

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Удосконалення стратегічного управління підприємством»

Виконав: студент групи 2мЕМ

Маляренко Максим Віталійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	7
1.1. Сутність концепції стратегічного управління підприємством як чинник його конкурентоспроможності.....	7
1.2. Чинники, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.....	15
1.3. Сучасні підходи до вирішення проблем формування стратегії розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємств	23
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ БФ «АСТРА».....	36
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ БФ «АСТРА»	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА».....	51
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ БФ «АСТРА».....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ БФ «АСТРА» ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	68
3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА»	68
3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ БФ «АСТРА» через удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Кожне підприємство в сучасному світі повинно мати чітко сформований план своєї діяльності, який створить умови для підвищення ефективності та прибутковості. Якщо на підприємстві немає чітко розробленого плану, то здатність швидко реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища та приймати ефективні управлінські рішення буде прирівнюватися до нуля.

Якісна система стратегічного управління підприємством забезпечує йому фінансову стійкість і конкурентоспроможність, здатність ефективно функціонувати на ринку. Необхідність розвитку стратегічного менеджменту зумовлена сприйняттям підприємства як відкритої системи, яка має постійно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і отримувати ресурси на вході, а очікуваний результат діяльності – вже на виході. Все це спрямовує зусилля на побудову процесу управління таким чином, щоб забезпечити повне використання ресурсів для досягнення цілей, які ставить перед собою підприємство, тобто досягти найкращого результату функціонування.

Але, на жаль, теорія, як і практика стратегічного менеджменту в Україні не має широкого застосування. Незважаючи на те, що саме стратегічне управління є тим самим засобом, який забезпечує успішне виживання підприємства в конкурентному та надзвичайно агресивному середовищі, яке дуже швидко змінюється та дозволяє адаптуватися до цих постійних змін.

Тому на даний момент ця тема є надзвичайно актуальною, оскільки успіх у конкурентній боротьбі залежатиме від якісного та ефективного менеджменту, а вирішення стратегічних і тактичних завдань на підприємстві завжди потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Вагомим внеском у сучасному світі є розробки теоретичних та методологічних засад у стратегічному управлінні, створення та реалізації стратегій розвитку підприємства були присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних

учених, як А. Дж. Стрікланд та А.А. Томпсон, М. Портер, Б.М. Мізюк, Т. Фролова, М.І. Пітюлич, Г. Кіндрацька, А. Гапоненко, Н. Тренъов, І. Ансофф, А. Юданов, В.М. Бондаренко, Л. Довгань та інші. Але разом з тим дослідження проблематики ефективності стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності підприємств знаходяться на початковому етапі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА» як чинника його конкурентоспроможності.

З метою реалізації даної наукової мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

з'ясувати сутність концепції стратегічного управління як чинник конкурентоспроможності підприємств;

визначити чинники, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства;

проаналізувати сучасні підходи до вирішення проблем формування стратегії розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємств;

провести аналіз суб'єкта і об'єкта управління ТОВ БФ «АСТРА»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА»;

виконати стратегічний аналіз діяльності ТОВ БФ «АСТРА»;

дослідити напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА»;

сформувати конкурентні переваги ТОВ БФ «АСТРА» через удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізація стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності на ТОВ БФ «АСТРА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності на ТОВ БФ «АСТРА».

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, SWOT та PEST аналізи, статистичного і фінансово-економічного аналізу, графічний, тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавча база України, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ БФ «АСТРА», нормативні розрахунки, праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань удосконалення стратегічного управління як чинника конкурентоспроможності підприємств.

Практична значущість отриманих в процесі дослідження результати являє собою пропозиції та рекомендації щодо удосконалення господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА» і запровадження ефективної та результативної стратегії розвитку, що дозволяє в комплексі вирішити ряд актуальних в сучасних умовах завдань.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді:

Маляренко М.В. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 144.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного окремого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 35 рисунків, 23 таблиць, 71 найменування використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність концепції стратегічного управління як чинник конкурентоспроможності підприємств

Професіонали вже давно сприймають стратегію як той самий інструмент, який допоможе вирішити практично всі проблеми на підприємстві, адже дуже важливо заздалегідь знати, що потрібно зробити, наприклад, завтра, або через тиждень чи півроку, в щоб частково, але вміти керувати процесами на підприємстві та адаптуватися до того, що відбуватиметься ззовні, адже світ постійно розширюється та змінюється не щодня, а щогодини. І для того, щоб бути наготові, стратегічний менеджмент створений теорією і практикою управління.

Економічна література налічує безліч можливих варіантів для визначення поняття «стратегія». Сучасний економічний словник визначає стратегію як довгострокові та найбільш принципові, важливі плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, бюджету, доходів і витрат, податків, цін та капіталовкладень [27].

Дане визначення є досить влучним, бо для всіх підприємств надзвичайно важливим є чіткий план дій, який буде використовуватися для його стрімкого розвитку і допомагати управляти ресурсами, співробітниками.

Г. Мінцберг дав комплексне визначення стратегії в праці «Школи стратегій: стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегій менеджменту»[41], він дослідив поняття стратегії, виділивши п'ять напрямів і назвав їх як п'ять «П», зображено на рис. 1.1.

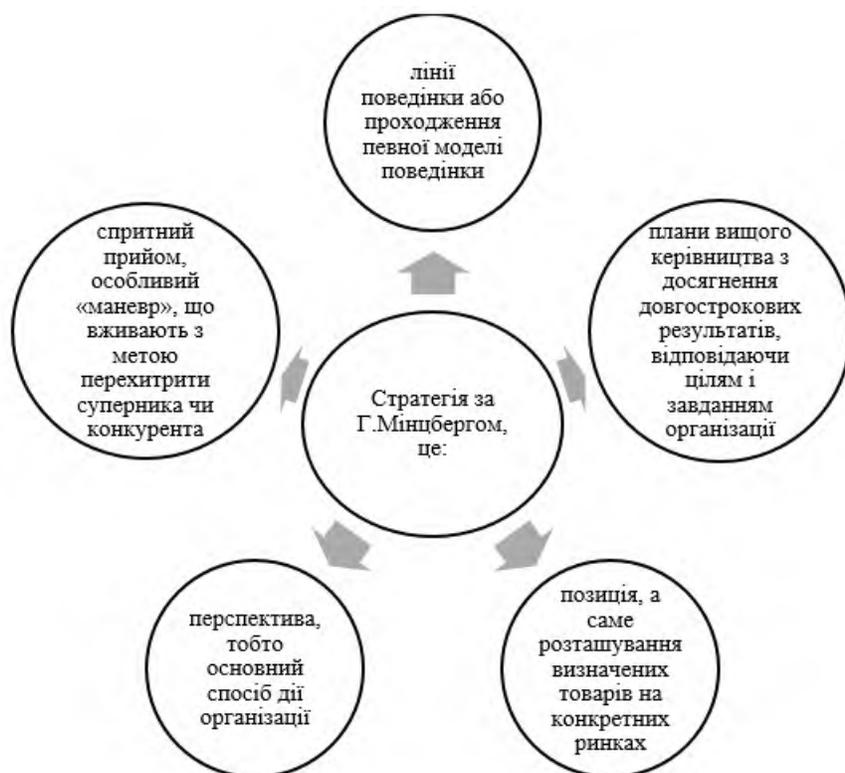


Рисунок 1.1 – Визначення поняття «стратегії» Г. Мінцбергом (розроблено автором на основі [41, 42])

Тому з рис. 1.1 можемо зробити висновок, що поняття «стратегії» є багатограним та може бути розглянуте з різних аспектів, потрібних при управлінні підприємством. Але її важливість є безумовною, адже саме вона допомагає при розвитку конкурентоспроможного підприємства.

На даний момент не вдалося визначити чітко визначений стандарт змісту та структури стратегії, що підтверджує факт неможливості однозначного тлумачення такого багатогранного та важливого поняття. Але протягом багатьох років вчені, як зарубіжні, так і вітчизняні, розглядали можливі варіанти визначення змісту цього поняття, оскільки розуміли його важливість і цінність для всіх підприємств.

Розглянемо інші трактування поняття «стратегія» з точки зору зарубіжних науковців у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегії» з точки зору зарубіжних науковців

Автор	Поняття	Ключове поняття
А.Д. Чандлер	визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Основні довгострокові цілі
І. Ансофф	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту	Набір правил для прийняття рішень; Системний підхід
М. Портер	створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності	Створення унікальної позиції

Примітка. Розроблено за джерелами [70, 2, 55].

Але окрім зарубіжних науковців існує багато вітчизняних вчених, які висвітлюють поняття «стратегії» наступним чином у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «стратегії» з точки зору вітчизняних вчених

Автор	Поняття	Ключове поняття
Оберемчук В.Ф.	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Програма дій
Бланк І.О.	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення.	Система довгострокових цілей
Наливайко А.П.	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та засобів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості.	Набір напрямків діяльності
Куденко Н.В.	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми.	Координуючий та об'єднуючий фактор

Примітка. Розроблено за джерелами [49, 6, 46, 32].

Проаналізувавши існуючі варіанти трактування поняття «стратегія», можна узагальнити та визначити, що майже однакове поняття сформовано вітчизняними та зарубіжними вченими, що стратегія – це напрямок життєдіяльності підприємства, який повинен бути представлений планом дій для досягнення довгострокових цілей на підприємстві.

Якщо узагальнити всі визначення сутності поняття «стратегія» і особливості його змісту для того, щоб уточнити його розуміння у контексті даного дослідження. То саме розроблення стратегії на підприємстві дає можливість досягнути поставлених цілей і завдань, також допомагає реалізувати той напрямок розвитку підприємства, який був ним обраний і може оцінити наскільки ефективно це було досягнуто, що набуває неабиякого значення для життєдіяльності підприємства. Тому важливо мати чіткий план дій для різних ситуацій, які часто у відбуваються на ринку [20].

Стратегічне мислення має бути наявною якістю характеру для кожного високо кваліфікованого керівника підприємством, така людина має мислити глобально, планувати наперед, ставити цілі та завдання перед собою та перед своєю командою і вміти виконувати даний план, якнайшвидше та з мінімальними витратами всіх ресурсів у тому числі часу, матеріалів, людських ресурсів. І також вони мають усвідомлювати, що відповідальність несуть також вони, тому стратегія має бути приближеною до ідеалу і погоджена зі спеціалістами своєї справи, які можуть надати комплексну оцінку запропонованих завдань і зможуть підтвердити реальність виконання у поставлені терміни [21].

Сформована ціль стратегічного управління дає таке формулювання, що повинні бути визначені цілі та стратегії, розроблені системи планів, які тим самим будуть для реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення як окремих підрозділів, підсистем, так і всього підприємства. бути головним атрибутом для цього. інструмент. . забезпечити конкурентну безпеку на майбутнє.

Тому з'ясовані переваги стратегічно орієнтованих підприємств зображено на

рис. 1.2.

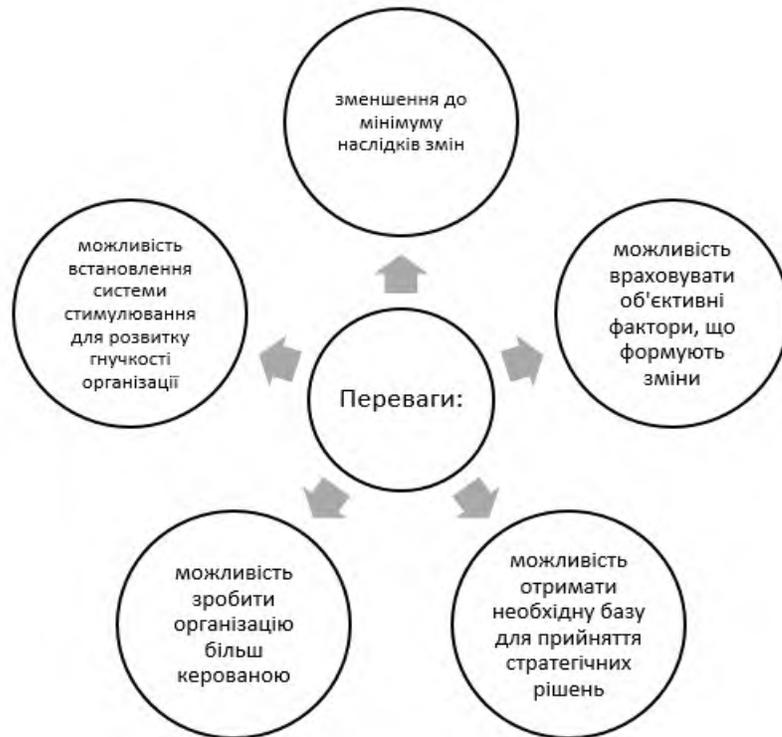


Рисунок 1.2 – Переваги стратегічно орієнтованих підприємств (розроблено автором на основі [17])

Незважаючи, на дані характеристики стратегічне управління має характерні особливості, які зазвичай залежать від сукупності даних чинників, наприклад: розмір підприємства, його рівень управління, тип виробництва, а також галузь до якої належить підприємство тощо.

Стратегічне управління не можна розглядати як певний результат еволюції планування. Насправді він викликаний комплексними змінами зовнішнього середовища навколо підприємства і спрямований на ринкові умови, які можуть бути завтра, через тиждень або в найближчому майбутньому. Дуже часто цим змінам досить складно запобігти, але якщо на підприємстві є далекоглядний менеджмент, то це вже доля успіху і шанси гідно перенести зміни зростають.

Кожне підприємство залежить від конкурентного середовища та від змін на ринку товарів, а це в умовах ринкових відносин, тому, щоб не зупинятися в розвитку і лише покращувати показники діяльності, підприємство має формувати власну стратегію розвитку. Стратегії, звичайно, повинні відрізнятися між собою, беручи до уваги специфічні фактори кожного окремого підприємства, його цілі та засоби, за допомогою яких воно хоче їх досягти. Види стратегії показано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Види стратегії підприємства (розроблено автором на основі [40, 33, 32])

Розробка стратегії має включати такі завдання:

дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища;

аналіз зібраної інформації;

стратегічне планування;

обговорення та обміркування стратегічних варіантів;

вибір певної стратегії розвитку підприємства, яка найбільше підходить для конкретного підприємства.

Коли відбувається процес обґрунтування напрямів, які доречні для певного підприємства можуть створюватись різнопланові типи стратегій, класифікація яких наведена на рис. 1.4.

Залежно від масштабу розробки	За напрямками діяльності	Залежно від темпів розвитку	Залежно від способів забезпечення розвитку
<ul style="list-style-type: none"> • загальна (генеральна) стратегія; • допоміжні (підтримуючі) стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингова; • виробнича (операційна); • фінансова; • інвестиційна; 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія прискореного зростання; • стратегія обмеженого зростання; • стратегія збереження становища; • стратегія скорочення; 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія концентрованого розвитку; • стратегія диверсифікованого розвитку; • стратегія інтегрованого розвитку;

Рисунок 1.4 – Типи стратегій та їх класифікація за ознаками (розроблено автором на основі [36])

На рис. 1.4 визначено основні типи стратегій. Важливого значення набуває визначення правильної стратегії, бо наприклад стратегія прискореного зростання допомагає підвищити рівень як коротко- так і довгострокових цілей над досягнутими показниками. Але дана стратегія підходить для підприємств, які знаходяться на стадії розвитку і вона є ризиковою. Для стратегії обмеженого зростання характерно визначати цілі від досягнутого, тому зазвичай її обирають підприємства, які вже знаходяться на гарному рахунку і не мають суттєвих загроз, вони вже, і прибуткові, і ефективно функціонують на ринку.

Орієнтованою на забезпечення стабільності на підприємстві є стратегія збереження становища. Вона створює умови для підтримання функціонування на ринку, забезпечення конкурентоспроможності підприємств, створюється, реагуючи на зміни ринку.

Стратегія скорочення використовується, коли бізнес погіршується, показники ефективності стають меншими, а також під час економічних спадів і при загрозі банкрутства. Існують альтернативи, які можливі при використанні цієї стратегії, це може бути ліквідація підприємства або окремих підрозділів, можлива реорганізація, зменшення обсягів виробництва, зміна продукції, її модернізація, вдосконалення або навіть перепрофілювання.

Якщо розвиток підприємства спрямовується на покращення своєї діяльності в межах однієї ніші, то дана тактика називається стратегія концентрованого розвитку. І вона може мати великий успіх, адже підприємство направляє всі свої зусилля в одну сферу і концентрується на удосконалення діяльності саме в ній.

Стратегія диверсифікованого розвитку полягає у диверсифікації діяльності та розгляд і освоєння на нових ринках збуту.

Стратегія інтегрованого розвитку стосується утворення нових підрозділів на підприємстві, використання різних форм інтеграції, які до цього не застосовувалися, удосконалення і розвиток нових видів діяльності [45, 1, 8].

Отже, стратегічне управління здійснюється з урахуванням місії підприємства, а його головним завданням є узгодження місії з цілями, які є головними в організації в умовах постійних змін у країні, де працює підприємство, і на ринку. Поведінка підприємства на ринку більшою мірою визначається можливостями та перспективами розвитку, які простежуються в ході діяльності підприємства, використовуючи певну стратегію та визначаючи досягнутий на підприємстві рівень стратегічного управління.

