

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ЯЦЕНКО ВІТАЛІЙ ІГОРОВИЧ

УДК 658.51:33035

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Стратегічне управління торговельних підприємств в умовах
невизначеності**

076 Підприємництво та торгівля

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ В.І. Яценко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
СКИДАН Олег Васильович
д.е.н., професор

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Яценко В.І. Стратегічне управління торговельних підприємств в умовах невизначеності – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2024 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління комерційними підприємствами в умовах невизначеності. Розкрито сутність стратегічного управління та представлено узагальнену модель його впровадження на підприємстві. Проаналізовано сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком торговельних компаній. Оцінено поточний стан діяльності та визначено стратегічні зони господарювання ТОВ «Мікон Трейд». Обґрунтовано доцільність запровадження інноваційної стратегії зростання, з акцентом на удосконалення процесів реалізації товарів, маркетингових підходів, фінансового управління, кадрового забезпечення та впровадження інновацій.

Ключові слова: стратегія зростання, розвиток, механізм, стратегічні альтернативи, методичний інструментарій.

SUMMARY

Yatsenko V.I. Strategic management of trade enterprises in conditions of uncertainty – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 – Enterprise and trade. – Polissia National University, 2024

The qualification work investigates the theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of commercial enterprises under conditions of uncertainty. The essence of strategic management is revealed and a generalized model of its implementation at the enterprise is presented. The modern tools for strategic management of the development of trading companies are analyzed. The current state of activity is evaluated and the strategic zones of management of LLC «Mikon Trade» are defined. The feasibility of introducing an innovative growth strategy with an emphasis on improving the processes of selling goods, marketing approaches, financial management, staffing and innovation is substantiated.

Keywords: growth strategy, development, mechanism, strategic alternatives, methodical tools.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТОВ «МІКОН-ТРЕЙД».....	16
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3 ДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МІКОН ТРЕЙД».....	26
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інструменти стратегічного управління використовуються для вирішення низки виробних та економічних завдань на торгівельному підприємстві. Відсутність стратегії на вітчизняних підприємствах стримує розвиток підприємницької діяльності. Однак більшість керівників українських підприємств не беруть це до уваги. Для багатьох підприємств формулювання стратегії є лише формальністю і не використовується на практиці, оскільки відсутній зв'язок між стратегією та ресурсами. Слід пам'ятати, що бізнес-стратегія - це процес формулювання стратегії та управління організацією для її успішної реалізації. Стратегічне управління застосовується в контексті місії організації, і його основне завдання полягає в тому, щоб забезпечити зв'язок місії з основними цілями організації в мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління стосується як цілей, так і засобів яке повинно пов'язане з існуючими управлінськими практиками, що збільшує потребу в подальших дослідженнях у цій сфері.

Теоретичні аспекти стратегічного управління на підприємстві свого часу досліджувала значна кількість вчених, зокрема поняття «стратегічне управління» розглядають Стрікленд Дж., Томпсон А., Гедройц Г.Ю.; теоретичні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства розглянуті у працях Харченко В., Нестеренко С. та ін. Подальшого вивчення потребує питання стратегічного управління підприємств торгівлі в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління торговельного управління ТОВ «Мікон Трейд».

Для досягнення поставленої мети були поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність та передумови формування стратегічного управління торговельного підприємства;
- визначити основні інструменти стратегічного управління;
- узагальнити підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємств торгівлі;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мікон Трейд»;
- оцінити систему стратегічного управління на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу стратегічного управління підприємств;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління діяльністю підприємств торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи удосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємств торгівлі.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано наступні методи: монографічний метод під час аналізу літературних джерел з питань стратегічного управління підприємств, наукового пізнання, методи аналізу і синтезу під час оцінки стану досліджуваного підприємства, метод групування під час узагальнення методів оцінки стратегічного управління, графічний та табличний при формуванні таблиць та рисунків, узагальнення під час формування висновків та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблеми стратегічного управління підприємства, інформація з мережі *Internet*, монографії, матеріали Всеукраїнських та Міжнародних конференцій, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємства торгівлі, зокрема

вперше запропоновано адаптовану модель стратегічного управління ТОВ «Мікон Трейд», та враховано регіональні особливості малого і середнього бізнесу в умовах невизначеності. Одержані результати можуть бути використані для стратегічного управління розвитком підприємств торгівлі.

Апробація отриманих результатів. Практичні навички отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи результати було апробовано у матеріалах Міжнародних та Всеукраїнських конференцій, а саме:

1. Торгівля і сталий розвиток територій: теоретичний аспект. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. *Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 405-407.*

2. Роль підприємництва у забезпеченні сталого розвитку. *Матеріали VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі. 2024. С. 378.*

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у запропонованій стратегії управління розвитку ТОВ «Мікон Трейд».

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з 3 розділів, 13 таблиць, 4 рисунків, висновку, 41 використаного джерела та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стратегічне управління відіграє важливу роль під час ведення сучасного господарювання, зокрема при плануванні довгострокового розвитку діяльності. Глобальні зміни, що формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища а також у поведінці конкурентів відіграють особливу роль у підвищенні важливості стратегічного управління. Стратегічне управління організацією - це застосування концепції, яка поєднує в собі цільовий, системний, ситуаційний та інтегрований підходи до діяльності компанії та дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з існуючими компетенціями компанії, розробити та впровадити систему стратегій [18].

На думку Файоля А. та Урвіка Л. [22] стратегія є початком планування та управління підприємством. Кожне підприємство переживає всі історичні шляхи розвитку планування та управління за останні 50-60 років на початкових етапах своєї діяльності, та розвитку в залежності від розуміння ринку та загальних тенденцій економічного розвитку. Цей факт пояснюється можливістю і необхідністю планування, але через відсутність необхідних джерел знань і навичок останні далекі від досконалості, а управлінський рівень також намагається створювати власні системи планування, які також перебувають на початковій стадії. Однак, поява нових технологій, глобалізація бізнесу та посилення конкуренції на ринку товарної продукції та ресурсів призводять до швидких змін у розвитку підприємств. Цей рух вимагає адаптації до змін у бізнес-середовищі, передбачення поведінки та формулювання стратегій на майбутнє, незалежно від ступеня передбачуваності.

