2022 01.01.2023 01.01.2024	
			41 38 35	01.01.2022 01.01.2023 01.01.2024	
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників	%	26	01.01.2022
				31	01.01.2023
				36	01.01.2024
	Рівень віддачі інвестованих в навчання коштів	к	1,2	01.01.2022	
			1,3	01.01.2023	
1,5			01.01.2024		
Витрати на навчання персоналу	тис. грн.	140	01.01.2022		
		200	01.01.2023		
		250	01.01.2024»		

Джерело: складено автором