1.2. Чинники, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства

Існує величезна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на успішне функціонування підприємства, і важливо сформулювати, а потім реалізувати стратегію розвитку, яка представлена планом розвитку і стосується діяльності, пов'язаної з виходом на ринок, враховуючи це. частка ринку, яка задовольнить потреби підприємства та покращення позиції підприємства на ринку. Його також можна назвати набором управлінських рішень, який використовується для зведення величезної кількості виконуваних на підприємстві дій до набору важливих і перспективних, які будуть відповідати довгостроковим цілям підприємства в обраній стратегії.

Наявний комплекс ознак за яким відбувається характеристика стратегії розвитку на підприємстві. Існує 5 найголовніших рис стратегії підприємства, виділені Г.І. Кіндрацькою [28] на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Характерні риси стратегії підприємства (розроблено автором на основі [28])

За потрібним є поділити на 2 групи дані характеристики стратегії розвитку підприємства. До першої групи відносимо загальні риси, які актуальні для різних підприємств, незважаючи на їхню діяльність та інші чинники. Загальними є комплексність, адже на підприємстві має бути взаємозв'язок, бо це важливо для цілісності та направленості на запланований результат. Наступною рисою є спрямованість як на внутрішнє так і на зовнішнє середовище певного підприємства, бо це стосується кожного і є потрібним всім підприємствам, які мають намір розвиватися та бути прибутковими і конкурентоспроможними на ринку.

І також потрібен взаємозв'язок між стратегіями на різних рівнях управління підприємством. До другої відносяться специфічні риси такі як важливість розробки та реалізації стратегії розвитку серед великої кількості діяльності, яка має виконуватися для підвищення ефективності функціонування. Також потрібно враховувати ситуації та фактори, які можуть мати вплив на формування і виконання стратегії розвитку [15].

Але істотним доповненням до цієї групи є створення довгострокових планів і заходів щодо захоплення нових ринків, але з урахуванням загальної стратегії всього підприємства щодо розвитку та розширення разом з ним, а також комплексних управлінських рішень щодо вибору найкращих напрямків діяльності. Обираючи основу для створення стратегії, необхідно обов'язково реагувати і враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Перелік авторів [3, 10, 12, 7, 39] серед них К. Боумен і М. Мескон, визначили фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на підприємство і виділили мікро- та макрорівні і тим самим розрізнили мікросередовище та макросередовище впливу. Вчений М. Мескон виділив у зовнішньому оточенні організації середовища прямого і непрямого впливу зображено на рис. 1.6. Насамперед середовище прямого впливу з досліджень Елбінга враховує фактори, що є впливом на безпосередні дії та операції підприємства і вони здійснюють на них прямий вплив.

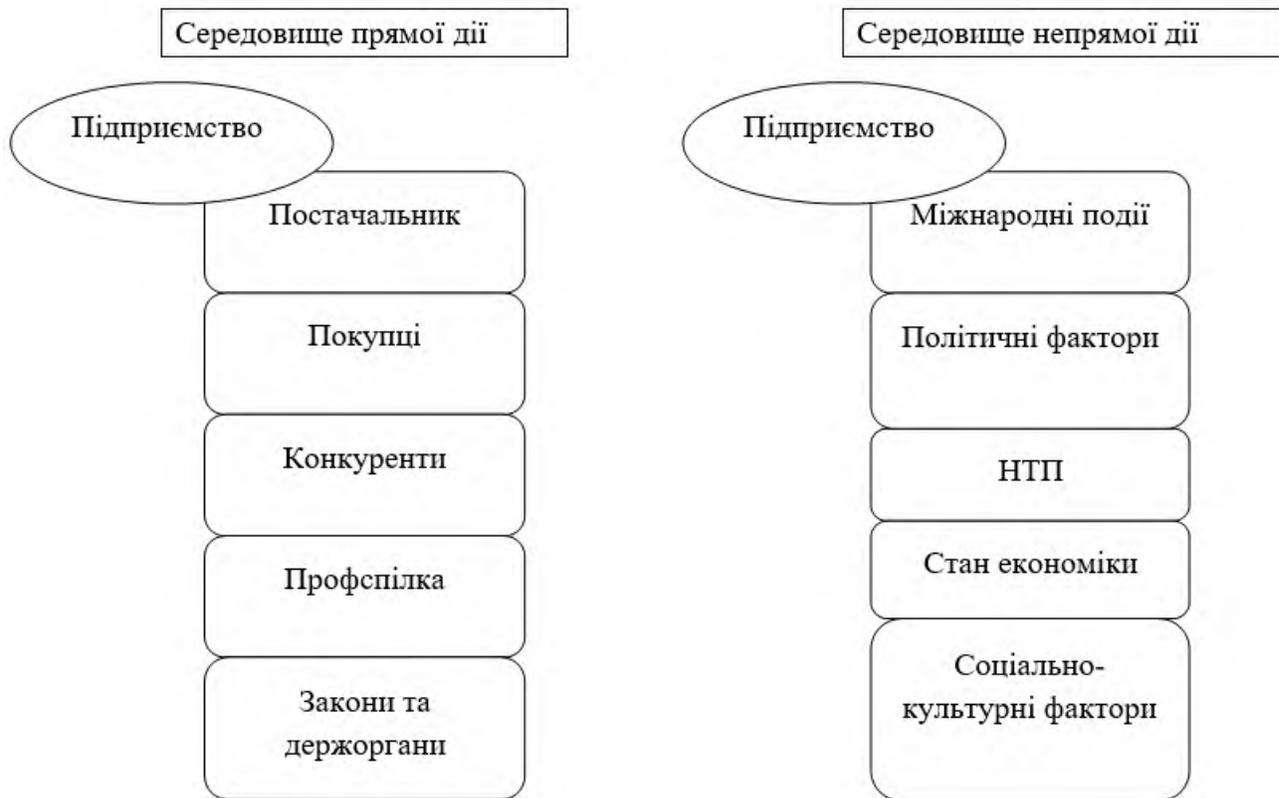


Рисунок 1.6 – Зовнішнє оточення діяльності підприємства (розроблено автором на основі [39])

Слід зазначити, що М. Месконі, виділивши фактори зовнішнього середовища, які мають прямий вплив і вони відображають стан підприємств Америки і Західної Європи в них впливовими є місцеві органи влади та управління і профспілкові комітети [39].

К. Боумен виділив модель, яка зображена на рис. 1.7 факторів зовнішнього середовища, вона являє концепцію 5 конкурентних сил Портера. В наслідок цього три фактори зовнішнього середовища мають на меті відобразити на мікрорівні як вони впливають зі сторони сил конкуренції на підприємство [7].

А. Томпсон, Д. Деніелс, А. Стрікленд, Л. Радеба, Р.А. Фатхутдінов – дані вчені, які посвятили свої праці тематиці стратегічного управління мають думку про

вплив факторів саме зовнішнього середовища на підприємство і його деякі види діяльності мають мати однорівневий характер. В той же час вчені Л. Радеба та Дж. Д. Деніелс вони визначили фактори зовнішнього середовища: політичні, географічні, правові, історичні, культурні і економічні [62, 19, 63].

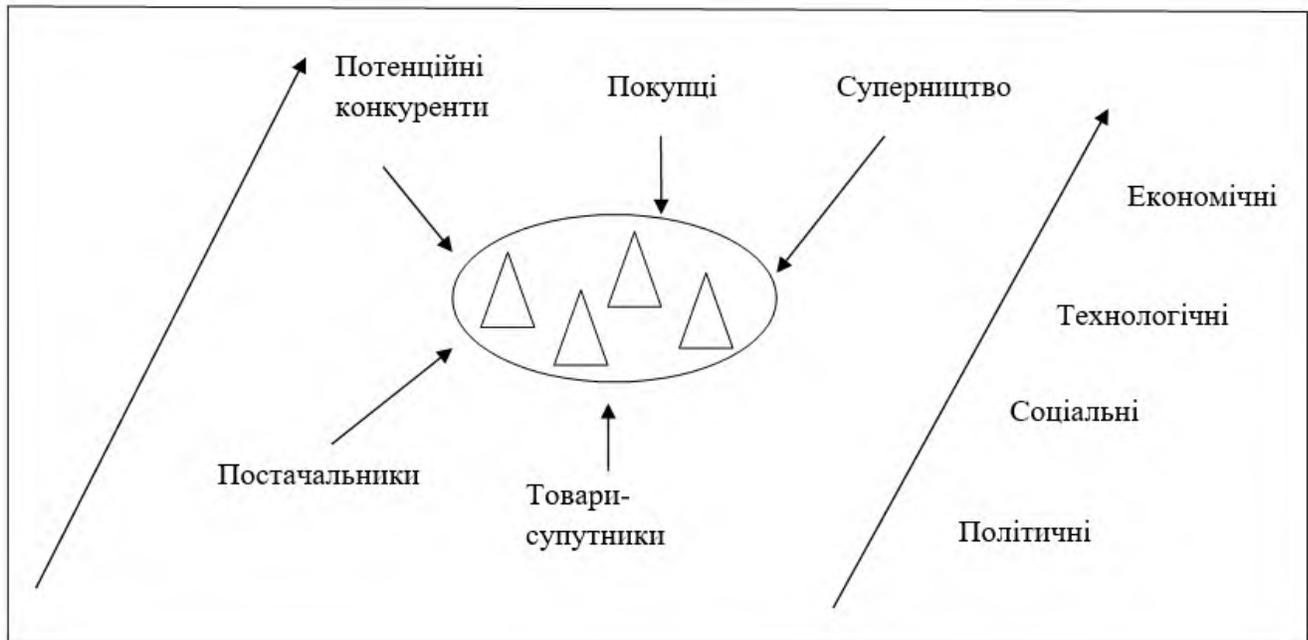


Рисунок 1.7 – Мікросередовище та макросередовище діяльності підприємства (розроблено автором на основі [7])

А. Стрикленд та А. Томпсоном виділяють найголовніші фактори, які мають впливати при виборі стратегії розвитку підприємства, зображено на рис. 1.8. Відображення даної схеми дає дозвіл визначити, те як потрібно розробляти стратегію, але також можна звичайно продемонстровано внутрішні та зовнішні чинники, які на неї мають вплив [62].

Також обрані фактори, які були виділені цими вченими мають глибинні знання і мають велику кількість інформації. Проте, оцінка корпоративної культури чи особистих очікувань не має досить точного розрахунку за допомогою наприклад

економіко-математичних методів, які мають використовуватися коли відбувається процес формування стратегії. Також існують зовнішні фактори, які діляться на 2 рівні, це прямого впливу фактори (мікросередовище) та непрямого (макросередовища).

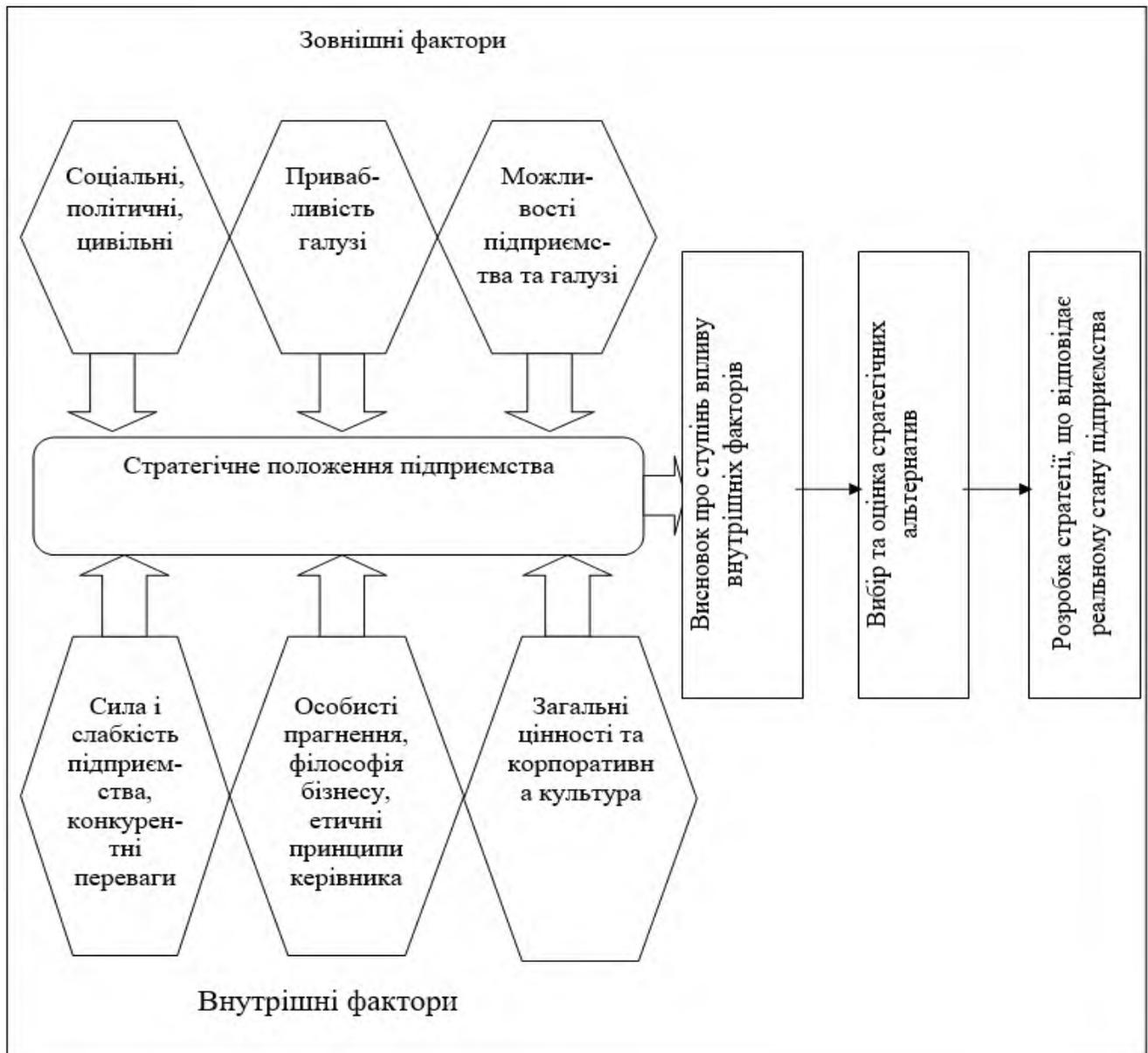


Рисунок 1.8 – Фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства (розроблено автором на основі [62])

Якщо зібрати всі чинники то вони створюють економічний потенціал цілого підприємства і потім з його допомогою відбувається розробка стратегії розвитку на підприємстві. Воно не зможе успішно функціонувати без її створення, адже вона забезпечує стабільність та розвиток. Алгоритм стратегічного управління, зображений на рис. 1.9.

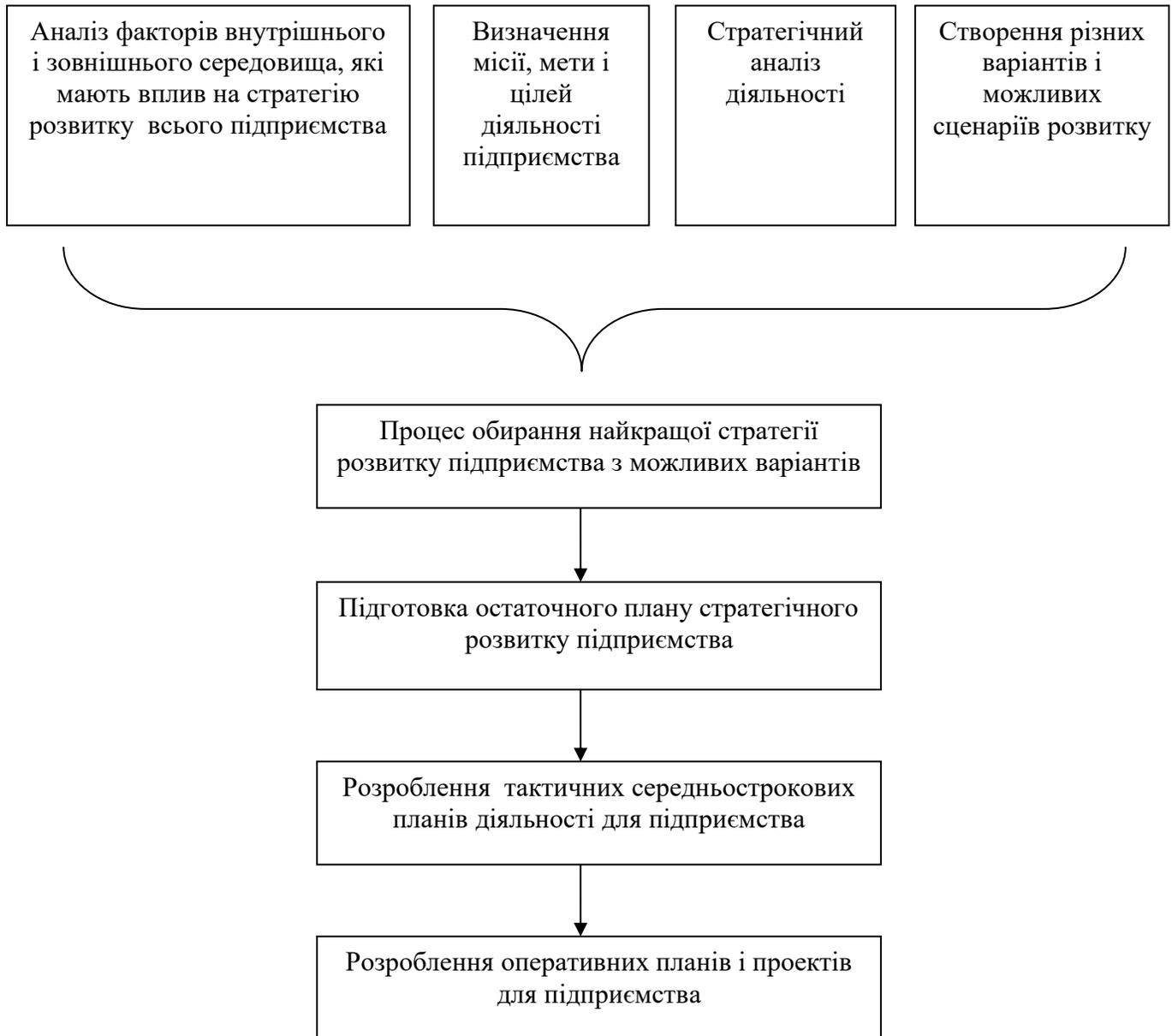


Рисунок 1.9 – Алгоритм стратегічного управління діяльністю підприємства
(розроблено автором на основі [26])

Стратегічне управління має на меті створення стратегічного плану. У процесі реалізації стратегічного управління або плану, має відбуватися не тільки організування реалізації стратегії розвитку це дев'ятий етап, а також має бути присутній контроль, адже дуже важливо контролювати і швидко реагувати, якщо є певні проблеми це має відбуватися вже на десятому етапі. Має бути гарно налагоджений зворотній зв'язок, який потрібен на всіх етапах для того, щоб усунути максимальну можливу кількість помилок, бо це є запорукою успіху і демонструє високу якість в управлінні [29].