Еволюція стратегії управління на підприємстві, як процес підвищення ефективності господарювання змінювалася відповідно зі змінами в економіці, принципів господарювання, підвищення рівня рентабельності. Так, виділяють наступні етапи еволюції стратегії:

1). Управління на основі контролю, основні складові якої інструкції для працівників та керівників, фінансовий контроль та наявність довідників (1900-1930pp.).

2). Управління на основі екстраполяції, характерними особливостями якого було планування діяльності компанії на довгий період, складання поточних бюджетів та капіталовкладень (1930-1970 pp.).

3). Управління на основі передбачених змін, які склалися з стратегічного планування та вибору позицій компанії (1950-1990pp.).

4). Управління на основі першочергових рішень, що характеризується управлінням на основі визначення першочергових завдань та додаткових та управлінням в умовах змін та невизначеності (1990 pp. по теперішній час) [26].

З вище вказаного можемо зробити висновок, що система стратегічного управління удосконалювалася протягом тривалого часу. Застосування підприємствами принципів та системи стратегічного управління забезпечили подолати наступні обмеження: для використання економічних та технологічних змінних почали застосовувати психологічні, психічні, соціологічні та політичні фактори; аналітико-прогнозований процес розширився за рахунок організаційних процесів. Сучасний підхід до стратегічного підприємства розділив поточне та стратегічне управління на основі функцій, які вони виконують на підприємстві [1, 3].

Аналіз літературних джерел з питань стратегічного управління дозволив виділити три основні підходи до його сутності, а саме як процес прийняття рішень, цільовий підхід та дійовий. Представники першого підходу є Роуз А. [7], Герасимчук В. [9] розглядають стратегічне управління, як процес прийняття рішень в компанії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Важливе значення у даному підході надають саме впливу зовнішнього середовища на процес управління та досягнення цілей [9]. Відповідно наступного цільового підходу, стратегічне управління це ряд завдань, за допомогою яких підприємство може утримувати власну позицію на ринку протягом тривалого періоду. Таку думку підтримували підтримували

Робінсон Р. [26], Глук У. [7], Томпсон А. та Стрікленд Дж. [13]. Третій дійовий підхід до визначення стратегічного управління є процес досягнення поставлених цілей компанії, поставлених перед ним завдань та забезпечує реалізацію довгострокових планів [2].

Сучасні вчені, що вивчають питання стратегічного управління також дотримуються різної думки щодо його сутності. Зокрема, Должанський І.З., визначає стратегічне управління, як план менеджерів компанії, за якого досягаються поставлені завдання [10]. Касич В. розглядає цей процес, як прийняті рішення підприємства, що забезпечують його імідж та конкурентоспроможність на ринку [12]. Характеристика сучасних трактувань стратегічного управління наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика трактувань поняття «стратегічне управління»

Сутність визначення	Автор
Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюючи конкретні цілі діяльності, розробляючи стратегії для досягнення цих цілей, беручи до уваги всі відповідні (ключові) зовнішні та внутрішні умови та забезпечуючи виконання відповідних планів, які постійно розвиваються, вдосконалюються та змінюються.	Должанський І.
Діяльність, що забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями, потенціалом та можливостями організації у зовнішньому середовищі.	Іванов Ю.
Діяльність, спрямована на забезпечення та підтримку стратегічного узгодження цілей, потенціалу та можливостей організації із зовнішнім середовищем	Касич А.
Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань підприємства та підтриманням зв'язків між ним та її оточенням, щоб воно могло досягати своїх цілей, адаптувати свої внутрішні можливості та залишатися чутливою до зовнішніх вимог.	Оберемчук В.
Процес вибору обсягу та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.	Федулова Л.

Джерело: сформовано автором на основі [12, 10, 13, 24]

Отже, на основі проведеного дослідження питання сутності стратегічного управління підприємств, можемо зробити висновки, що

стратегічне управління – це процес ефективної діяльності компанії, який враховує людський потенціал і вимоги клієнтів для того, щоб вчасно коригувати бізнес-діяльність, і своєчасно та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, метою якого є досягнення конкурентних переваг і, в кінцевому підсумку, забезпечення стабільного управління і довгострокового розвитку підприємства.

Метою управління підприємством в сучасному ринковому середовищі є виконання визначеної місії та отримання прибутку. Сьогодні, вказана система потребує постійного удосконалення та оновлення, оскільки глобальні зміни у світовій економіці впливають і на господарську діяльність вітчизняних підприємств. Для цього необхідно змінювати існуючі методи, методики та інструменти, так як сучасна система стратегічного управління полягає у направленості за досягненням мети, цілей та завдань, за найкращими та найбільш вдалим для підприємства схемами [8].

Глобальними управлінським процесами стратегічного управління є формування самої стратегії та її впровадження і реалізація, які потрібно вдало використовувати та адаптувати до змін. Саме завдяки стратегічному управлінню підприємства можливо досягти довгострокових цілей, основними характеристиками якого є:

- розвиток трудового потенціалу;
- виробнича діяльність підприємства змінюється відповідно до споживчого попиту;
- вміння швидкої адаптації та зміни відповідно і самої системи управління;
- формує та розвиває довгострокові конкурентні переваги. Загальна схема стратегічного управління підприємства в умовах сучасних викликів наведена на рис. 1.1.

Першим етапом стратегічного управління на підприємстві є визначення цілей та місії компанії, політика розвитку, аналіз стратегічних можливостей, аналіз зовнішнього середовища, визначення можливих сфер стратегічного

управління, визначення стратегічних варіантів і створення «набору стратегій» для компанії, довгострокове планування, програми, тактичне планування, оперативна організація та планування [].

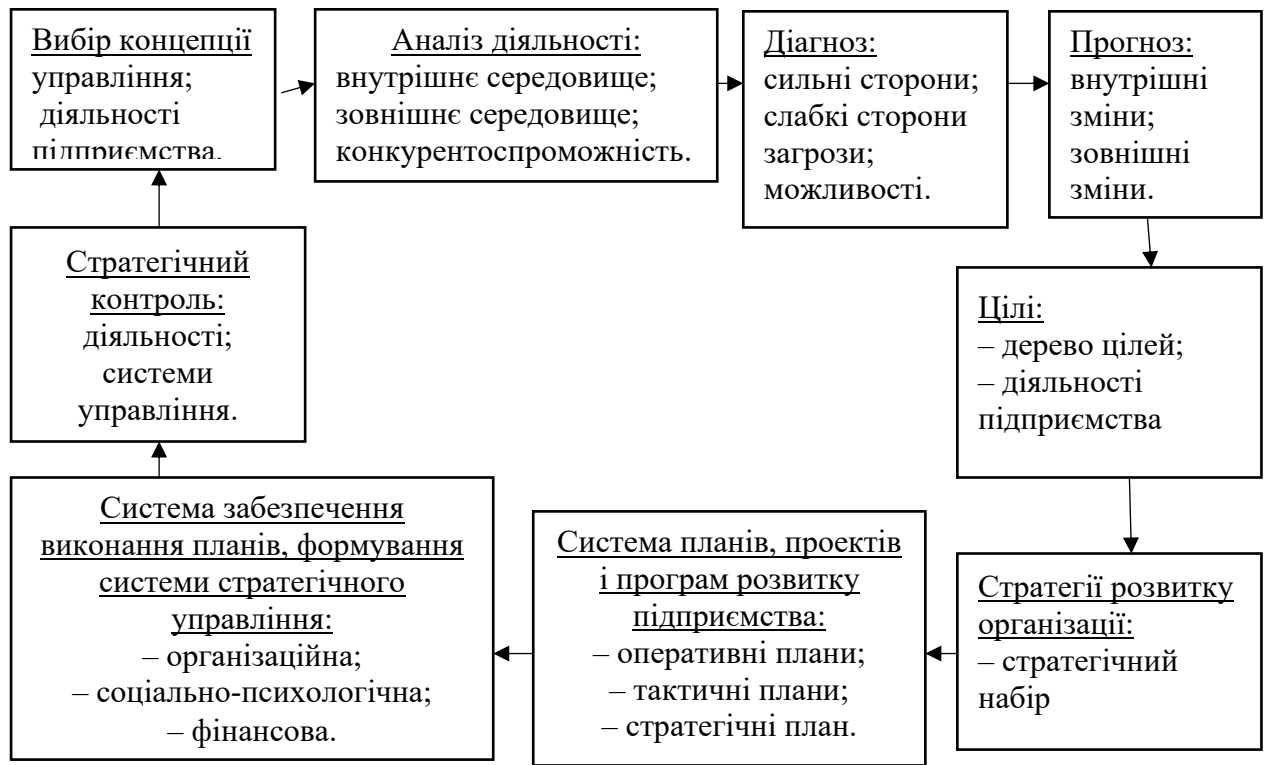


Рис. 1.1 Загальна схема стратегічного управління підприємства в умовах сучасних викликів

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Варто зазначити, що метою діяльності підприємства є його мета існування, з точки зору стратегічного мислення, тоді, як сама місія має більш глобальне значення, а саме з неї випливають довгострокові плани та проекти. За допомогою стратегічного управління підприємства визначають потреби споживачів, підвищують конкурентоспроможність підприємства та запобігають виникненню загроз. Використовуючи модель стратегічного управління суб'єкти підприємницької діяльності здатні забезпечувати собі довгострокове існування та адаптацію до глобальних змін.

Аналіз наукових праць з питань стратегічного управління показав, що виділяють 5 функціональних блоків стратегічного управління, а саме:

планування стратегії; проведення організаційних заходів по здійсненню планів; координація процесів виконання планів; мотивація та контроль над впровадженням обраної стратегії управління.

Процеси стратегічного управління на підприємстві виконуються відповідно до певних принципів:

- система управління підприємства та її розвиток повинна бути безперервною, та таким чином адаптуватися до мінливого середовища;
- наукова обґрунтованість форм і методів;
- комплексність підходу, обраного для створення та актуалізації моделі стратегічного управління, яка мінімізує можливість виникнення конфліктів у досягненні цілей між різними рівнями управління підприємством.

Підсумовуючи, можна сказати, що всі фактори, які формують успіх господарської діяльності підприємств, повинні бути добре узгоджені між собою та орієнтувати потенціал підприємства на інтеграцію в досягненні цілей на основі єдиного напрямку співпраці.

Варто зазначити, що існують різні види стратегій управління підприємствам, які кожен суб'єкт господарювання повинен обирати відповідно до принципів ведення бізнесу та ресурсів. Так, виділяють стратегії за наступними характеристиками: за рівнем управління, за стадією життєвого циклу, за способом досягнення конкурентних переваг та за поведінкою на ринку (рис. 1.2).

Таким чином, на основі запропонованої схеми управління підприємством має широкі можливості для створення власної системи стратегічного управління господарською діяльністю та оновлення її елементів [14; 26]:

- залежно від характеристик стадії «життєвого циклу» підприємство орієнтується на одну із стратегій: зростання та стабільності при позитивному розвитку, пасивного розвитку при негативному розвитку та реструктуризації при найгіршому сценарії;

- залежно від способу руху на ринку підприємства можуть обирати між трьома типами стратегій: лідерство за витратами, оптимальність та диференціація витрат щодо стратегічного утримання конкурентних переваг;

- при реалізації корпоративної стратегії за всіма векторами корпоративної діяльності менеджмент може обирати конкретні стратегії - зростання, завоювання ринку, скорочення частки ринку, розширення або глобалізації діяльності, потенційного розвитку, оновлення, диверсифікації та банкрутства.



Рис. 1.2 Класифікація стратегій підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [8]

В умовах макроекономічної кризи та глобальної пандемії місцевому бізнесу необхідно використовувати сучасні інструменти стратегічного управління. Дослідники визначають поняття «інструменти стратегічного управління» як «сукупність концепцій, підходів, систем показників, методів і моделей, що використовуються в процесі прийняття та реалізації

управлінських рішень, спрямованих на ефективний довгостроковий розвиток підприємства» [20].