У деяких випадках зворотній зв'язок надає оновлену інформацію, яку необхідно враховувати та контролювати, можливо, краще змінити напрямок, якщо це гарантуватиме кращу прибутковість. Існує теоретична модель механізму формування ефективної стратегії на підприємстві, зображена на рис. 1.10.

В процесі створення та реалізації стратегії можна виділити велику кількість різних чинників, наприклад:

постачання та його проблеми і можливості, потрібно чітко визначити вартість, терміни виготовлення продукції;

забезпечення виготовленої продукції або виробничий потенціал підприємства, який також контролює технічні характеристики і розрахунок потрібної продукції на визначений термін і в потрібному обсязі;

кваліфіковані кадри, які мають дуже велике значення, адже людські ресурси мають виготовляти якісну продукцію на підприємстві, і даний фактор впливає на ефективність цілої організації;

інформація в сучасному світі відіграє визначальну роль, вона змінюється кожну хвилину, тому від якості та успішності оброблення та аналізу інформації, яка покращує розвиток та функціонування організації будуть залежати подальші дії та можливі варіанти, в якому напрямку потрібно рухатися, щоб досягти успіху. Також процес відбору коректної інформації має включати звернення уваги на різні аспекти

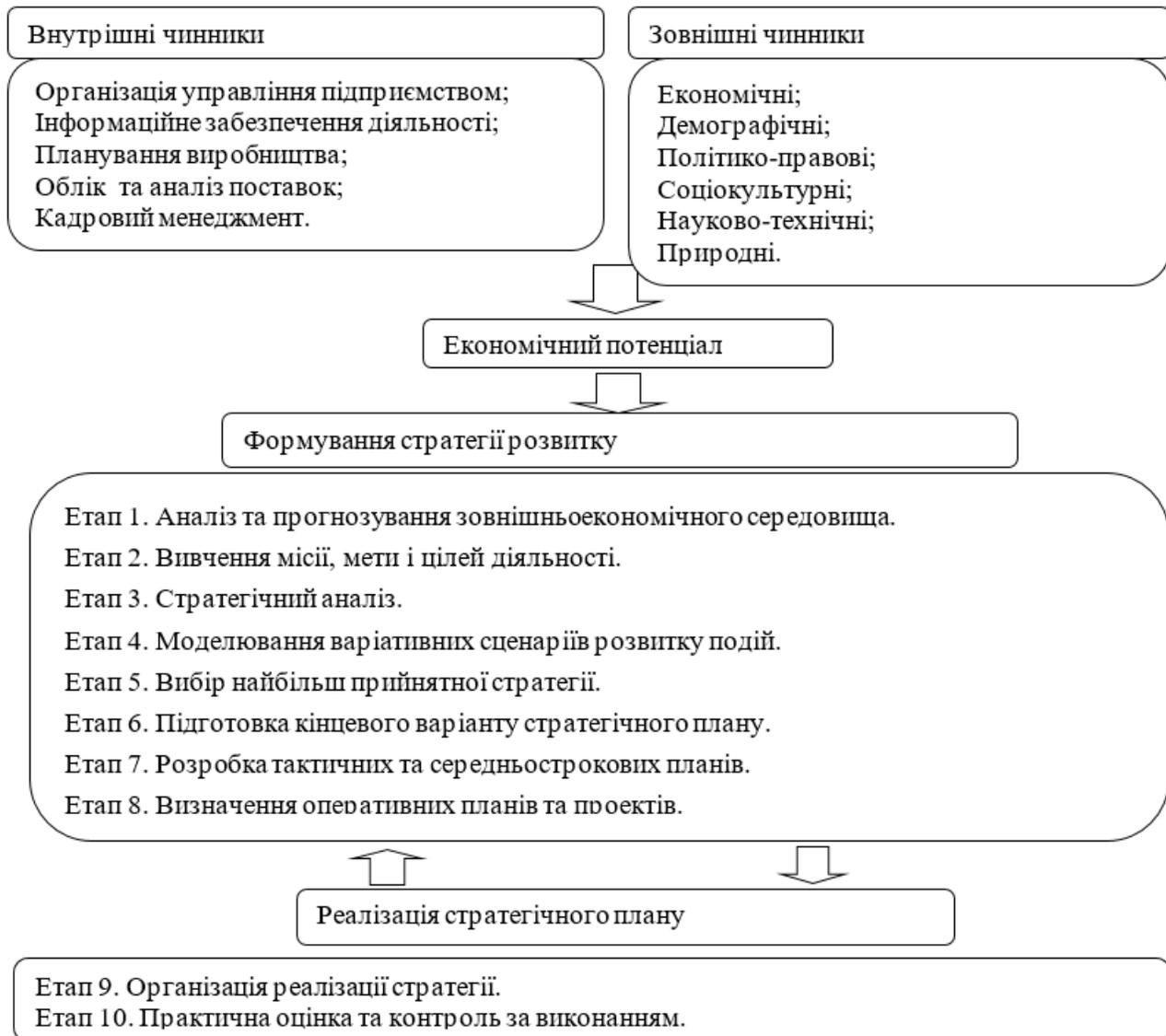


Рисунок 1.10 – Механізм формування стратегії розвитку підприємства
(розроблено автором на основі [53])

та фактори: технологічні, економічні, соціальні, політичні та інші;

фінансові можливості, які мають обов'язково бути враховані при розробці стратегії розвитку, адже вона включає чіткий облік як потрібно розподілити ресурси, які мають бути у кількісній формі і також варто оцінити досягнення цілей у вартісному вираженні, бо реалізація стратегії має опиратися на можливості у фінансовому плані які може використовувати підприємство для того, щоб

розвиватися [5, 44].

Все це свідчить про те, що єдиним комплексним процесом є як формування, так і реалізація цієї стратегії, і він не зупиняється, а доповнюється і розвивається, оскільки середовище функціонування підприємства постійно змінюється, тому стратегія повинна відповідним чином реагувати.

1.3. Сучасні підходи до вирішення проблем формування стратегії розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємств

Характерними умовами реалізації успішної стратегії є насамперед відповідність розробленої стратегії до сучасних реалій, готовність та зацікавленість підприємства до певних змін, кваліфікованість персоналу і наявних в них навичок та прагнення до удосконалення та покращення організації.

Слід зазначити, що стратегічне мислення є важливим для успішної реалізації стратегії. Він складається з багатьох аспектів, таких як розуміння, в якому напрямку розвивається компанія і чого вона хоче досягти, як саме вона планує реалізувати стратегію. Також стратегічне мислення шукає можливі варіанти розвитку підприємства, аналізує споживачів та їхні потреби, створює умови для функціонування та передбачення ризиків.

Економічна стратегія розвитку підприємства це результативне досягнення цілей організації економічними прийомами та методами. Взаємозв'язок середовища та прийнятих рішень стосовно стратегії є визначальним. Стратегічний контролінг на підприємстві має забезпечувати правильність обраної стратегії, та її актуальність і коректність стосовно поставлених цілей та планів, та відповідність щодо середовища навколо підприємства. На сьогодні існує велика кількість економічних стратегій з якими підприємство зможе реалізувати свій потенціал [43].

Товарна стратегія спрямовує свою діяльність на знаходження та формування ринків товарів, які узгоджені з місією та завданнями підприємствами і допомагає

прослідкувати можливості, які з'являються на ринку. Також сприяє формуванню правил для створення товарного асортименту.

Стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів має в своєму арсеналі розподіл ресурсів і постачальників відповідно до потреб підприємства у виробничих ресурсах.

Стратегія ціноутворення використовує велику кількість хитрощів і методів, як правильно визначити ціну на продукцію, щоб вона залучала покупців до покупки і бачила в ній цінність. Це дозволяє підприємству відстежувати кон'юнктуру ринку, застосовувати раціональну цінову конкуренцію.

Стратегія інвестиційної діяльності підприємства, її сутність у створенні інвестиційного портфеля, який в свою чергу містить сукупність облігацій з різними варіантами можливих ризиків та акцій, тобто це набір цінних паперів. Для підприємства доречним є інвестування у технічне забезпечення, в нові засоби праці, модернізація виробничих запасів та звичайно у професіоналів своєї справи.

Стратегія поведінки компанії на фінансових ринках – це процес створення на підприємстві мобілізації частки фінансових ресурсів або так званих додаткових, які можуть бути використані для ситуацій, пов'язаних з наявними на даний момент фінансами або інвестиціями в покращити стан підприємства. Також ця стратегія відстежує кон'юнктуру і сприятливі ситуації в світі фінансів, наприклад, найкращі умови кредитування або вигідну ціну цінних паперів.

Стратегія стимулювання персоналу підприємства для досягнення стратегічних цілей, працівники є найціннішим ресурсом і їх мотивація повинна мати стимули, які будуть узгоджуватися з цінностями підприємства та його місією.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності розробляє план як саме діяти на зовнішньому ринку, його умови та можливості, загрози.

Стратегія зниження виробничих витрат звертає увагу на затрати, від яких можна відмовитися або які є неонов'язковими, тобто регулює етап на якому відбувається розрахунок майбутніх витрат і опрацьовує можливі шляхи їх

скорочення.

Стратегія запобігання банкрутству фірми складається із сукупності методів та прийомів, дія яких полягає у дослідженні та усуненні можливих загроз, але для цього потрібно відслідковувати ризики, які з'являються на шляху функціонування підприємства і навчатися долати їх та мати готові відповіді, як вчинити в різних критичних ситуаціях [15, 16, 18].

Тобто, використання економічної стратегії буде мати найкращі конкурентні переваги, якщо застосовувати сукупності її елементів, а саме розглянуті стратегії вище формують систему, яка буде забезпечувати ефективність та покращення показників на підприємстві. Але важливим є забезпечення єдності та координації, щоб розроблені стратегії удосконалення мали єдинонаправленість та узгодженість спільній меті та були актуальні до ситуації в світі.

Ефективність та результативність розробленої стратегії знаходиться в ситуації невизначеності, яка змінюється в позитивну чи негативну сторону, на яку впливають реальні можливості підприємства і стратегічний план.

Аналіз розривів – важливий метод стратегічної діагностики, він є досить не складним у використанні при аналізі обраної стратегії. Даний метод складається з таких операцій, як знаходження головного показника, який вказаний у стратегії. Оцінювання реальної ситуації на підприємстві та прогноз на майбутнє, пошук показників у стратегічному плані, які є важливими для досягнення місії підприємства, дослідження тенденції за даними показниками, аналіз існуючих можливостей та планування як саме можна їх реалізувати, створення плану дій або процес, який допоможе зменшити чи усунути розрив між існуючим та бажаним станом справ [11, 13].

Також одним із варіантів процесу аналізування розриву є дослідження різниці, яка існує між очікуваннями, які оцінюються як оптимістичні та прогнозами, що вважаються песимістичними. Дану схему такого аналізу наведено на рис. 1.11.

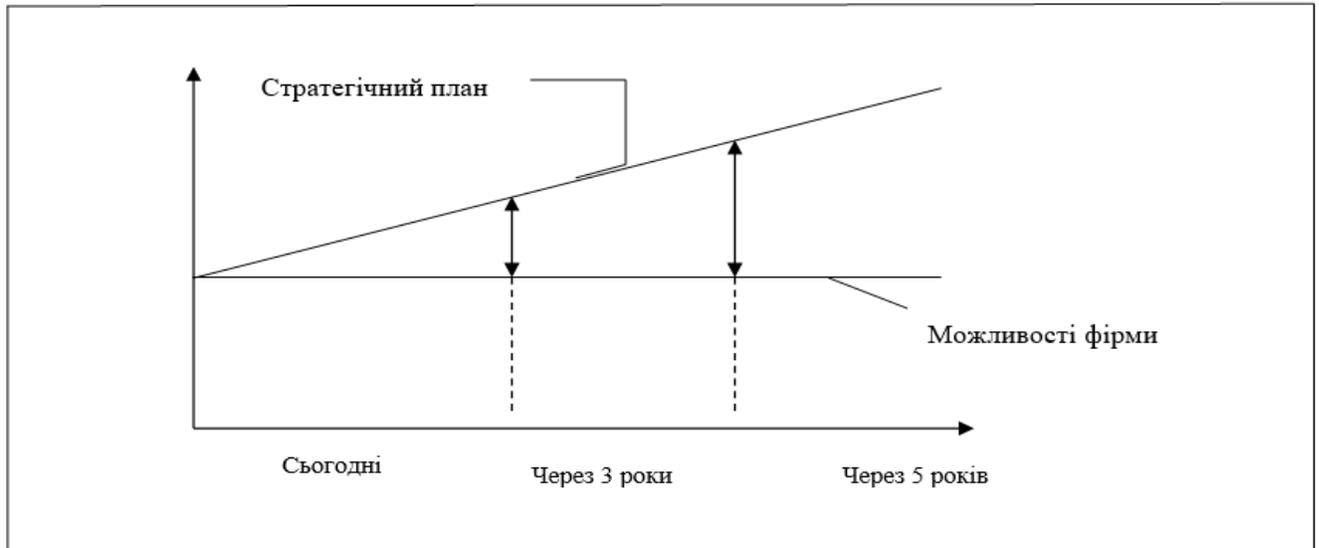


Рисунок 1.11 – Стратегічний розрив між оптимістичним та песимістичним прогнозами (розроблено автором на основі [37])

Для правильного та інформативного аналізу розриву, створюють профіль підприємства, враховуючи суттєві характеристики стратегій на підприємстві на даний час оцінюючи фактичну стратегію та оптимальну, яка має бути сформована, даний аналіз виконують у вигляді таблиці, наведений приклад у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактична та оптимальна стратегія підприємства

Характеристика	Оцінки відхилення, бали										
	сильне		середнє		слабке			середнє		сильне	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Політика росту									*	+	
Ринкова диференціація										+ *	
Продуктова диференціація									+		*
Лідерство у зниженні витрат						*		+			

Примітка: * - оптимальна стратегія; + - фактична стратегія фірми.

Примітка. Розроблено за джерелами [18].

Аналізуючи дані, необхідно з'єднати оцінки для обох типів стратегій, і результатом буде картинка, яка покаже профіль, який є на даний момент, до того, що дасть оптимальні результати. Якщо якісь показники сильно відрізняються від оптимальної схеми, то це говорить про прогалини, які існують у стратегії на підприємстві, тобто, в першу чергу, потрібно шукати шляхи вирішення цих проблем і намагатися наблизити реальну ситуацію до оптимальної, який підвищить ефективність.

З таблиці 1.3 видно вузьке місце в продуктивній диференціації, тобто підприємство надає перевагу зниженню витрат, в той час покупцям не вистачає різноманітності в асортименті. В даному випадку розглядається тільки один напрямок на цьому підприємстві, зазвичай на великих підприємствах відбувається розвиток та покращення декількох. Тому, актуальним є застосування комплексу стратегій, що має назву стратегічний набір.

Стратегічний набір – комплекс різних типів стратегій, що має у своєму арсеналі підприємство на визначений термін, які є уособленням цілей та напрямків розвитку для підприємства, звертаючи увагу на зовнішнє середовище та позиціонування конкретного підприємства у ньому [51, 66].

Яким має бути стратегічний набір:

направлений на досягнення цілей, які визначило конкретне підприємство;

чіткість та розуміння на що направлені обрані стратегії;

існування на всіх рівнях організації, адже набір спрямований на різні види діяльності організації і є різноманітним;

гнучкість та динамічність такого набору, адже все змінюється і потрібно вчасно реагувати та підлаштовуватися або реорганізувати роботу, використання резервних стратегій;

баланс та рівновага між різними видами стратегій, таких як основних і резервних, витратних і прибуткових, все має мати міру та визначатись комплексно, для того щоб охоплювати всі сфери розвитку;

надійність, адже стратегічний набір має бути виваженим та гарно обміркованим рішенням.