Інструменти стратегічного управління включають: стратегічний аналіз, планування, організація стратегічного вибору, реалізація стратегії, контроль на всіх етапах. Метою використання широкого спектру інструментів у стратегічному управлінні господарською діяльністю є забезпечення оптимальності та наукової обґрунтованості стратегічних рішень щодо ефективності використання ресурсів підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Існує ряд методи та інструменти стратегічного управління, які підприємство може використовувати у своїй діяльності. Класифікація та характеристика методів наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристика методів та інструментів стратегічного управління на підприємстві

Етапи стратегічного управління	Інструменти
Аналіз середовища господарювання	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг
Визначення місії та цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейншторминг
Вибір стратегії управління	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінсі
Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD), моделювання процесів та розробка «стратегічних карт
Реалізація обраної стратегії	Система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
Оцінка ефективності	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Модель стратегічного управління базується на стратегічних поведінкових критеріях, які трансформуються в стратегічні результати управління через реалізацію стратегічних процесів. При реалізації стратегії компанії необхідно задіяти всі компоненти структури компанії, такі як

управління, людські ресурси, виробництво та фінанси. Умовою реалізації цієї моделі є отримання компанією конкурентної переваги на ринку. Спрямовання підприємства на вирішення завдань довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад стратегічного управління підприємницькою діяльністю можна зробити такі висновки:

- стратегічне управління - це процес управлінського контролю для гнучкого коригування господарської діяльності та своєчасного і оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища з урахуванням людського потенціалу та вимог споживачів, отримання конкурентних переваг і, в кінцевому підсумку, забезпечення довгострокової перспективи;

- на стратегічному рівні підприємства враховується стратегічне мислення керівництва, тобто рішучі дії у зовнішньому середовищі та підготовка до ефективного управління підприємством;

- стратегічно орієнтовані підприємства не піддаються впливу зовнішніх загроз і можливостей, оскільки вони базуються на стратегічному мисленні, а стратегічний рівень базується на сукупності знань, які проявляються у відповідних стратегічних рішеннях і діях;

- модель стратегічного управління базується на критеріях стратегічних дій і реалізації стратегічних процесів. Реалізація стратегії компанії вимагає використання всіх структурних елементів, які входять до структури компанії, тобто управління, людські ресурси, виробництво, фінанси та інші. Умовою реалізації цієї моделі є отримання компанією конкурентної переваги на ринку. Орієнтація підприємства на вирішення завдань довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТОВ «МІКОН-ТРЕЙД»

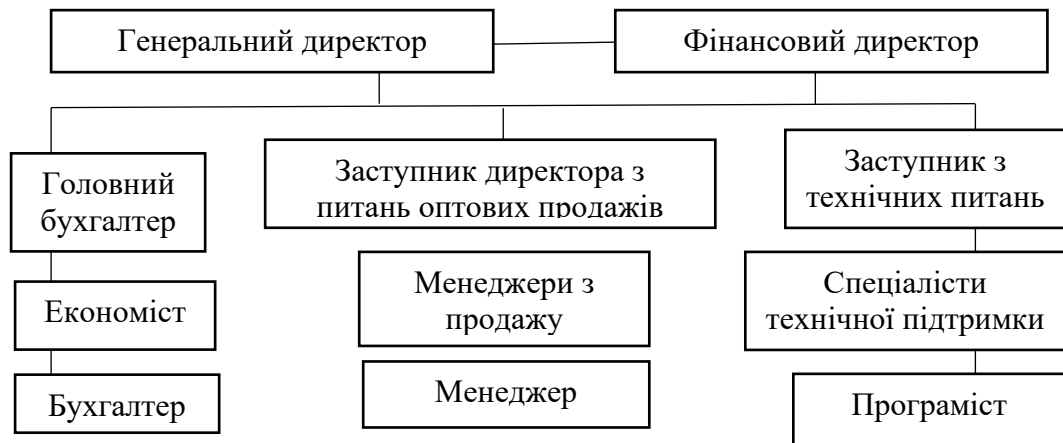
Стратегічне управління в сучасних умовах господарювання є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Для підприємств торгівлі є особливо актуальним, оскільки зміни у принципах торгівлі змушують шукати нові методи розвитку підприємств. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікон Трейд» офіційний дистриб'ютори ТМ «GLOBEX», яка пропонує широкий вибір аксесуарів до мобільних телефонів, відео-реєстраторів, смарт годинників та нагрудних камер [31].

ТОВ «Мікон Трейд» зареєстровано за адресою м. Київ, 02002, Україна, місто Київ, вулиця Микільсько-Слобідська, будинок, 1^а, квартира, 119-120. Директор – Коньков Андрій. Основна торгівля у ТОВ «Мікон Трейд» здійснюється через інтернет-магазин, на сайті якого представлений широкий асортимент товарів.

Основні види діяльності ТОВ «Мікон Трейд»: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Інші види: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; 95.12 Ремонт обладнання зв'язку; 95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 6.90 Неспеціалізована оптова торгівля [27].

Розвиток підприємства забезпечується, зокрема через ефективну організаційну структуру, адже велика кількість напрямів діяльності потребує складних процесів управління. Для розуміння організаційної структури, було

проведено аналіз організаційної структури, результати якого наведено на рис. 2.1



**Рис. 2.1. Організаційна структура маркетингового відділу
ТОВ «Мікон Трейд»**

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Мікон Трейд»

Саме така розгалужена система забезпечує ефективну діяльність та високі фінансові показники. Для детальної оцінки ефективності ТОВ «Мікон Трейд» було проаналізовано діяльність за 2021-2023 роки. Зокрема, для аналізу господарської діяльності було проаналізовано такі показники, як чистий дохід, собівартість продукції підприємства, адміністративні витрати та рентабельність підприємства. Результати дослідження наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники функціонування ТОВ «Мікон Трейд», 2021-23 рр.

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід, тис. грн.	19872,6	11095,6	15196,1	76,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14266,1	7122,8	9087,5	63,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	567,4	498,7	814,9	143,6
Витрати на збут, тис. грн.	4699,0	3246,1	5127,6	109,1
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	387,0	325,3	262,2	67,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	317,3	266,7	215,0	67,8
Рентабельність діяльності, %	1,6	2,4	1,41	-0,18