Стратегічний набір у своїй сутті це не щось загальне, це концентрування на позитивних моментах та підкреслення і удосконалення їх, це акцент на особливостях [52].

Однакові стратегічні набори не можуть існувати, адже кожне підприємство має свої значимі індивідуальні характеристики, навіть якщо у них однакові плани, одна діяльність, але кожне особливе, відмінність може стосуватися однієї людини, або маленького елемента, але він є визначною рисою і приносить успіх одному підприємству, а інше від даних рис не зможе мати ніякого покращення.

Хороший стратегічний набір демонструє вдосконалення в тих сферах, які компанія хотіла зробити більш ефективними. І підбирається продуманий стратегічний набір конкретно під конкретне підприємство з урахуванням його потенціалу та можливостей розвитку, щоб у майбутньому зосередитися на сильних сторонах цього підприємства та мінімізувати вплив слабких сторін, які можуть мати негативний вплив. наслідки для діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. Прикладом можуть служити підприємства, які вже мають досить впевнене стратегічне управління і їм залишається лише або підтримувати його на високому рівні в майбутньому, або вдосконалювати окремі його складові. Але на приклад, підприємства, які не мають чітких стратегічних орієнтирів та можливостей, які мають великі організації, то їм потрібно звертати увагу на багато складових, прикладом може бути розвиток стратегічного мислення персоналу та інше, що зможе покращити підприємство.

Для створення стратегічного набору мають бути залучені високоякісні працівники та спеціалісти, які зможуть надати консультації по сферах в яких саме вони розуміються дуже добре і обрані стратегії мають бути погоджені та роз'яснені фахівцям, які працюють саме в підрозділах на які вони направлені. Адже даний варіант буде забезпечувати найкраще взаєморозуміння та комунікацію між різними працівниками організації, також буде надана координація всіх стратегій, які будуть

внесені до стратегічного набору згідно, звичайно ж, цілями підприємства [47].

Деякі складові стратегічного набору наведені на рис. 1.12.



Рисунок 1.12 – Складові стратегічного набору підприємства (розроблено автором на основі [68])

Зазвичай, параметри стратегічного набору задаються загальними стратегіями, тобто до них має бути направлена велика кількість досліджень їхньої актуальності та доречності. Але інші складові вони у стратегічному наборі є тим самим засобом для ефективного функціонування загальних стратегій, тому вони мають бути відібрані правильно та до вимог конкретної ситуації, адже від цього буде залежати вплив між ними та налагоджений взаємозв'язок.

Концепція «послідовних стратегій», яку потрібно застосовувати у ефективному стратегічному наборі, адже вона гарантує високий рівень конкурентоспроможності. Велику роль мають продуктово-товарні стратегії чи стратегій, які потрібні для окремих видів діяльності, адже вони забезпечують природній відтворювальний процес, що повертає гроші, коли дані стратегії реалізовані [58, 71].

Наприклад, існує диверсифікована організація, яка має безліч напрямків. В даній ситуації потрібно використовувати «портфельно-орієнтований підхід», що вимагає мету «портфеля» організації, її сферу діяльності, баланс між стратегічними

зонами господарювання. Метою «портфеля» підприємства є забезпечення конкурентоспроможності за допомогою різних напрямів діяльності на підприємстві. Вона дозволяє чітко знати, що потрібно даному підприємстві, в якій послідовності та обсягах.

Матричні моделі завжди використовувалися при портфельному аналізі. Найпопулярнішими у використанні є:

9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця) вона є надзвичайно поширеною і має системні критерії, такі як привабливість категорії діяльності та конкурентоспроможна позиція підприємства.

Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG) будується за такими двома параметрами, першим є темп приросту ринку, другим є відносна частка ринку, відповідно до даних критеріїв існують 4 типи товарів:

«важкі діти», для їх розвитку потрібно вкладати кошти, адже вони тільки з'явилися на ринку, тобто це початок життєвого циклу, і не займають великої частки ринку;

«зірки» це категорія товарів, які знаходяться вже на стадії зростання, вони є лідерами і кошти потрібно вкладати для їхнього втримання на ринку на високому рівні;

«дійні корови», саме вони знаходяться вже на етапі зрілості і приносять високі доходи, актуальними для них стратегіями є підтримання конкурентних переваг та «збереження урожаю»;

«собаки», дані товари вже не мають актуальності і по обом параметрам вони мають низькі показники, для них правильним буде обрати стратегію елімінації.

Недоліком даної матриці є пріоритет тільки на два параметри, але ж їх набагато більше і вони також є важливим і нехтувати ними є недоречним.

Матриця (Hofer-Arthur D.Little) «балансу життєвих циклів», здійснює повний аналіз «життєвих циклів» підприємств та їх окремих видів діяльності у «портфелі».

Вона є комплексною адже містить 15 квадрантів, які показують конкурентну позицію і етап «життєвого циклу»[18, 64].

Звичайно, вибір повинен робити керівник підприємства, щодо якого типу матриці він надасть найбільш повну інформацію та дасть можливість розвиватися та рости. Але для того, щоб побачити повну картину, доцільно було б побудувати кожен з них. Різні підходи мають свої переваги і недоліки, але найголовніше те, що, зробивши комплексний аналіз і отримавши достовірну картину ситуації на підприємстві, можна значно прискорити розвиток підприємства або виявити проблеми і скласти план як їх вирішити.

Діяльність функціонує з більшою ефективністю, якщо ресурсні та функціональні стратегії взаємодіють одна з одною та з стратегіями вищого рівня. Має існувати «концептуальний клей» це певна взаємодія та координація між різними стратегіями та поєднання різних видів діяльності. Важливою ціллю стратегічного управління на підприємстві є раціональний розподіл між напрямками діяльності стратегічних зон господарювання ресурсів для того щоб максимізувати їх корисність.

Ресурсні стратегії на підприємстві займають важливе місце у діяльності організації, адже вони надають можливість рівномірно і в правильній кількості забезпечити паливо, запчастини, матеріали, сировину, різні інформаційні та фінансові ресурси і також працювати узгоджено з іншими стратегіями [35, 38].

Зони стратегічних ресурсів є надзвичайно різними для різних підприємств, адже це можуть бути різні види діяльності та умови функціонування наведені певні групи на рис. 1.13.

Стратегії розробляються для конкретної сфери стратегічних ресурсів з метою створення стратегічної діяльності. Також усі види стратегій повинні перебувати у взаємодії з ресурсними, оскільки це безпосередньо впливає на темпи розвитку підприємства, його стратегічні плани та програми. Ресурси необхідно контролювати та аналізувати для подальшого розвитку діяльності та розподілу



Рисунок 1.13 – Концепція створення та реалізації продуктової стратегії підприємства (розроблено автором на основі [54])

Ресурсна стратегія це різновид забезпечуючих стратегій у стратегічному наборі, що дають змогу підприємству визначати методи постачання, стратегічну поведінку у зонах стратегічних ресурсів, системи розподілу та як саме поповнювати ресурси з найбільшою швидкістю, також створення певної системи страхових запасів[67, 69].

Тому, саме ресурсна стратегія є тією узагальненою та комплексною моделлю дій організації в зонах стратегічних ресурсів, яка потрібні для того, щоб ефективно розподіляти ресурси між окремими підрозділами організації узгоджено та з налагодженими шляхами комунікації та координації між підрозділами та при умовах досягнення цілей підприємства. На рис. 1.14 наведено елементи, які мають бути використані при створенні ресурсних стратегій на підприємстві.

Функціональна стратегія це також різновид забезпечуючої стратегії, що має на меті здійснити стратегічну орієнтацію для функціональної підсистеми саме управлінням організацією, яка дає можливість досягти цілей та узгоджено управляти процесами у загальних стратегіях, враховуючи місію підприємства.



Рисунок 1.14 – Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства (розроблено автором на основі [67])

Функціональні стратегії повинні бути створені при таких чинниках:

- взаємозв'язку обраної функції з її впливом на цілі та місію підприємства, які мають бути реалізованими;
- обрання границь функцій та місць, де вони зможуть перетинатися та покращувати свою ефективність;
- врахування як саме може впливати виконання дій з обраної функції на підприємство, можливий як розвиток так і занепад;
- розвиток деяких функцій, їх переваги та недоліки, визначення як саме вони взаємодіють між собою;
- балансу між стрімким розвитком підприємства та фахівців, які саме виконують заплановані функції, адже вони мають бути професіоналами своєї справи та мати натхнення віддано працювати [59].

При врахування даних чинників можна досягти формування функціонального потенціалу на підприємстві, при створенні стратегій функціонального типу. Тобто, правильний порядок і зібрана актуальна та повна інформація дає змогу розкрити наявний потенціал підприємства і прискорити його розвиток та розквіт.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про аспекти стратегічного управління підприємством як чинника конкурентоспроможності зроблено наступні висновки:

1. Проаналізувавши наявні варіанти трактування поняття «стратегія», було зроблено висновок, що поняття є досить багатограним, але основним його змістом, як і метою, є формування напрямку, в якому має розвиватися підприємство. рухатися та розвиватися, представлений у вигляді плану, який враховує цілі та місію, визначає шляхи та засоби їх досягнення та може забезпечити стійку конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічне управління має бути присутнім на кожному підприємстві, адже воно здійснюється, враховуючи спочатку місію підприємства, а потім узгоджує її з цілями, які постійно перебувають під впливом змін у зовнішньому середовищі. Для того, щоб досягти високий рівень стратегічного управління важливим є дослідження та виявлення можливостей та перспектив розвитку для підприємства.

2. З'ясовано, що існує велика кількість чинників, які впливають при формуванні, а потім і при реалізації стратегії, наприклад:

виробничий потенціал, який має забезпечувати процес виготовлення продукції, у визначених обсягах та термінах;

постачання продукції, має мати інформацію про терміни виготовлення різної продукції та вартість;

інформація має бути найбільш повною та достовірною, адже вона в значній

мірі впливає на розвиток підприємства, вона може попередити його занепад, якщо буде надана вчасно;

фахівці своєї справи, які можуть якісно та швидко виконувати свою роботу;
обсяг фінансових ресурсів підприємства впливає на формування стратегії, фінансові можливості надають перелік процедур для розподілу ресурсів для того, щоб досягати цілей поставлених підприємством.

3. Досліджено сучасні підходи до вирішення проблем формування стратегії розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємств та визначено, що при виборі економічної стратегії підприємство отримає вагомі конкурентні переваги, при умові застосування сукупності елементів, а саме стратегій, які формують цілу систему, що буде забезпечувати розвиток та ефективність показників на підприємстві. Та безумовно мають бути присутні такі чинники, як єдність та координація для того, щоб обрані стратегії зазнали успіху. Система стратегій різного типу має назву стратегічний набір, який комплексно покращує та відновлює життєдіяльність підприємства.

Підприємство для того, щоб вирішити, які саме стратегії допоможуть бути конкурентоспроможними на ринку обирають портфельний аналіз. При портфельному аналізі часто використовуються такі матричні моделі: матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG); матриця (Hofer-Arthur D.Little) «балансу життєвих циклів»; 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця).

Звичайно, різні підходи та методи мають власні переваги або недоліки, але для того, щоб побачити цілісну картину потрібно провести комплексний аналіз та обрати саме ту стратегію, що для певного підприємства принесе найбільшу користь та найголовніше прибуток та розвиток у майбутньому.

У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано систему стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА».

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ БФ «АСТРА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ БФ «АСТРА»

ТОВ БФ «АСТРА» – це підприємство, яке вже функціонує 28 років і займає визначне місце на ринку будівельних матеріалів та у серцях їх споживачів.

За довгі роки існування ТОВ БФ «АСТРА», вона продовжує завойовувати представників різних поколінь вигідними цінами, власним виробництвом, спеціальними пропозиціями для партнерів та дилерів, гарантованою якістю та індивідуальним підходом, є одним із п'яти імпортерів металу в Україні, це все є перевагами для того, щоб обрати саме дане підприємство. Спеціалізується на продажі, а також виробництві будівельних матеріалів.

ТОВ БФ «АСТРА» засноване у 1992 році, має юридичну адресу: м. Полтава, вул. Ковпака, 57 А. Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю багатoproфільна фірма «АСТРА», скорочена назва – ТОВ БФ «АСТРА». Товариство діє на основі статуту (Додаток А).

Організаційно-правовою формою господарювання для даного підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю, сутність якого полягає у поділі на частки статутного капіталу підприємства, їх розмір визначається статутом товариства, учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому об'ємі.

Місія ТОВ БФ «АСТРА» полягає у наданні якісних послуг для споживачів якнайшвидше з найвищою якістю та з індивідуальним підходом.

Метою діяльності ТОВ БФ «АСТРА» є:

виготовлення якісної та безпечної продукції для задоволення споживачів та партнерів, за допомогою сучасних технологій та кваліфікованих кадрів;
здійснення максимального прибутку від підприємницької діяльності;

покращення добробуту населення України, створеними робочими місцями;
розвиток ринку будівельних матеріалів, покращення їх якості.

Перевагами ТОВ БФ «АСТРА» є:

експертність і лідерство на ринку, адже за довгі роки праці був напрацьований великий досвід та вони увійшли до п'яти лідерів, які імпортують рулонну сталь в Україні. Їх споживачі мають гарантії та довіру до даного підприємства;

безумовною перевагою для підприємства і його споживачів є власне виробництво та великий асортимент, адже ТОВ БФ «АСТРА» має можливість виконувати індивідуальні замовлення, які в деяких випадках потребують творчого підходу та різних матеріалів і кольорів, але саме ця характеристика надає можливість розвитку та покращення показників ефективності на підприємстві і залучення більшої кількості споживачів;

онлайн магазин може надати всі можливі консультації щодо товару, його зручність та простота у використанні надає швидкий доступ до товарів, які зацікавили. Вданий час це є надзвичайно зручно надавати послуги онлайн як для підприємства так і для споживачів цих послуг. ТОВ БФ «АСТРА» має доставку в будь-який куточок країни з високою швидкістю, адже вони мають розроблені логістичні маршрути для того, щоб замовлення приходили в найкоротший час;

підприємство виготовляє та продає тільки сертифіковані товари, тобто клієнти можуть бути впевнені, що їх товар перевірений та виготовлений з урахуванням всіх державних стандартів;

на всю виготовлену продукцію є гарантія, яка є підтвердженням якості, тому споживачі мають документ, який дає впевненість у безпечності та надійності продукції підприємства;

на підприємстві існують комплексні рішення щодо замовлень різних категорій товарів, наприклад, якщо клієнту потрібна покрівля, то йому буде запропонований комплекс матеріалів, і йому не потрібно звертатися в інше, адже ТОВ БФ «АСТРА» надає швидке рішення;

підприємство має великий склад, де зберігається різноманітний асортимент, а отже клієнт може отримати своє замовлення швидко і без зайвих витрат часу та фінансів;

від самого початку до закінчення співпраці зі споживачем, призначається персональний менеджер, який надає кваліфіковані послуги у зручний час для клієнта та індивідуальний підхід, для того, щоб замовлення клієнта було виготовлено якнайшвидше, враховуючи всі побажання клієнта.

ТОВ БФ «АСТРА» має 4 категорії клієнтів та партнерів:

Фізичні особи, це приватні особи, які самостійно роблять ремонт чи будують щось для свого задоволення та зі своїми цілями, тобто клієнти, які мають на меті купувати якісну та з задовільною ціною продукцію. Тим паче власне виробництво з індивідуальним підходом швидко та якісно надає комплексну інформацію даній категорії клієнтів.

Дилери, дана категорія має можливість користуватися спеціальними можливостями на сайті, розробленими саме для них, вони мають власний онлайн-кабінет, де надається актуальна інформація (історія, залишки на складі, статус поточного замовлення, документація та інше). Також даній категорії пропонується безкоштовна доставка по Україні.

Професіоналам, дана категорія включає різні будівельні підприємства, архітектори, дизайнери, бригади, тобто різні категорії людей, для яких це є професією і для них важливе надання якісних послуг при купівлі будівельних матеріалів, для даної категорії підприємство надає знижки та бонуси, та різні вигідні пропозиції, тобто існує певна програма лояльності для співпраці з даною категорією.

Транспортні перевізники, звичайно підприємство має розроблені логістичні маршрути та має співпрацювати з перевізниками для того, щоб мати можливість гарантувати своїм клієнтам швидку доставку на яку вони мають вплив, а перевізники отримують постійних клієнтів з якими приємно працювати [50].

Напрями діяльності ТОВ БФ «АСТРА»:

Власне виробництво включає – металосайдинг, штахетник, профнастил, власне профілі.

Продаж рулонів з полімерним, оцинкованим (використовується як сировина для того, щоб виробляти металочерепицю, профнастил, водостічні системи, штамповані вироби, профілі для монтажу) та Printech покриттям.

Перевагами продукції підприємства є:

швидкість виконання замовлення, наприклад у більшості випадків виробництво займає до 2 днів, що є досить швидким процесом;

якість продукції, є стійкою до впливу різних факторів зовнішнього середовища та інше;

зручність при транспортуванні, незначна вага та можливість легкого монтажу є зручним для клієнтів, адже можливим є моделювання даху, огорожі без додаткових матеріалів;

великий асортимент та можливості при виборі кольору, розмірів, виробників самого металу та інше;

тривалий термін використання та висока надійність;

пожежна та екологічна безпека.

Крім виробничої діяльності підприємство також надає сукупність послуг, таких як, порізка металу за допомогою сучасного обладнання та кваліфікованих кадрів, вони здійснюють різні види порізки металу і гарантують високу точність ширини та довжини.

За допомогою виробничих потужностей ТОВ БФ «АСТРА» виконуються великі обсяги за короткий період часу, робота здійснюється з різної сировини, а доставка здійснюється власним транспортом по Україні [50].

Обладнання ТОВ БФ «АСТРА» має ряд значних переваг:

може виконувати згинання листового металу при цьому зберігати структуру полімерного покриття;

виконання індивідуальних замовлень, тобто вироблення виробів з креслення клієнта, а також допомога з ескізом замовника, корегування для того, щоб замовник отримав якісну та кваліфіковану консультацію, а потім готове замовлення, яке відповідає всім потрібним характеристикам.

готове замовлення якнайшвидше та з вартістю, яка задовольняє замовника;
широкий вибір технологій та обладнання, для того, щоб обрати саме те, що потрібно для певного замовлення.

Також підприємством надаються певні логістичні послуги, такі як: розроблення маршруту доставки, підбір транспорту відповідно до вантажу, налагоджений процес транспортування, а потім розвантаження.

Система управління ТОВ БФ «АСТРА» складається із керуючої та керованої підсистем зображено на рис. 2.1.

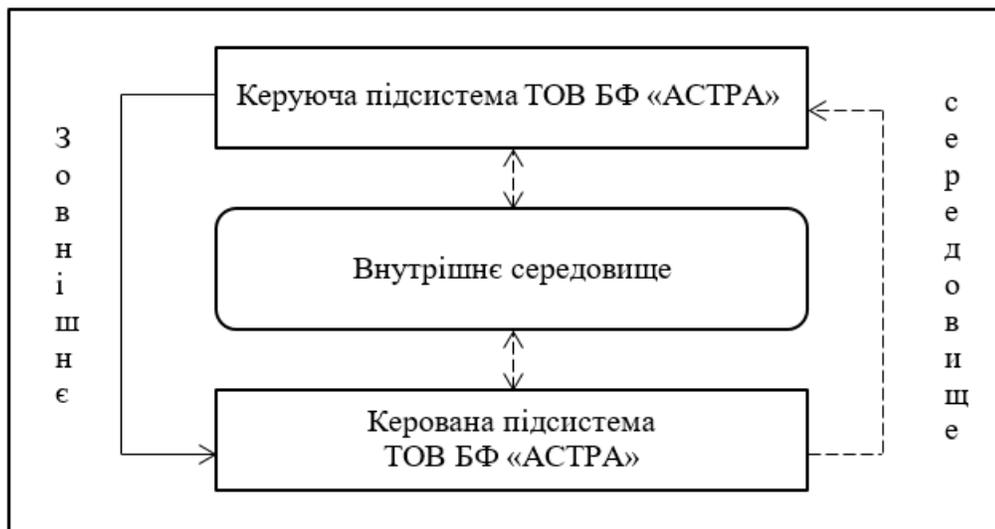


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ БФ «АСТРА»

Примітка. Авторська розробка

На підприємстві до складу керуючої підсистеми можна віднести: генерального директора підприємства та його заступників. А відповідно до складу

керованої підсистеми належить персонал ТОВ БФ «АСТРА».

Організаційна структура управління підприємством є важливим елементом досягнення цілісності та координації, швидкої взаємодії один з одним. Зважаючи, на те що цілі це похідні загальної стратегії, то організаційна структура та стратегія мають спільний взаємозв'язок. Тобто організаційна структура має бути узгоджена із стратегією підприємства. Якщо відбуваються зміни в стратегії підприємства, то вони мають вплив і на організаційну структуру, тому потрібно контролювати та корегувати внесені зміни вчасно.

Організаційна структура даного підприємства наведена на рис. 2.2.

Проаналізувавши було визначено, що дане підприємство має лінійно-функціональну структуру.

Лінійно-функціональна організаційна структура це поєднання лінійної і функціональної структур, їх діяльність полягає у прийнятті рішень лінійними ланками та допомога при готуванні даних рішень, заходів функціональними підрозділами.

На ТОВ БФ «АСТРА» є генеральний директор, який займається управлінням підприємством, він представляє інтереси ТОВ БФ «АСТРА» на різних зустрічах, укладає договори. Генеральному директорові підпорядковуються фінансовий, технічний, комерційний директори та директор з управління персоналом і відділи ІТ та безпеки і охорони, юридичний відділ, відділ стандартизації та сертифікації, відділ митного оформлення.

Технічний директор несе відповідальність за нововведення, нові технології виробництва, розробку нової продукції відповідальним за розробку нових видів продукції, а також за розвиток підприємства в частині технологічної діяльності. Йому підпорядковуються служба головного механіка та енергетика, ремонтно-будівельна дільниця, господарчий відділ, адміністративно-господарський відділ,

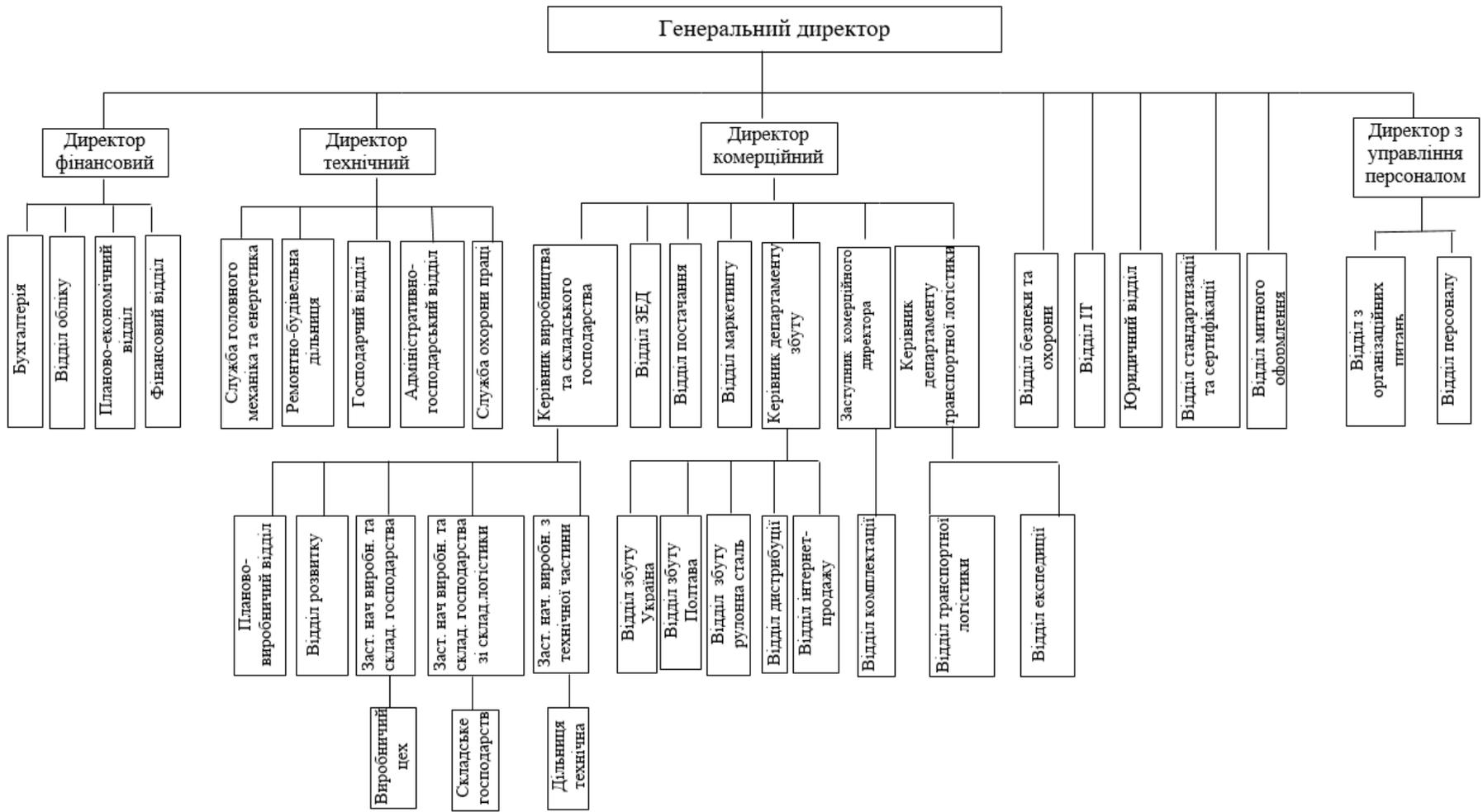


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ БФ «АСТРА»

служба охорони праці.

Фінансовий директор несе відповідальність за ведення фінансової звітності, розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовими потоками, створення фінансової політики. Йому підпорядковуються бухгалтерія, відділ обліку, планово-економічний відділ, фінансовий відділ.

Комерційний директор відповідає за дослідження і аналіз ринку, формування маркетингової політики, забезпечення підприємства матеріалами і сировиною і т. д. Йому підпорядковуються менеджер з виробництва і складського господарства, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ постачання та відділ маркетингу, менеджер відділу збуту, заступник комерційного директора, менеджер відділу транспортної логістики.

Директор з управління персоналом відповідальний за кваліфікованих кадрів, оцінювання роботи персоналу, мотивування та інше. Йому підпорядковуються відділ з організаційних питань, відділ персоналу.

Відділ інформаційних технологій має відповідати за новітні інноваційні технології та системи, налагоджує внутрішню фірмову комунікацію та позитивний імідж у зовнішньому середовищі, управляє бізнес-інформацією.

Юридичний відділ відповідальний за правильний та узгоджений документообіг з законодавством України, дотримання виконання нормативних актів законодавства.

Далі кожному директорові підпорядковуються їх заступники, керівники та різні відділи. На підприємстві, де впроваджено лінійно-функціональну організацію управління існують зрозумілі для кожного працівника та керівника повноваження і відповідальність.

Дана структура забезпечує підприємству спрямованість на клієнтів для того, щоб виробляти якісну та актуальну продукцію, яка приносить користь населенню. А також дає можливість створювати атмосферу довіри та безпеки між працівниками підприємства, що безмовно створює позитивний вплив на вироблену продукцію та

корпоративну культуру підприємства. Отже, організаційна структура ТОВ БФ «АСТРА» має досить міцні налагоджені зв'язки з її елементами такими як цілями, ланками управління на кожному рівні, функціями, кваліфікаційним персоналом, інформацією, процесом управління.

Управління персоналом підприємства є важливою частиною у всій діяльності організації, адже велика частка успіху залежить саме від працівників, від кваліфікованих кадрів, з мотивованих на результат. Саме персонал може забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві [4, 22].

Розпочнемо аналіз персоналу з динаміки загальної структури персоналу ТОВ БФ «АСТРА» за категоріями зайнятих за 2019 - 2021 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ БФ «АСТРА» за категоріями зайнятих у 2019 - 2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (п.п.) 2021 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	22	9,02	30	11,54	28	10,77	1,75	(0,77)
у тому числі:								
Керівники	6	2,46	8	3,08	9	3,46	1	0,38
Спеціалісти	11	4,51	15	5,77	12	4,62	0,11	(1,15)
Технічні працівники	5	2,05	7	2,69	6	2,31	0,26	(0,38)
Виробничий персонал	222	90,98	230	88,46	232	89,23	(1,75)	0,77
Разом	244	100	260	100	260	100	X	X
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	11	9,02	8	11,54	9	10,77	1,75	(0,77)

Якісна кадрова політика дає можливість створити соціально-психологічний клімат серед працівників для того, щоб продуктивність праці та мотивація працювати збільшувалася у геометричній прогресії. Рівномірне забезпечення висококваліфікованими трудовими ресурсами безпосередньо впливає і на ефективність виробництва, збільшення обсягів виробленої продукції.

За наведеними показниками з табл. 2.1 можна зробити висновки щодо використання трудового потенціалу на ТОВ БФ «АСТРА». Чисельність персоналу ТОВ БФ «АСТРА» в цілому за 2019 - 2021 рр. залишається майже незмінним. При цьому чисельність управлінського персоналу у питомій вазі до загального обсягу персоналу у 2021 р. збільшилась на 1,75 відсоткових пункти порівняно з 2020 р. та зменшилась на 0,77 відсоткових пункти порівняно з 2019 р. Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності працівників ТОВ БФ «АСТРА» у 2021 р. склала 10,77 %, в той час як питома вага виробничого персоналу досягла рівня 89,23 %.

Також необхідно провести аналіз за віковою структурою персоналу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 рр.

Вікові категорії	2019		2020		2021		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019р.	2020р.
Молодь віком 15-24 років	4	1,90	8	2,90	5	2,00	0,1	(0,9)
25-49 років	166	68,00	185	71,00	182	70,00	2	(1)
50-59 років	54	22,00	49	19,00	52	20,00	(2)	1
60-65 років	17	7,00	13	5,00	16	5,98	(1,02)	0,98
Пенсійного віку	3	1,10	5	2,10	5	2,02	0,92	(0,08)
Разом	244	100	260	100	260	100	x	x

З табл. 2.2 можна побачити, що вікова категорія 25 - 49 років значно переважає інші, а саме у 2021 році складає 70 %. Але на ТОВ БФ «АСТРА» також цінуються і досвідчені працівники, які знаходяться в групі 50 - 59 років і протягом 2019 - 2021 рр. даний показник коливається від 19 % у 2020 році до 22 % у 2019 р. На підприємстві повинен бути присутній баланс різних вікових груп. Проаналізуємо персонал ТОВ БФ «АСТРА» за статтю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу ТОВ БФ «АСТРА» за статтю за 2019 – 2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (п.п.) 2021 р. від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Чоловіки	186	198	189	76	76	73	3	(9)
Жінки	58	62	71	24	24	27	13	8
Разом	244	260	260	100	100	100	16	0

З табл. 2.3. видно, що у 2019 р. жінок було 24%, а чоловіків 76%, тобто на підприємстві перевагу надавали чоловікам. Але у 2021 р. ситуація змінилася, жінок стало 27%, а чоловіків 73%. Для даного підприємства таке співвідношення жінок і чоловіків у колективі сприяє підвищенню продуктивності і покращенню взаємовідносин. Динаміка освітньої структури наведена в таблиці 2.4.

Рівень кваліфікації працівників на підприємстві – це важливий ресурс, який повинен бути якісним та мати мотивацію для розвитку, адже це запорука успішного розвитку організації. Тому підприємство має займатися розвитком кваліфікації своїх працівників. З табл. 2.4, видно, що дане підприємство надає перевагу працівникам з другим рівнем вищої освіти, тому що дана категорія складає 79 - 81 % протягом 2019 - 2021 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ БФ «АСТРА» 2019 - 2021 рр.

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	–	–	–	–	–	–	–	–
Початковий рівень вищої освіти	12	5,00	8	3,00	10	4,00	(1)	1
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	37	15,00	47	18,00	39	15,00	0	(3)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	195	80,00	205	79,00	211	81,00	1	2
Разом	244	100	260	100	260	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	10	4,09	12	4,62	15	5,77	1,68	1,15
Навчались за кордоном	2	0,82	1	0,38	1	0,38	(0,44)	0

На ТОВ БФ «АСТРА» постійно відбувається рух персоналу пов'язаний із набором нових і звільненням колишніх працівників. Результати проведеного аналізу показників плинності кадрів, відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	3,68	3,85	4,23	0,55	0,38
Коефіцієнт вибуття персоналу	3,27	3,85	4,62	1,35	0,77
Коефіцієнт плинності кадрів	2,46	3,46	4,62	2,16	1,16
Коефіцієнт абсентеїзму	7,99	7,99	8,00	0,01	0,01
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,26	0,27	0,29	0,03	0,02

З аналізу табл. 2.5, коефіцієнт вибуття персоналу майже дорівнює коефіцієнту поновлення, що в свою чергу означає, що підприємство підтримує баланс працівників на підприємстві, коефіцієнт абсентеїзму складає 8% тому необхідно більше уваги приділяти розвитку існуючої політики зайнятості на підприємстві. У табл. 2.6 наведений аналіз заробітної плати ТОВ БФ «АСТРА».

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) 2021 р. від	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2019 р.	2020 р.
1. Фонд заробітної плати всього	14000,00	100	17500,00	100	21500,00	100	x	x
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	9000,00	64,29	11000,00	75,86	14000,00	65,11	0,82	(10,75)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	4650,00	33,21	6070,00	34,69	7045,00	32,77	(0,44)	(1,92)
з нього:								
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	2200,00	15,71	3000,00	17,14	4555,00	21,18	5,47	4,04
- премії за виробничі результати	520,00	7,07	200,00	1,81	1000,00	6,89	(0,18)	5,08
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	350,00	4,76	430,00	3,90	455,00	3,14	(1,62)	(0,76)

Фонд заробітної плати ТОВ БФ «АСТРА» протягом періоду, що аналізується, має тенденцію до зростання з 14000 тис. грн. у 2019 р. до 21500 тис. грн. у 2021 р. Але, підприємству потрібно більше уваги приділяти стимулюванню працівників, так у 2021 р. премії за виробничі результати були 1000 тис. грн., що значно збільшилось порівнюючи з 2019 р. де було 520 тис. грн. Загалом, все це вказує на те, що на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, наразі спостерігається нестійка стратегія розвитку підприємства.