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи господарську діяльність варто зазначити, що протягом аналізованого періоду, а саме 2021-2023 р., можемо спостерігати різну динаміку за різними показниками. Так, чистий дохід підприємства у 2023 році зменшився у порівнянні з 2021 р. на 23,5 %, що вказує на скорочення продажів. Зменшилась і собівартість реалізованої продукції, а саме у 2021 році 14266,1 тис. грн, тоді як у 2023 році – 9087,5 тис. грн (менше на 36,3%), що свідчить про більш вигідну закупівельну політику та зменшення вартості електротоварів та інших побутових приладів. Разом з тим, зросли адміністративні витрати (на 43,6 %) та витрати на збут продукції (на 9,1%). На таку зміну могли вплинути ряд чинників, зокрема підвищення податків, постковідна криза, військові дії на території України та ін. Для більш детального фінансового аналізу ТОВ «Мікон Трейд», було проаналізовано показники операційних витрат, результати наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат ТОВ «Мікон Трейд»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 до 2021 рр., %
Матеріальні витрати	342,0	129,0	208,4	60,9
Витрати на оплату праці	1954,5	1373,5	1682,0	86,1
Відрахування на соціальні заходи	430,0	302,2	370,0	86,1
Амортизація	16,4	45,1	46,9	286,0
Інші операційні витрати	7364,2	3529,8	4858,2	66,0
Разом	10107,1	5379,6	7165,5	70,9

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У період з 2021 по 2023 роки, по всіх проаналізованих показниках спостерігається зниження крім амортизації. Так, матеріальні витрати у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшились з 342,0 тис. грн (2021 р.) до 208,4 тис. грн (2023 р.). В зв'язку із підвищенням мінімальної заробітної плати збільшилися витрати на оплату праці. Проте через значне скорочення кількості працівників в цілому витрати на оплату праці зменшились на 13,9%. Загалом, аналіз операційних витрат свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства після суттєвого скорочення обсягів реалізації у 2022 році.

Оскільки, ТОВ «Мікон Трейд» підприємство, яке здійснює торговельну діяльність, тому доцільно буде розглядати комерційну діяльність підприємства, та те як воно використовує ресурси (фінансові, матеріальні та трудові). Для цього було проаналізовано показники: чистий фінансовий результат, грошові кошти та інші. Так, показник власного капіталу та грошових коштів, демонструють здатність підприємства розподіляти отриманий прибуток та реінвестувати його. Вартість активів вказує, що підприємство для підтримки фінансового стану підприємства використовує менше коштів, ніж за попередній період. Результати аналізу комерційної діяльності ТОВ «Мікон Трейд» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика комерційної діяльності ТОВ «Мікон Трейд»,
у період 2021-2023 рр.**

Показники	Рік			2023 до 2021р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19872,6	11095,6	15196,1	76,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	317,3	266,7	215,0	67,8
Витрати на функціонування системи збуту, тис. грн.	4699,0	3246,1	5127,6	109,1
Власний капітал, тис. грн.	8763,6	9064,3	9279,1	105,9
Грошові кошти, тис. грн.	814,1	880,0	683,8	84,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	7458,8	4920,3	1252,9	16,8
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	5501,2	5741,1	6113,5	111,1
Вартість активів, тис. грн.	14428,3	14805,4	15392,6	106,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	161,5	267,9	262,8	162,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати дослідження вказують на те, що збільшився у 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції у порівнянні з попереднім роком, однак показник чистого фінансового результату зменшився на 22,3 % (відношення 2023 до 2022 рр.). Це вказує на те, що підприємство витрачає велику частину коштів на систему збуту та інші витрати. Однак, такі показники як класний капітал та грошові кошти (кошти на рахунках підприємства) збільшилися. Так, у 2021 р. власний капітал склав 8763,6 тис. грн тоді як у 2023 р. 9279,1 тис. грн., що на

5,9% більше. Таким чином, показники комерційної діяльності підприємства вказують на фінансову незалежність підприємства та його продуктивному використанні ресурсів.

Фінансова стійкість підприємства вказує на стан платоспроможності підприємства та те, чи може воно покривати власні витрати для ефективного функціонування. Для цього було проведено аналіз таких показників: коефіцієнт ліквідності, автономії, фінансової стійкості та коефіцієнт фінансової незалежності. Результати дослідження наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка показників ліквідності ТОВ «Мікон Трейд», 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,61	0,60	0,62
Коефіцієнт фінансової залежності	1,83	1,63	1,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,20	1,58	1,52
Коефіцієнт фінансового ризику	0,83	0,63	0,66
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,54	0,61	0,60
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,97	0,97

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників підприємства

Показники ліквідності ТОВ «Мікон Трейд» вказують на те, що власний капітал підприємства зріс у 2023 р. на 0,01. Загалом, проведений аналіз господарської діяльності підприємства вказує на підприємство активно розвивається, використовуючи як власні кошти, так і позиковий капітал.

Отже, можемо зробити висновки, що ТОВ «Мікон Трейд» є підприємством, яке активно функціонує та розвивається і є конкурентоспроможним на ринку техніки та мобільних аксесуарів в Україні. Аналіз фінансових показників вказує, що не зважаючи на кризи останніх років, підприємство вдало використовує власні ресурси.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікон Трейд» це компанія, яка знаходиться під впливом глобальних змін в економіці та інших факторів зовнішнього середовища. Саме тому, для аналізу стану підприємства на ринку необхідно враховувати зміни зовнішнього середовища

використовуючи матричні методи. Так, з метою визначення позиції підприємства на ринку, проводиться структурування та вибірка тих факторів, які найбільше мають негативний чи позитивний вплив на діяльність та ефективність господарювання.

Для розробки стратегії управління ТОВ «Мікон Трейд» передусім необхідно здійснити оцінку його реального стану та потенціал, що дозволить впроваджувати інноваційну діяльність та розвивати власні конкурентні переваги. Першим етапом оцінки є визначення та аналіз основних зовнішніх факторів впливу на підприємства торгівлі, оскільки їх майже не можливо контролювати. Виявляють та аналізують вказані фактори за допомогою використання PEST-аналізу, що являється елементом управління ризиками та розробки стратегії управління розвитком підприємства. Вказані фактори та їх компоненти умовно поділяють на чотири групи, а саме політичні, економічні, соціальні та технологічні. Фактори, що впливають на торгівельні підприємства та оцінка їх значимості наведена у табл. 2.5.