ТОВ БФ «АСТРА» має високу соціальну свідомість та відповідає за безпечну працю своїх працівників і розділяє думку про обов'язкове залучення охорони праці на підприємстві, яке хоче мати успіх на ринку та бути конкурентоспроможним та досягати поставлених цілей [14, 31].

На ТОВ БФ «АСТРА» існує гарно налагоджена політика щодо охорони праці на підприємстві, вона направлена на забезпечення безпеки праці для працівників, зменшення шкідливих чинників, які можуть наносити шкоду здоров'ю працівників чи населенню.

З метою зменшення або навіть усунення виробничого травматизму на ТОВ БФ «АСТРА» розроблені та впроваджені певні заходи, які забезпечують безпеку працівникам. На підприємстві існує служба охорони праці, яка безпосередньо підпорядковується технічному директорові, в якому працюють висококваліфіковані інженери з охорони праці, які мають всю новітню інформацію з даної теми і вони активно впроваджують нововведення для того, щоб покращити умови праці та зробити її комфортною та без шкідливого ефекту для здоров'я. Всі працівники ознайомлені та дотримуються Закону України «Про охорону праці» під час їхньої роботи [24, 25,61].

Для того, щоб запобігти можливих випадків травматизму, всі працівники у строки, що передбачені законодавством мають можливість підвищити свою кваліфікацію, перевірити знання. Також проводяться відповідні інструктажі для того, щоб зменшити травматизм. Також підприємство забезпечує працівників

комфортним робочим місцем відповідно до заданих норм, надає спецодяг та спецвзуття, дає можливість працювати на обладнанні, яке пройшло всі перевірки та відповідає чинному законодавству. Аптечки знаходяться у відповідних місцях та мають в наявності всі необхідні медикаменти.

Підсумовуючи вищезазначене, ТОВ БФ «АСТРА» систематично удосконалює існуючу систему з управління охороною праці, виділяє достатню ресурсів для здійснення таких видів діяльності:

забезпечення безперебійної безпечної праці та роботи служби з охорони праці;

функціонування у відмінному стані всіх будівель, виробничих приміщень, обладнання та звичайно транспорту;

підтримання високого рівня інновацій у сфері технологій виробництва, новітнього устаткування, енергозбереження та підтримання екології;

проводить заходи, які мають контролювати порушення вимог з охорони праці;

проведення переатестації для працівників на знання техніки виробничого процесу та відповідності вимог з охорони праці;

ліквідація шкідливих чинників для працівників та забезпечення гарних умов праці.

Узагальнюючи, ТОВ БФ «АСТРА» має на меті вироблення якісної та надійної продукції для споживачів. Займається власним виробництвом профнастилу, штахетника, металосайдингу. ТОВ БФ «АСТРА» має лінійно-функціональну структуру управління. На підприємстві працює 206 осіб, забезпечених високою мотивацією і оплатою праці. Підприємство знаходить можливості співпраці із світовими виробниками будівельних матеріалів та здійснює велику кількість поставок по всій Україні. Але все ж таки не вистачає комплексної стратегії розвитку підприємства, адже в умовах нестабільного економічного середовища потрібно мати достовірну інформацію та план, який допоможе удосконалюватися та

розвиватися. Якщо правильно обрати стратегію, то можливим отримати високу конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА»

Оцінювання фінансового стану підприємства має велике значення в умовах змінності в економічному середовищі. Аналізуючи фінансовий стан організації відбувається постійний контроль за показниками та можливими шляхами їх покращення, а також оцінювання ефективності використання ресурсів. Якщо підприємство має задовільний фінансовий стан це свідчить про його успішну діяльність. Тому важливість моніторингу та аналізу є беззаперечною для фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства – поняття, що включає в собі взаємодію сукупності елементів, таких як: виробничо-господарських факторів, ефективності показників та правильне використання фінансових ресурсів. Для ТОВ БФ «АСТРА» аналіз фінансово-економічних показників наведений у табл. 2.7.

Фінансова діяльність підприємства має за мету отримати прибуток за допомогою реалізації продукції та підвищення обсягів виробництва, створення власного капіталу, адже дані чинники гарантують стабільність фінансового стану. Для того, щоб дані чинники зростали, потрібно постійно підтримувати рентабельність підприємства, а також зберігати оптимальну структуру активу та пасиву балансу [60, 65].

Аналіз фінансового стану ТОВ БФ «АСТРА» має такі завдання:

дослідження використання капіталу підприємства, створення власних обігових коштів, аналіз динаміки і стану ліквідності;

проведення дослідження фінансової стійкості, а також рентабельності підприємства та інше [48].

Показники діяльності ТОВ БФ «АСТРА» наведені в додатку Д показують зростання та розвиток підприємства, воно має високі прибутки, продуктивність праці щороку збільшується, рентабельність також зростає, працівники забезпечені високою заробітною платою, тобто ТОВ БФ «АСТРА» надійне, орієнтоване на успіх підприємство.

Порівнюючи 2019 - 2020 рр. в яких середня вартість власного капіталу та середня вартість сукупного капіталу зросла на 83,9 % і 40,2 % відповідно.

Так, середня вартість сукупного капіталу в 2019 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 130,42 %, а відповідно у 2020 р. – на 64,34 %. Середня вартість власного капіталу також у 2021 р. порівнюючи з 2019 р. виросла на 228,39 %, а з 2020 р. – 78,48 % (рис. 2.3).

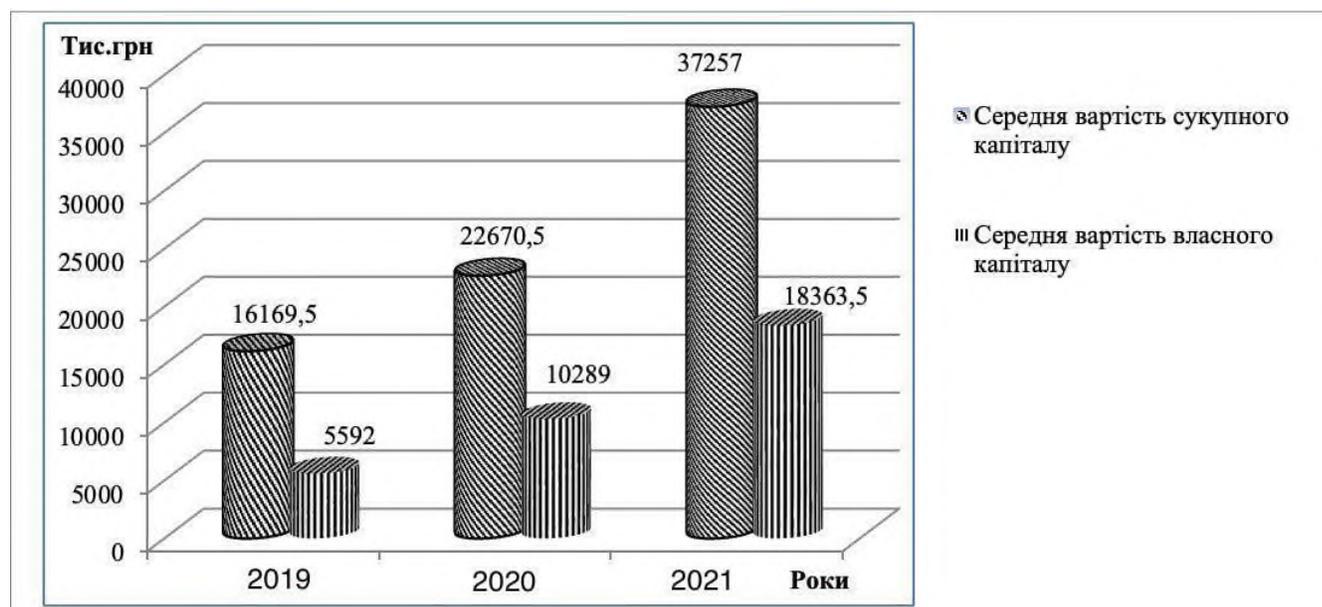


Рисунок 2.3 – Динаміка капіталу ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 -2021 роки, тис. грн.

Щодо ресурсів підприємства, то середньорічна вартість основних засобів в 2021 р. зросли на 151,07 % порівняно з 2019 р., а з 2020 р. – на 59,37 %, що свідчить про готовність підприємства до зростання і покращення своєї продукції і

також не набагато, але на 6,56 % зросла середньооблікова чисельність працівників порівняно з 2019 р., а з 2020 р. – не змінилася (наведено на рис. 2.4) і це також говорить про те, що на підприємстві потрібні нові кадри і вони модернізують власну діяльність.

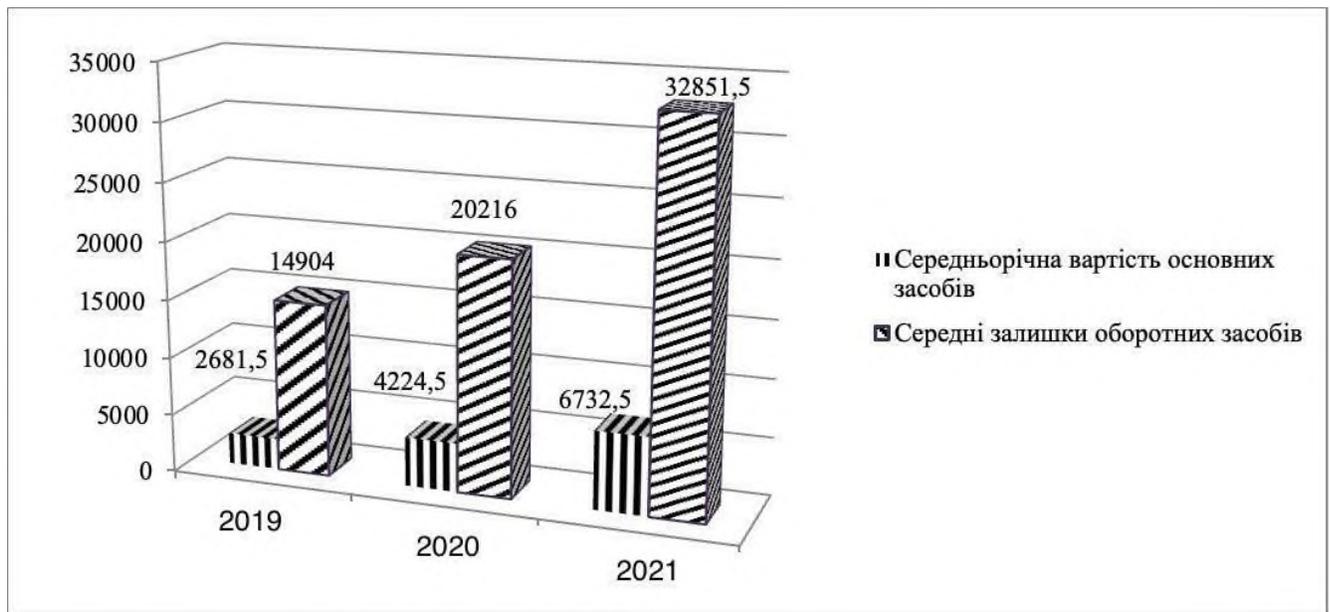


Рисунок 2.4 – Динаміка ресурсів ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Обсяг реалізованої продукції у 2021 р. збільшився на 102,35 % порівняно з 2019 р., і на 66,79 % з 2020 р., тобто підприємство активно залучає нових клієнтів, запроваджуючи нові системи стимулювання купувати їх продукцію, такі як знижки для постійних клієнтів та окремі будівельні підприємства мають свої переваги щодо купівлі продукції.

Чистий дохід від реалізації протягом 2019 - 2021 рр. збільшився на 102,35 % з 2019 р. і на 66,79 % з 2020 р. відповідно. Дані зміни підприємство обґрунтовує підвищенням обсягу продукції, що була реалізована, тобто це не просто підвищення цін на продукцію, це покращення має свої підстави, які допомагають ТОВ БФ «АСТРА» розвиватися.

Враховуючи, що обсяг продукції та чистий дохід на ТОВ БФ «АСТРА» зростають, а також кількість кваліфікованих працівників поступово збільшується, це дає можливість стверджувати, що підприємство оновлює технологію виробництва.

Фонд оплати праці у 2021 р. збільшився на 97,28 % порівняно з 2019 р., а з 2020 р. на 31,82 %, можна стверджувати про стійкий розвиток ТОВ БФ «АСТРА». Підвищення заробітних плат завжди сприятливо впливає на персонал та є показником стабільності, також безумовно заробітна плата є певною мотивацією для того, щоб працівники розвивалися і покращували якість своєї роботи та показники ефективності підприємства наведено на рис 2.5.

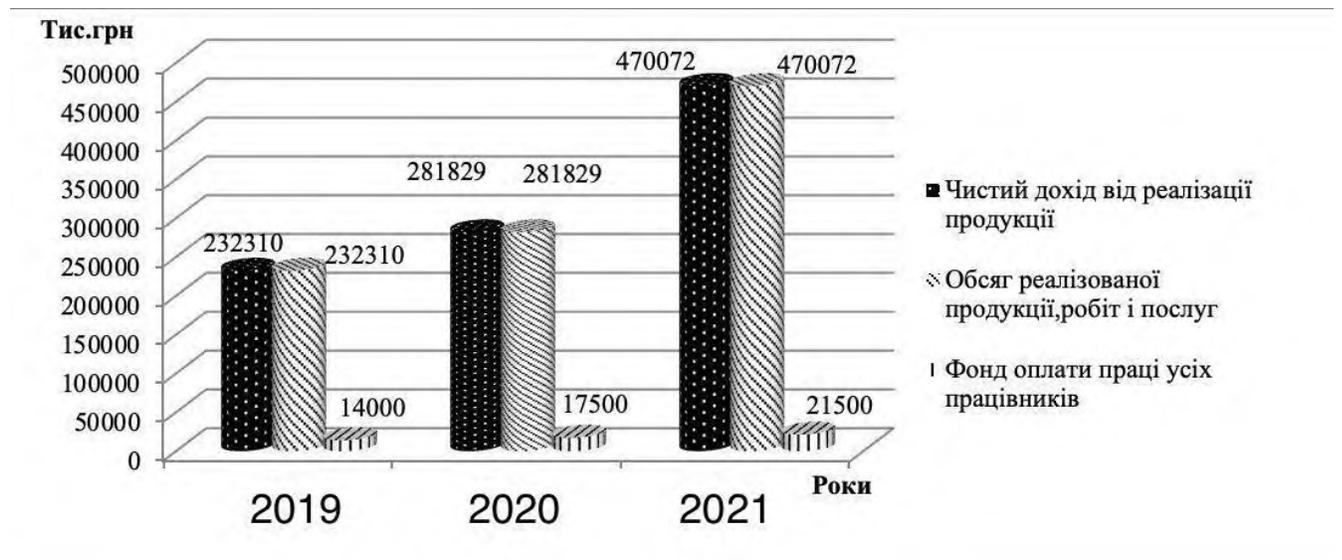


Рисунок 2.5 – Динаміка економічних показників ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 роки, тис. грн.

Стосовно валового прибутку, то порівняно з 2019 роком, даний показник збільшився на 59,87 %, а з 2020 р. – на 55,49 %. Чистий прибуток у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 199,50 %, а в 2020 р. – 68,79 %. Що є свідченням поступового покращення справ на підприємстві. Зростання інших фінансових результатів

наведено на рис. 2.6.

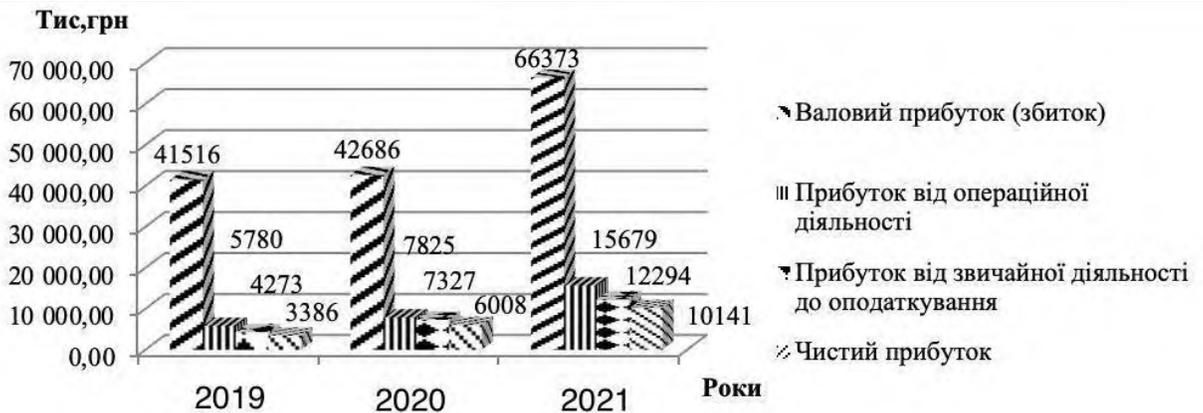


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ БФ «АСТРА» за 2019 - 2021 роки, тис. грн.