Так, основними політичними факторами, що несуть вплив на підприємства є військові дії на території України, вплив держави на торгівлю, зокрема підвищення митних нарахувань та підвищення податків на ввіз товарів із закордону; політична нестабільна ситуація. Економічні фактори це зміна курсу валют та висока інфляція, ціни на енергоресурси та для бізнесу, які протягом останніх років збільшувалися декілька разів; низька купівельна спроможність населення, через втрату роботи та війну в країні та високий ступінь тінізації економіки. До соціальних факторів впливу на діяльність підприємства можна віднести демографічні чинники, такі як міграція населення в середині країни та виїзд за кордон; підвищення пенсійного віку; мобілізаційна політика держави та рівень кваліфікації та освіти працівників. Варто зазначити, що попри виїзд українців за кордон та тяжке матеріальне становище, сфера торгівлі забезпечена в повній мірі кваліфікаційними кадрами. У торгівельній діяльності важливого значення набуває використання

технологій, факторами яких є відтік кадрів за кордон, доступність технологій та розвинена законодавча база стосовно інтелектуальної власності.

Таблиця 2.5

**Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища
на підприємства торгівлі**

Політичні фактори (Р)	Оцінка	Економічні фактори (Е)	Оцінка
Військові дії на території України	-3	Динаміка зміни курсу гривні	+5
Вплив держави на торгівлю	-3	Високий ступінь тінізації економіки	-3
Податкова політика	-3	Ціна на енергоресурси	-4
Політична стабільність (нестабільність)	-3	Платоспроможність населення	-4
		Зростання інфляції	-3
Соціальні фактори (S)	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Оцінка
Зниження чисельності населення	-4	Розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності	+2
Підвищення пенсійного віку	-2	Відтік наукових кадрів за кордон	-4
Міграційні процеси	-4	Доступність нових технологій у діяльності компанії	+3
Рівень кваліфікації, освіти	+5		

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Подальший аналіз ґрунтується на оцінці внутрішнього середовища підприємства за допомогою SNW аналізу, під час якого виявляють сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.6). Серед основних факторів впливу на підприємства є низька вмотивованість працівників компанії до підвищення прибутку, недосконала розроблена система управління підприємством в умовах невизначеності та застосування інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві.

Наступним інструментом аналізу зовнішнього середовища торговельного підприємства є SWOT-аналіз, застосування якого забезпечує встановлення зв'язку між можливостями компанії на ринку та загрозами, та її сильних і слабких сторін. Під час прийняття управлінських рішень необхідно зосередитися на ключових питаннях, які сформулюються на основі вказаного

аналізу. Варто зазначити, що SWOT-аналіз є одним із найуніверсальніших та ефективніших заходів стратегічного планування торгівельного підприємства., оскільки отримані в процесі результати використовують для оцінки потенціалу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

SNW аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Мікон Трейд»

Стратегічна позиція фактору	Оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
КАДРИ			
Кадровий потенціал підприємства	+		
Мотивація персоналу підприємства			+
Плинність кадрів	+		
Професійність та кваліфікація персоналу		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж компанії на ринку	+		
Організаційна структура		+	
Корпоративна культура		+	
МАРКЕТИНГ			
Цінова політика підприємства	+		
Збут продукції, пошук нових шляхів реалізації		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З проведеного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища було визначено основні слабкі сторони ТОВ «Мікон Трейд», а саме: відсутність довгострокових стратегічних цілей діяльності підприємства, відсутня чітка система стимулювання покупців та середній ступінь зносу основних засобів. В свою чергу, сильними сторонами є: широкий асортимент товарів, розвиток інтернет-торгівлі та зацікавленість споживачів товарами компанії.

Проведений аналіз виявляє такі переваги на ринку, як: сприятливе бізнес-середовище гарантує високий рівень ділової активності та створює умови для позитивної адаптації економіки до мінливих умов ведення бізнесу; розширює мережу збуту через наявність шляхів; розвиток міжнародної торгівлі насичує ринок товарами. Основними обмеженнями та загрозами для

підприємства є: військові дії на території України; обмеженість розвитку та впровадження інновацій; висока конкуренція; високі ціни на електроенергію та низька купівельна спроможність населення.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Мікон Трейд»

<i>Фактори зовнішнього середовища</i> <i>Фактори внутрішнього середовища</i>	<i>Можливості (O):</i> 1. Удосконалення асортименту підприємства. 2. Розвиток нових технологій. 3. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації продукції.	<i>Загрози (T):</i> 1. Поява нових конкурентів. 2. Військовий стан. 3. Нестабільний курс гривні
<i>Сильні сторони (S):</i>	<i>Поле «Сильні сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/загрози»</i>
1. Ріст обсягів продажів техніки. 2. Постійне коло споживачів. 3. Наявні налагоджені відносини з партнерами	1.Ріст обсягів продажів та низькі ціни на продукцію можуть забезпечити вихід підприємства на нові ринки збуту, розширення торгівлі. 2.Наявні налагоджені довгострокові відносини з партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту.	1. Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й виборювати першість серед конкурентів на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує результативність діяльності підприємства в у воєнний час.
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/загрози»</i>
1. Незадовільний рівень маркетингової політики 2. Плинність кадрів в підприємстві	1. Внаслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності господарству важко вийти на нові ринки збуту	1. Незадовільний рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних споживачів й послаблення конкурентних переваг для підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

До основних завдань, які стоять перед підприємствами торгівлі сьогодні є: розвиток інновацій та їх впровадження у торгівлю; підвищення конкурентоспроможності; ефективне використання ресурсів підприємства для розвитку; використання альтернативних енергоносіїв; визначення основних важливих для розвитку підприємства проєктів та пошуку джерел їх фінансування.

Отже, на основі проведеного аналізу стратегічного управління на ТОВ «Мікон Трейд» за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізів, вдалося визначити основні напрями формування та розвитку стратегії управління та ведення господарства. Для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності необхідно шукати нові методи торгівлі та впроваджувати інновації, в методи управління, збуту та реалізацію продукції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз фінансової та господарської діяльності ТОВ «Мікон Трейд». Проведене дослідження вказує на розвинену організаційну структуру та високі показники діяльності. Зокрема, протягом аналізованого періоду, а саме 2021-2023 р., можемо спостерігати різну динаміку за різними показниками. Так, чистий дохід підприємства у 2023 році зменшився у порівнянні з 2021 р. на 23,5 %, що вказує на зниження обсягів продажу. Зменшилась і собівартість реалізованої продукції, а саме у 2021 році 14266,1 тис. грн, тоді як у 2023 році – 9087,5 тис. грн (на 36,3%), що свідчить про більш вигідну закупівельну політику та зменшення вартості електротоварів та інших побутових приладів. Разом з тим, зросли адміністративні витрати (на 43,6 %) та витрати на збут продукції (на 9,1%). На таку зміну могли вплинути ряд чинників, зокрема підвищення податків, постковідна криза, військові дії на території України та ін.