Зросла продуктивність праці одного працівника на 103,51 % з 2019 р., а з 2020 р. на 72,87 %, це обґрунтовано запровадженням комфортних умов праці, нових технологій та сучасної техніки, тому працівники мають кращі показники їх продуктивності (рис. 2.7).

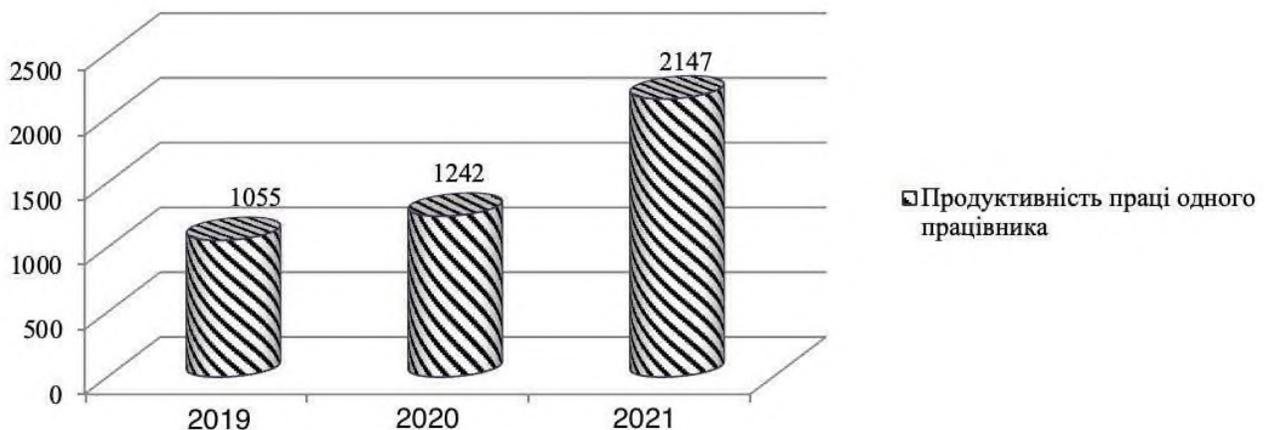


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці ТОВ БФ «АСТРА» працівників

за 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Отже, на основі дослідження фінансово-економічних показників можна зробити такі висновки, у 2021 р. підприємство значно піднялося і розширилося, кожного року збільшується чистий прибуток, вони займають лідируючі позиції на ринку і цей крок вони планували довго, але він у них відбувся дуже стрімкий і, щоб втриматися на цьому високому рівні діяльності ТОВ БФ «АСТРА» доцільним є запропонувати план дій, який надасть можливість працювати ефективніше та забезпечить конкурентоспроможність підприємства:

проведення стратегічного аналізу діяльності ТОВ БФ «АСТРА» та подальше створення та реалізації стратегії розвитку підприємства.

проведення аналізу щодо знаходження можливостей збільшити обсяги продукції та знайти нові ринки збуту, вивчити та удосконалити процеси, які є неефективними.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ БФ «АСТРА»

Стратегічний аналіз підприємства – процес, який допомагає дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище, які беруть безпосередню участь у діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та можливостей функціонування на ринку. Він має меті дослідити та оцінити, які можливості розвитку є у певного підприємства. Для того, щоб удосконалювати стратегічне управління ТОВ БФ «АСТРА» спочатку необхідний стратегічний аналіз, який висвітлить можливості, внутрішнє та зовнішнє середовище.

У ході стратегічного аналізу важливим є дослідити взаємозв'язок мікро- та макросередовища ТОВ БФ «АСТРА», а також обрати оптимальну стратегію, яка зможе допомогти підприємству зростати та розвиватися, а також підтримувати на високому рівні ті сфери, в яких вже на даний момент воно є лідером та має успішні результати, їх функціонування.

Повноцінний аналіз полягає у проходженні таких етапів:

- визначення чинників, які мають вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище зараз та у майбутньому;
- збір достовірної та повної інформації про дослідженні чинники;
- прогнозування як саме дані чинники мають вплинути, чи вже впливають на діяльність підприємства;
- проведення аналізу можливостей та загроз у зовнішньому середовищі, а також визначення слабких та сильних сторін внутрішнього середовища підприємства;
- знаходження альтернатив для покращення діяльності підприємства [56, 57].

Досліджено, що ТОВ БФ «АСТРА» відноситься до серійного типу виробництва, тому у табл. 2.7 наведено характеристику підприємства.

Таблиця 2.7 – Характеристика ТОВ БФ «АСТРА»

1. Номенклатура виробів, що виготовляються	Обмежена
2. Сталість номенклатури	Значна
3. Обсяг випуску	Середній
4. Закріплення операцій за робочими місцями	Часткове
5. Застосовуване устаткування	Спеціалізоване
6. Застосовувані інструмент і технологічне оснащення	Універсальні й спеціалізовані
7. Кваліфікація робітників	Середня
8. Собівартість продукції	Середня
9. Виробнича спеціалізація цехів і дільниць	Змішана
10. Технологічний процес	Типовий
11. Виробнича структура підприємства	Помірно складна
12. Трудомісткість виготовлення виробів	Середня

З табл. 2.7 видно, що підприємство має помірний розвиток, але для того щоб отримати більш повну інформацію, необхідне комплексне дослідження, яке аналізує можливості та загрози, щодо підприємства, його сильні та слабкі сторони. Дане дослідження має назву SWOT-аналіз, його сутність полягає у тому, щоб дослідити взаємозв'язок даних і допомогти обрати правильну стратегію, яка найбільш повно зможе реалізувати всі характеристики підприємства.

Мета такого дослідження це аналіз підприємства у ринковому середовищі. Правильним є не тільки реагувати на певні зміни, на які вже вплинути не можна, але й мати можливість передбачити їх та зробити правильні кроки для успішного функціонування на ринку.

SWOT-аналіз включає декілька етапів:

Першим етапом є визначити можливості та загрози для ТОВ БФ «АСТРА». Це надає можливість оцінити ситуацію на ринку, звернути увагу на певні загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність та проаналізувати наявні можливості, які можна використати для покращення справ підприємства.

Другим етапом є визначення та аналіз сильних сторін та певних недоліків, які можливо потрібно виправити та перетворити у переваги.

Наступний етап це створення матриці SWOT, це певна форма, яка дає можливість структурувати проведений аналіз, використовуючи власні оцінки та обміркувати інформацію для того, щоб мати в результаті поточну ситуацію, яка вже склалася на підприємстві та яка може бути у перспективі [23].

Тобто, для кожного підприємства даний аналіз надасть додаткову інформацію, яку можна використати на користь своїй організації, обміркувати перспективи та наявні можливості та знайти рішення, яке допоможе вирішити проблеми і покращити показники ефективності.

SWOT-аналіз для ТОВ БФ «АСТРА» є необхідним для проведення комплексної діагностики можливостей та ресурсів підприємства у табл. 2.8 наведена характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8 – Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ БФ «АСТРА»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Новітні технології та продукція	1. Високий зріст темпів інфляції
2. Зменшення високих податків	2. Зменшення рівня цін в країні
3. Високий попит та популярність на ринку	3. Збільшення податків
4. Удосконалення стратегічного управління	4. Погіршення рівня життя споживачів
5. Підтримка та допомога держави	5. Тяжка політична обстановка в країні
6. Споживча зацікавленість	6. Покращення справ у конкурентів
7. Сировина та матеріали за низькими цінами	7. Погіршення економіки для країни
8. Розвиток та удосконалення менеджменту організації	8. Низький попит на продукцію
9. Покращення життя населення	9. Розвиток нових конкурентів на ринку
10. Покращення фінансових доходів споживачів	10. Поява нових дешевших товарів-замінників
11. Занепад конкурентів	11. Зміна споживчих інтересів
12. Покращення виробничої інфраструктури	12. Нерівномірна доставка матеріалів
13. Розвиток діяльності для нових сегментів ринку	
14. Залучення інвесторів	
15. Стрімке зростання ринку	
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Гарний імідж та довіра на ринку	1. Високі витрати на транспортування
2. Популярність товарів	2. Велика частка запасів
3. Забезпечення високої якості	3. Недостатньо високий рівень цін
4. Орієнтація на клієнта	4. Низька мотивація

Продовження табл. 2.8

5. Залучені гарні інвестори	5. Недостатньо активні в соціальних мережах
6. Збільшення оборотних коштів	6. Не використовуються всі виробничі потужності
7. Рентабельність має високі показники	7. Затримка в створенні нової продукції
8. Власне виробництво на високому рівні	8. Слабка ініціатива від персоналу
9. Велика клієнтська база	9. Не високі зацікавленість працівників у розвитку підприємства
10. Кваліфіковані працівники	10. Залежність від постачальників певних матеріалів
11. Добре вивчений ринок, потреби покупців	11. Немає комплексної стратегії розвитку
12. Налагоджена збутова мережа	
13. Конкурентоздатна цінова політика	
14. Високий ступінь довіри від споживачів на великі замовлення	

В даній таблиці охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ТОВ БФ «АСТРА».

Тепер складаємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.8).

Можливості(15) + Сильні сторони(14) = 29	Загрози(12) + Сильні сторони(14) = 26
Можливості(15) + Слабкі сторони(11) = 26	Загрози(12) + Слабкі сторони(11) = 23

Рисунок 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ БФ «АСТРА» – проведення розрахунку

Примітка. Авторська розробка.

Далі визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально

можливі сумі факторів (рис. 2.9).

Стратегія зростання (29)	Стратегія обмеженого зростання (26)
Стратегія утримання позицій (26)	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання) (23)

Рисунок 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ БФ «АСТРА» – визначення стратегії

Примітка. Авторська розробка.

З рис. 2.9 визначаємо, що найефективніше на даному підприємстві застосувати стратегію зростання. Дана стратегія полягає у тому, що потрібно щороку підвищувати показники ефективності на підприємстві, зазвичай вона використовується для галузей, що швидко змінюються та розвиваються, наприклад впроваджують нові технології, чи методи. Тобто це постійний розвиток та прагнення досягти більшого.

Для здійснення стратегії зростання є два можливих варіанта, перший має назву внутрішній, тобто зростання відбувається за рахунок виходу на нові ринки чи створення нової продукції або технології. Другий – зовнішній, це поглинання нового підприємства шляхом купівлі його.

Для ТОВ БФ «АСТРА» найбільш вигідним є застосування внутрішньої стратегії зростання. Необхідним є проведення аналізу часу, який потрібен для створення нового товару чи технології, опанування працівниками знаннями, як саме потрібно ефективно працювати в запланованих змінах. А також потрібно розрахувати початкові витрати, тобто створення нової продукції чи технології, витрати на маркетинг, на навчання як саме працювати з новими видами діяльності. Також потрібно проаналізувати можливість співпраці з іншими країнами, вихід на нові ринки.

Отже, для ТОВ БФ «АСТРА» обрана стратегія допоможе розкрити наявний потенціал та використати сильні сторони, адже для підприємства важливим є розвиток та лідерство на ринку. Наведений SWOT-аналіз продемонстрував слабкі та сильні сторони ТОВ БФ «АСТРА», а також можливості та загрози.

З проведеного аналізу видно, що ТОВ БФ «АСТРА» має багато сильних сторін, які допоможуть реалізувати можливості та запобігти певним загрозам, а також можливості зменшують вплив слабких сторін та покращують ситуацію підприємства.

Зовнішнє середовище в якому функціонує ТОВ БФ «АСТРА» має постійний вплив на який, на жаль, підприємство впливати чи якось змінювати його не може. Але ТОВ БФ «АСТРА» має мати достовірну та повну інформацію про середовище, де вона веде свою діяльність та може вчасно реагувати на певні зміни в ньому.

На сьогодні існує безліч варіантів, який саме обрати метод для аналізу та найбільш якісним та повним є PEST-аналіз, його діяльність полягає у дослідженні найбільш значимих факторів, що впливають із зовні на стратегію підприємства, таких як:

- економічні (Economy);
- політичні (Policy);
- технологічні (Technology);
- соціальні (Society).

Вагомим фактором є політичне середовище, адже необхідно слідкувати за змінами у різних органах влади, які займаються розвитком суспільства, змінами умов для підприємців, їх ресурсного забезпечення, певних змін у законодавстві, механізмі обігу грошей у державі та багато іншого, що має значення для успішного розвитку підприємства. Тому потрібно досліджувати зміни, які відбуваються у політичній сфері.

Безумовно економічне середовище має великий вплив на будь-яке підприємство, світ має тенденцію до постійної зміни, тому вплив даного

середовища підприємство відчуває навіть не відслідковуючи інформацію, адже повноцінного функціонування просто не відбудеться без виконання тих зобов'язань, яких потребує економічне середовище.

Сукупність таких факторів, як охорона праці та здоров'я працівників, демографічна ситуація у країні та світі, соціальна відповідальність, цінності, яким слідує населення, певні установки та бачення суспільства – все це соціальне середовище, яке також має значення для підприємств.

У сучасному світі технологій, які змінюються кожного дня та місяця, технологічне середовище є фактором, який може удосконалити та пришвидшити виробництво у декілька разів, тому необхідним є аналізувати та вивчати нові технології, нові методи та продукцію. Та слідкувати за споживчими трендами, адже потрібно надавати якісні та найновітніші послуги для того, щоб покупці залишалися з підприємством та не змінювали інтерес до продукції [30].

Тому важливість даного аналізу є підтвердженою, а отже у табл. 2.9 наведений PEST-аналіз ТОВ БФ «АСТРА».

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ БФ «АСТРА»

Політика (P)	Економіка (E)
Нестабільність законодавства	Зміна курсу валюти
Державний вплив на галузь	Рівень інфляції
Розвинена конкуренція в галузі	Зростаюче безробіття
Податкові зміни	Ціни на сировину, матеріали
Нестабільна політична ситуація в Україні	Нестабільна економічна ситуація в Україні
Соціум (S)	Технологія (T)
Соціальна мобільність	Вдосконалення якості
Демографічні зміни	Нова продукція та технологія виробництва
Структура доходів	Державна технологічна політика
Відношення до змін	Модернізація виробництва

На основі даних табл. 2.9 проводимо аналіз зовнішніх стратегічних факторів в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз зовнішніх стратегічних факторів

Фактори	Вага	Оцінка 1 – 5	Зважена оцінка
Можливості			
Розвиток роздрібної торгівлі	0,2	4	0,8
Сприятлива демографічна ситуація в країні	0,1	4	0,4
Підтримка середнього бізнесу	0,2	3	0,6
Покращення податкової політики	0,2	3	0,6
Загрози			
Висока конкуренція	0,05	4	0,2
Неоновлена технологія	0,05	3	0,15
Зміна законодавства	0,1	3	0,3
Зниження активності споживачів	0,1	2	0,2
Разом	1	X	3,25

Отже, зважена оцінка дорівнює 3,25, це свідчить про те, що реакція підприємства на зовнішні стратегічні фактори на середньому рівні. Найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, вони отримали негативні оцінки, дана ситуація відображує несприятливу картину в країні. Підприємство має вчасно реагувати на зміни даних факторів, для того, щоб зменшити їх вплив. ТОВ БФ «АСТРА» має використовувати власні сильні сторони, щоб підприємство розвивалося та використовувало потенційні можливості. Адже підприємство має значну кількість переваг, які потрібно підкреслювати, а недоліки потрібно усунути чи пом'якшити їх вплив на успішність підприємства. З даного дослідження визначено, що підприємство спрямоване на розвиток.

З проведеного аналізу було виявлено ряд проблем ТОВ БФ «АСТРА»:

на підприємстві не існує комплексної стратегії, яка б забезпечувала чіткий план розвитку та розширення, не існує усвідомлення та узгодження загальних цілей до розвитку діяльності підприємства. Діяльність не має комплексної направленості всіх підрозділів підприємства;

несвідомість персоналу щодо загальних ідей та цінностей підприємства;

нерозвинена мотивація персоналу;

недостатня рекламна компанія;

не велика кількість ринків збуту.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ БФ «АСТРА» необхідно створити та впровадити стратегію розвитку, яка допоможе вирішити наявні проблеми на підприємстві.

Враховуючи, підвищення попиту на якісні будівельні матеріали та високу конкуренцію в галузі необхідно проводити активну маркетингову політику та мотивувати працівників підприємства, перш за все вони повинні знати, які першочергові цілі підприємства та що саме є важливим у даному виді діяльності.

ТОВ БФ «АСТРА» потрібно не тільки підтримувати той рівень, який підприємство вже має на ринку, а також потрібно розвиватися, але для цього потрібно розробити, а потім впровадити стратегію розвитку.

Стратегія розвитку формується за допомогою цілого комплексу політичних, економічних, соціальних та інших заходів, саме тому дана стратегія має позитивний вплив для ТОВ БФ «АСТРА», адже вона допоможе успішно працювати в умовах невизначеності, планувати діяльність, використовуючи внутрішні можливості підприємства.

Тобто створення стратегії збалансованого розвитку є необхідністю, якщо підприємство має на меті успішне, довгострокове функціонування, а також ясність в діях, та наступних кроках, мотивованих працівників на результат та надійності у майбутньому.

Висновки до розділу 2

У аналітичному розділі було проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ БФ «АСТРА», здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА», проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ БФ «АСТРА».