На основі проведеного аналізу стратегічного управління на ТОВ «Мікон Трейд» за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізів, вдалося визначити основні напрями формування та розвитку стратегії управління та ведення господарства. Для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності необхідно шукати нові методи торгівлі та впроваджувати інновації, в методи управління, збуту та реалізацію товарів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МІКОН ТРЕЙД»

Визначальною ознакою розвитку національної економіки є активізація глобалізаційних процесів, яка характеризується залежністю економіки від форм організації та управління підприємством, загостренням конкуренції, зміні правил торгівлі. Впровадження у свою діяльність нових практик управління є обов'язковою умовою інтеграції вітчизняних підприємств у світове співтовариство, що забезпечить посилення взаємодії між учасниками економіки та створення умов для розвитку економіки на засадах принципів сталого розвитку.

Сучасні умови господарювання створюють для підприємств нові проблеми, вирішення яких можливе за умови використання методів досягнення конкурентних переваг, розробки ефективної стратегії діяльності, формування системи управління персоналом та шляхів управління ресурсами компанії. Успіх підприємства на ринку залежить від системи менеджменту та стратегію розвитку. Завдяки правильно підібраній системі можливе формування стійких конкурентних переваг.

Варто зазначити, що вітчизняні підприємства стикаються з рядом проблем під час формування стратегії управління компанії, серед них відсутність злагодженої роботи між відділами; немає цілі та цінностей компанії; нераціональне використання трудових, фінансових та інформаційних ресурсів; забюрократизованість процесів управління персоналом; відсутність лідера команди; різні пріоритети та цінності у працівників та керівництва; відсутність мети стратегічного управління; відсутність актуальної інформації про діяльність підприємства та стану ринку у працівників.

Основною проблемою залишається відсутність сприйняття керівниками вітчизняних підприємств необхідності стратегічного управління та його

важливості для розвитку бізнесу. Значна частина використовує лише окремі елементи стратегії, що не в повній мірі відображає сутність стратегічного управління.

Для ТОВ «Мікон Трейд» питання стратегічного планування є актуальним в умовах господарювання. Основними передумовами розробки системи стратегічного планування є: необхідність дослідження економічних проблем в системі економічних, соціальних, психологічних та управлінських аспектів; необхідністю підвищення ролі органів управління; принципу комплексності планів та ін.

В сучасних умовах, які характеризуються своєю невизначеністю та швидкою зміною правил ведення бізнесу, набуває актуальності розробка стратегії управління підприємством, яка враховує вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективність такої системи визначається від вдало сформованої стратегії та її розвитку.

Під час формування вказаної стратегії, важливого значення набуває оптимальне використання ресурсів підприємства для забезпечення досягнення цілей. Процес стратегічного управління повинен розпочинатися з аналізу стійкості підприємства та виявленні факторів негативного і позитивного впливу, які в подальшому слід використовувати під час формування конкурентних переваг.

Запропонована модель удосконалення процесу стратегічного управління для ТОВ «Мікон Трейд» наведено на рис. 3.1. і включає в себе такі етапи: розробка та узгодження стратегій з врахуванням умов ведення торгівлі та запитів споживачів; прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на систему управління на основі моделювання впливу макросередовища; оцінка ефективності запропонованої стратегії.



Рис. 3.1 Модель удосконалення процесу стратегічного управління ТОВ «Мікон Трейд»

Джерело: власна розробка

Запропонована модель є структурно-логічною схемою удосконалення існуючої системи управління на підприємстві. За допомогою вказаної моделі на онові прогнозування та формалізації впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та врахуванні поведінці споживачі та їх запитів, ТОВ «Мікон Трейд» зможе зайняти лідируючі позиції на ринку та стати сильним гравцем на ринку мобільних аксесуарів та техніки.

Одним із стратегічних напрямів управління розвитком підприємства, які було визначено у попередньому розділі є розширення напрямів збуту товарів, зокрема відкриття фізичного магазину у м. Києві, оскільки на сьогодні торгівля на підприємстві відбувається лише через інтернет-магазин та оптові

продажі. Відкриття магазину забезпечить підприємству стабільний розвиток, впізнаваність та прибуток.

Основними принципами запропонованого проєкту є вдале розташування магазину (близькість до метро, спального району), широкий асортимент товарів, технічна підтримка, гарантійне обслуговування клієнтів та можливість оптових покупок. Варто зазначити, що відкриття такого магазину потребує таких витрат, як оренда приміщення, придбання устаткування магазину (полиці, касовий апарат та стелажі), витрати на комунальні послуги та ін. Основною перевагою проєкту є швидке повернення інвестицій за рахунок високих показників продажів та підвищення іміджу компанії.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на відкриття магазину ТОВ «Мікон Трейд»

Стаття витрати	Сума, тис. грн.
Оренда приміщення магазину (на рік)	260,0
Оформлення торгівельної точки	25,0
Касовий апарат + технічна обслуговування	5,5
Технічне оснащення (столи, стільці, полиці та ін.).	105,0
Витрати на електроенергію	55,0
Витрати на воду	2,0
Заробітна плата	155,0
Витрати на гарантійне обслуговування	42,0
Інші витрати	4,0
Всього:	604,0

Джерело: сформовано автором

Відкриття магазину ТОВ «Мікон Трейд» забезпечить розвиток його конкурентоспроможності та зможе розширити клієнтську базу. Фізична точка продажу може бути додатковою конкурентною перевагою для інтернет-торгівлі, адже клієнт попередньо зможе прийти в магазин, обрати товар, отримати консультацію та допомогу у виборі тієї чи іншої моделі. Для оцінки ефективності запропонованого проєкту було проведено розрахунок ефективності, де було визначено грошовий потік, рентабельність та термін окупності, який складає 1 рік (табл. 3.2).

Таблиця 2.3

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту (відкриття магазину ТОВ «Мікон Трейд»

Показник	Отриманий результат
Річний грошовий потік, тис. грн	668,5
Термін окупності проекту, років	1,1
Вартість станом на 2024 р. тис. грн	1383,2
Рентабельність, %	3,2

Джерело: власні дослідження

Аналіз отриманих результатів вказує на, те що запропонований проект є одним із ефективних напрямів розвитку та є ефективним, оскільки рентабельність становить 3,2%, а прогнозований річний грошовий потік становить 668,5 тис. грн. Варто зазначити, що для отримання такого результату ТОВ «Мікон Трейд» необхідно:

- здійснити аналіз ринку товарів-конкурентів у м. Києві, для формування асортименту магазину;
- закупити та встановити сучасне обладнання, таке як каса, термінал, полиці, стелажі та ін. Вдало організована точка продажу забезпечить прихильність споживача та бажання повернутися до магазину;
- магазин необхідно відкривати у так званій «прохідній» місцевості, наприклад біля станції метро чи у великому торговельному центрі.

Аналізуючи отримані дані було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, а саме відкриття магазину і м. Києві ТОВ «Мікон Трейд». Отримані результати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозований прибуток від запропонованих заходів

Показник	Факт.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2027 р. до факт. (+/-)
Чистий дохід від реалізації товарів (послуг), тис. грн	15196,1	15864,6	17102,0	18436,0	+3239,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	215,0	233,3	253,1	274,6	+59,6
Рентабельність, %	1,41	1,47	1,48	1,49	+0,08

Джерело: власні дослідження на основі фінансової звітності підприємства

Стратегічне управління має важливе значення для формування конкурентоспроможності підприємства та його ефективного господарювання. Використання вказаних пропозицій забезпечить ефективність та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

Стратегічне управління є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Для підприємств торгівлі одним із напрямів подальшого розвитку є відкриття нових магазинів, розширення асортименту товарів, збільшення оптових продажів та пошук нових каналів збуту. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Мікон Трейд» було запропоновано проєкт відкриття магазину у м. Києві. Оцінка ефективності якого вказує на його окупність протягом одного року, отже він є ефективним методом стратегічного розвитку компанії та може бути використаний під час формування подальших цілей підприємства та довгострокових планів.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління відіграє важливе роль під час ведення сучасного господарювання, зокрема при плануванні довгострокового розвитку діяльності. Глобальні зміни, що формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища а також у поведінці конкурентів відіграють особливу роль у підвищенні важливості стратегічного управління. Стратегічне управління організацією - це застосування концепції, яка поєднує в собі цільовий, системний, ситуаційний та інтегрований підходи до діяльності компанії та дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з існуючими компетенціями компанії, розробити та впровадити систему стратегій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Мікон Трейд», на основі якого вдалося зробити наступні висновки: підприємство є одним із лідерів на ринку оптових продажів техніки; вдало сформована організаційна структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати та демонструвати високі показники діяльності. Обсяги реалізації товарів у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зросли, проте чистий прибуток та рентабельність дещо знизились. На основі проведеного аналізу стратегічного управління на ТОВ «Мікон Трейд» за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізів, вдалося визначити основні напрями формування та розвитку стратегії управління та ведення господарства. Для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності необхідно шукати нові методи торгівлі та впроваджувати інновації, в методи управління, збуту та реалізацію товарів.

Запропонована модель удосконалення процесу стратегічного управління для ТОВ «Мікон Трейд» включає в себе такі етапи: розробка та узгодження стратегій з врахуванням умов ведення торгівлі та запитів споживачів; прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища на систему управління на основі моделювання впливу макросередовища; оцінка ефективності запропонованої стратегії.

СПИСОК В ИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т.І Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону. *Економіка і суспільство* №9 2017 С.331-337.
2. Ареф'єва О.В., Ареф'єв В.О., Зиз Д.О. Економічне управління фінансовою стійкістю підприємств при зміні організаційної поведінки. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : монографія / за ред. Прохорової В.В. Х., Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 7-17
3. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ.* 2019. № 11. С. 108-116.
4. 7. Ареф'єва О.В., Мягких І.М., Ареф'єв С.О. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка.* 2018. Випуск 5(10). URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/8_Olena-AREFIEVA.pdf.
5. Бутка М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Чернігівський Національний Технологічний Університет. Київ, 2019. С. 8-231.
Режим доступу: URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf.
(дата звернення 02.11.2024р.).
6. Березянко, Т., Осадчук, О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу.. *Економіка та суспільство*, (43). 2020. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>.
7. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. *Економіка підприємства.* 2012. № 2. С. 22–23.

8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Київ, 2018. С. 346–352.
9. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком м. Луцька: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2014. -Вип. 11. С. 60-74.
10. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 1. С. 76-81.
11. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
12. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1.
13. Томпсон А., Стрікланд А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: Підручник для вузів / Пер. з англ. під ред. Л. Зайцева, М. Соколової. Москва: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. №9. С. 39-48. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>. (дата звернення 12.11.2024р.).
15. Нємцов В., Довгань Л. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.
17. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf (дата звернення: 29.10.2024р.).
18. Рудницька, О., Комаровський, А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, (57). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
19. Махінчук Н. В., Обушна Н. І. Теоретичні аспекти стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги населенню в Україні.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1708> (дата звернення: 20.11.2024). DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.54](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.54).

20. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

21. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Випуск №16. С. 145–149.

22. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.

23. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.

24. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 51.

25. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. С. 640.

26. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. К.: Основи, 2002. 671 с.

27. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів: <https://opendatabot.ua>.

28. Лубкей Н.П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Т.1. №1. 2019. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20450/lubkey.pdf>.

29. Яценко В.І. Торгівля і сталий розвиток територій: теоретичний аспект. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць*. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 405-407.
30. Чуванова Л.М., Яценко В.І. Роль підприємництва у забезпеченні сталого розвитку. *Матеріали VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. 2024. С. 378.
31. Черкашина М.В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 355-361.
32. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34*. Одеса, 2022.
34. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Київ, 2019. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-11.pdf> (дата звернення: 27.11.2024).
35. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-е вид. – К.: Каравелла, 2012. – 400 с.
36. Чумаченко М. Дослідження передумов і припущень при аналізі графіка беззбитковості. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 3-10.
37. Пеннер, С., Римарцов, В., & Лобай, Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління в організації. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>.
38. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p

39. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. Проблеми екологічної біотехнології. 2010. № 1. С. 26–31. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861>.

40. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». 2022. 70 с.

41. Бреус, С., & Пригарський, В. ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.

ДОДАТКИ