1. ТОВ БФ «АСТРА» має на меті вироблення якісних та надійних будівельних матеріалів для споживачів. Займається власним виробництвом металосайдингу, профнастилу, штахетника. Крім виробничої діяльності, здійснюється ряд послуг, серед яких важливе місце займає порізка металу. Здійснює доставку по Україні, займає лідируючі позиції на ринку будівельних матеріалів, має лінійно-функціональну структуру управління. Проведено аналіз персоналу, на підприємстві працює 260 осіб, які мають комфортні умови праці, підприємство підтримує охорону праці на високому рівні, а також працівники забезпечені заробітною платою, яка щороку збільшується.

ТОВ БФ «АСТРА» співпрацює зі світовими виробниками будівельних матеріалів та має наміри до розширення та розвитку.

2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА» показав, що фінансовий стан підприємства з кожним роком покращується. ТОВ БФ «АСТРА» діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. Обсяг реалізованої продукції у 2021 р. збільшився на 102,35 % порівняно з 2019 р., і на 66,79 % з 2020 р., дані зміни відбулись завдяки співпраці зі споживачами створенням вигідних пропозицій, що дозволяють користуватися послугами та товарами саме цього підприємства, збільшенню асортименту товарів, що знаходяться на реалізації. Чистий дохід від реалізації протягом 2019 - 2020 рр. збільшився на 102,35 % з 2019 р. і на 66,79 % з 2020 р. відповідно, продуктивність праці також збільшується. Тобто підприємство є стабільним та надійним, але для того, щоб і надалі розвиватися потрібно докладати зусиль у його розвиток.

3. Проведено стратегічний аналіз ТОВ БФ «АСТРА» та виявлено, що підприємство має багато сильних сторін, серед яких власне виробництво, велика клієнтська база, кваліфіковані працівники, які допоможуть реалізувати можливості та запобігти певним загрозам, а також досліджені можливості зменшують вплив слабких сторін та покращують ситуацію підприємства. PEST-аналіз показав, що найбільше на підприємство впливають політичні та економічні фактори, адже саме вони мають схильність до постійних змін. Але якщо вчасно відслідковувати зміни, то можна зменшити їх вплив та використати всі наявні можливості.

Також проведений аналіз показав ряд проблем ТОВ БФ «АСТРА» таких, як: низька мотивація персоналу та їх незацікавленість у розвитку підприємства; недостатня рекламна компанія;

на підприємстві не існує комплексної стратегії, яка б забезпечувала чіткий план розвитку та розширення підприємство не має комплексної стратегії, яка надавала би чітку картину куди саме потрібно рухатися та в якому напрямку розвиватися, тобто стратегічне управління підприємством існує, але майже не розвинене, тому його потрібно удосконалювати, шляхом створення комплексної стратегії розвитку.

Наступним етапом кваліфікаційної роботи буде розробка шляхів удосконалення стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА» як чинника його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТОВ БФ «АСТРА» ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ БФ «АСТРА»

На основі дослідженого матеріалу в першому розділі кваліфікаційної роботи, проаналізовано, що розробка системи стратегічного планування розвитку та управління ТОВ БФ «АСТРА» включає декілька етапів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи розробки стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА»

Кожне підприємство повинно мати місію, яка є обов'язковим атрибутом, адже вона визначає призначення та напрям для підприємства, також без неї створення стратегії є неможливим завданням, ТОВ БФ «АСТРА» має місію, але вона потребує коригування, враховуючи особливості їх діяльності.

Місія ТОВ БФ «АСТРА» – забезпечення індивідуального підходу та надання якісних послуг у найкоротші терміни для кожного споживача. Дана місія узгоджена із цілями підприємства.

Головними цілями ТОВ БФ «АСТРА» є:

виготовлення якісної та безпечної продукції для задоволення споживачів та партнерів, за допомогою сучасних технологій та кваліфікованих кадрів;
здійснення максимального прибутку від підприємницької діяльності;
залучення, а потім утримання нових клієнтів;
збільшення частки ринку.

Необхідним також є знання ролі підприємства на цільовому ринку, це може бути роль лідера, претендента на лідерство, послідовника чи мешканця ніші. Знання ролі дає можливість правильно обрати стратегії, які можуть бути використані для покращення справ підприємства, його розвитку.

ТОВ БФ «АСТРА» є претендентом на лідерство на ринку будівельних матеріалів. Для того, щоб мати можливість зберегти, а потім розширити діяльність, є доречними обрати серед таких стратегій: розширення первинного попиту, оборонна стратегія та наступальна стратегія.

Враховуючи ситуацію, яка є на даному етапі для ТОВ БФ «АСТРА» потрібно використовувати стратегію, яка допоможе протидіяти конкурентам та відстоювати свою частку ринку, своїх споживачів, за допомогою застосування нових технологій виробництва, запровадження рекламної діяльності.

Для того, щоб продовжити розроблення стратегії потрібно зробити аналіз стратегій, розглянутих у першому розділі кваліфікаційної роботи, які можливо застосовувати, а також скласти їх список.

Існує два блоки типів стратегії:

визначенням основного напрямку для розвитку діяльності займаються еталонні стратегії;

визначенням особливостей при взаємодії з конкурентами займаються конкурентні стратегії

Необхідно здійснити аналіз, який надасть інформацію як саме діють та які мають можливості різні стратегії при їх застосуванні, при формуванні еталонної стратегії ТОВ БФ «АСТРА»

Стратегії концентрованого зростання вони засновані на моделі «ринок» Ансоффа. До даного типу входять стратегії, які є уособленням зміни продукту або ринку.

При умовах використання цих стратегій ТОВ БФ «АСТРА» потрібно буде удосконалювати продукцію, яка вже існує на ринку чи створювати нову, але залишаючись у будівельній галузі. Якщо говорити про ринок підприємства, то доречним буде покращення та удосконалення свого становища на ринку, на якому ТОВ БФ «АСТРА» вже функціонує та має певні успіхи та постійних клієнтів або досліджувати можливості залучення та виходу на нові ринки.

Здійснюючи характеристику ТОВ БФ «АСТРА» визначальною рисою є міцні та тривалі відносини з постійними клієнтами, не зважаючи на розміри замовлень, адже деякими клієнтами є будівельні організації, які потребують великих поставок, але підприємство вже налагодило довірливі відносини, які дають можливість обом сторонам працювати та бути спокійними за якість виконаної роботи. Також підприємство постійно збирає та оновлює сучасну інформацію про потреби споживачів та партнерів, має налагоджений зворотній зв'язок та звичайно завжди дотримується встановлених домовленостей, дана увага до своїх споживачів забезпечує певний рівень конкурентоспроможності.

Як саме можна застосовувати даний тип стратегій на ТОВ БФ «АСТРА» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Можливості та обмеження застосування стратегій концентрованого зростання для ТОВ БФ «АСТРА»

Назва стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення частки ринку за рахунок активного просування ТОВ БФ «АСТРА», формування іміджу успішного, стабільного підприємства, яке якісно надає послуги з постачання будівельних матеріалів.	Концентрація зусиль на існуючих послугах, знижує можливості ТОВ БФ «АСТРА» по створенню нових перспективних пропозицій на ринку будівельних матеріалів.
Стратегія розробки продукту	Можливість залучити нових покупців, зберегти старих клієнтів і збільшити ринкову частку, за рахунок розробки нових товарів на існуючому ринку .	При виборі даної стратегії ТОВ БФ «АСТРА» обмежує можливість виходу на нові ринки або взагалі не розглядає її, концентруючи всю увагу на новому товарі.
Стратегія освоєння ринку	ТОВ БФ «АСТРА» може вийти на нові ринки або нові сегменти старих ринків, використовуючи існуючу продукцію.	У керівництва ТОВ БФ «АСТРА» може не вистачити досвіду та ресурсів, для успішного освоєння й утримання позицій на новому ринку.
Стратегія диверсифікації	Можливість виходу на новий ринок з новою продукцією в умовах швидкого зростання існуючого ринку і коротким життєвим циклом товару.	Для реалізації даної стратегії потрібен ретельний аналіз нових ринків, велика кількість ресурсів.

Отже, проаналізувавши всі стратегії концентрованого зростання для ТОВ БФ «АСТРА» кращою для реалізації є стратегія проникнення на ринок, слідує даній стратегії ТОВ БФ «АСТРА» має займатися рекламою свого підприємства, проводити акції та співпрацювати з великими будівельними підприємствами, а також доцільним має стати проводити навчальні семінари, дані заходи мають підвищувати імідж підприємства на ринку.

Наступним розглянемо стратегії інтегрованого зростання, їх зміст полягає у розширенні підприємства методом додавання нових структур. Підприємство може обрати такий тип стратегій, якщо на ринку в нього є велика кількість конкурентів та інтегрований ріст не йде всупереч обраним цілям підприємства.

Розширення та розвиток підприємства, відбувається за рахунок контролю постачальників при впровадженні стратегії зворотної вертикальної інтеграції. А

контроль за системи розподілу та продажу для зростання підприємства здійснюється при використанні стратегії випереджаючої вертикальної інтеграції.

Можливості застосування даного типу стратегій для ТОВ БФ «АСТРА» розглянуто в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Можливості та обмеження застосування стратегій інтегрованого зростання для ТОВ БФ «АСТРА»

Назва стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Об'єднання з невеликими підприємствами змішаного типу або підприємствами, чіє положення на ринку згасає.	В основному, у даних підприємств у портфелі замовлень подано заявки на невеликі поставки сировини з обмеженим асортиментом. Крім цього, «слабким» підприємствам доведеться надавати додаткові фінансові вкладення для стабілізації їх позицій на ринку, чого на даний момент ТОВ БФ «АСТРА» не може собі дозволити.
Стратегія випереджаючої вертикальної інтеграції	Об'єднання з сильними державними або регіональними підприємствами, отримання дилерських повноважень з метою збільшення продажів.	У силу того, що ТОВ БФ «АСТРА» цікаво взаємодіяти з сильними гравцями на державному і регіональному ринку виробників мікроелектроніки, воно не зможе взяти під контроль будь-яку сильну компанію. А об'єднання з такими спричинить за собою втрату самостійності ТОВ БФ «АСТРА» у прийнятті рішень, що є небажаним.

Проаналізовано ринок будівельних матеріалів, визначено, що ТОВ БФ «АСТРА» має дотримуватися стратегії випереджаючої вертикальної інтеграції, використовуючи дану стратегію підприємство може отримати конкурентні переваги шляхом використання дилерських повноважень на ексклюзивну продукцію.

Стратегії диверсифікованого росту мають можливість бути реалізованими при ситуації коли підприємство вже не має шляхів до розвитку, на обраному ринку, з даним продуктом, та в даній галузі. Отже, для ТОВ БФ «АСТРА» не може використовувати дану стратегію.

Стратегії скорочення зазвичай використовуються, коли необхідно скоротити

кількість продукції, що може відбуватися під спадів або певних змін в економіці країни, або коли продукція не користується попитом серед споживачів, чи вони є перенасичені нею. Тобто ТОВ БФ «АСТРА» створює якісну продукцію, яка користується неабияким попитом на ринку та має постійних клієнтів, тому дана стратегія не може бути використана. Адже сама продаж різних будівельних матеріалів приносить дохід підприємству.

Отже, проаналізувавши можливості використання різних еталонних стратегій, було визначено, що найбільш ефективною для розвитку підприємства є стратегія проникнення на ринок.

Наступним кроком є аналіз різних конкурентних стратегій і вибір стратегії, що забезпечує розвиток підприємства.

Якщо діяльність підприємства протікає з високою конкуренцією на ринку, а ринок будматеріалів є конкурентним, то важливо вибрати стратегію, яка дозволить зайняти гарну позицію та встановити певні відносини з конкурентами. Основними конкурентними стратегіями є стратегія фокусування, лідерства за витратами, диференціації.

Стратегія лідерства за витратами може бути використана при формуванні низьких цін на продукцію.

Стратегія фокусування зосереджена на певній частці або сегменту на ринку, даний вибір може бути здійснений опираючись на інформацію про цільову аудиторію, кількість якогось певного сегменту споживачів, виконання їх особливих вимог чи певних унікальних характеристик товару, індивідуальних замовлень.

Стратегія диференціювання має високі конкурентні переваги, адже на ринку існує безліч продукції і споживачі мають досить різні потреби, тому не завжди стандартні товари можуть задовольнити клієнтів. Тому дана стратегія є досить актуальною у сучасному середовищі.

Можливості застосування даного типу стратегій для ТОВ БФ «АСТРА» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливості та обмеження застосування конкурентних стратегій для ТОВ БФ «АСТРА»

Назва стратегії	Можливості	Обмеження
Стратегія лідерства за витратами	Можливість зниження витрат ТОВ БФ «АСТРА» двома способами: використання ефекту масштабу, за рахунок збільшення кількості замовлень на поставку сировини; залучення великих клієнтів з довгостроковими контрактами.	ТОВ БФ «АСТРА» не може знизити вартість товару, оскільки не є виробником всієї продукції, а змушена закупляти її у інших підприємств.
Стратегія диференціації	У ТОВ БФ «АСТРА» є можливість на даній момент повноцінно розвивати постачання матеріалів та комплектуючих, за рахунок пропозиції, крім стандартних товарів, власне виробництво з індивідуальним підходом.	Попит на ексклюзивні пропозиції невеликий.
Стратегія фокусування	У ТОВ БФ «АСТРА» є можливість посилити вплив на певних сегментах ринку, а саме в рамках виготовлення власних матеріалів.	ТОВ БФ «АСТРА» чітко ставить собі рамки, не розглядає варіанти переходу на повне виробництво власної продукції, без придбання деяких матеріалів.

Проаналізувавши всі конкурентні стратегії для покращення функціонування ТОВ БФ «АСТРА» зроблено висновок, що стратегія диференціації надасть можливість утримувати певний сегмент ринку та покращувати імідж підприємства.

Звертаючи увагу на те, що ТОВ БФ «АСТРА» функціонує на ринку будівельних матеріалів і має можливість виготовляти матеріали по індивідуальним замовленням, то дана стратегія не має обмежень, адже в даній галузі велика кількість замовлень є саме індивідуальними і виробник підлаштовується під клієнта. Тому продукція є різною і користується попитом.

Тобто ТОВ БФ «АСТРА» має робити акцент саме на власному виробництві, розширювати його, знаходити великих клієнтів, у вигляді цілих будівельних підприємств, яким потрібні будівельні матеріали. Дана стратегія має направити підприємство та допомогти розвиватися.

Отже, при управлінні розвитком ТОВ БФ «АСТРА» необхідно дотримуватися стратегії розвитку підприємства, представленої на рис. 3.2



Рисунок 3.2 – Рекомендована стратегія розвитку ТОВ БФ «АСТРА»

В концепції даної стратегії ТОВ БФ «АСТРА» буде розширювати певну частку ринку за допомогою маркетингової стратегії, яка в свою чергу допоможе знайти нові конкурентні переваги.

Необхідним є виконати ранжування стратегій, які були обрані у відповідний перелік заходів щодо розвитку ТОВ БФ «АСТРА». Уточнення стратегій і виділення саме конкретних заходів, які мають бути здійснені, тобто дані дії розробки стратегії розвитку є завершальним етапом.

Виконуючи, даний етап, потрібно:

деталізувати завдання стратегій;

стратегії розподілимо до конкретних дій та заходів, тобто поділимо на певні завдання, з яких простіше побачити результати стратегії;

для отриманих стратегічних заходів визначимо терміни та відповідальних осіб;

виконання невеликих змін в організаційній культурі.

Для того, щоб розробити маркетингову стратегію ТОВ БФ «АСТРА» потрібно обов'язково враховувати комплекс маркетингу:

товар;
ціна;
просування;
поширення.

ТОВ БФ «АСТРА» займається виготовленням власних будівельних матеріалів, а також реалізує матеріали, які закупає, тобто будівельні матеріали є товаром підприємства.

Головних споживачів можна поділити на 3 категорії:

Фізичні особи, тобто споживачі, яким потрібні будівельні матеріали для їх особистих цілей.

Дилери, тобто певні фізичні особи чи фірми, які співпрацюють із підприємством щодо реалізації товарів.

Будівельні фірми чи підприємства, яким потрібна велика кількість продукції.

А також їх можна поділити за певними показниками:

місцезнаходження підприємств, продукція реалізується по всій території України;

сфера діяльності (будівельні матеріали);

платоспроможність.

Ринок будівельних матеріалів, де функціонує ТОВ БФ «АСТРА» постійно у русі, з'являються нові методи, техніки, тому підприємство має бути орієнтоване на розвиток. Підприємству необхідно максимізувати прибуток та збільшити кількість клієнтів в рамках поставлених цілей. Для того, щоб їх досягти потрібно налагодити співпрацю з клієнтом, тобто збільшити кількість постійних клієнтів. Вміння ведення переговорів та конкурентні переваги ТОВ БФ «АСТРА» допомагають взаємодіяти зі споживачами. Створення знижок та приємних бонусів для постійних клієнтів, зможе гарантувати підвищення іміджу підприємства. Якщо

ТОВ БФ «АСТРА» буде використовувати дані заходи, вони нададуть можливість зберегти існуючих клієнтів і залучити нових. Отже, потрібно розробити політику бонусів та знижок. План розробки стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА» наведений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розробка плану стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА»

Назва стратегії	Мета	Завдання	Заходи
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення та утримання частки на ринку	1. Залучення замовлень від великих вітчизняних і регіональних підприємств; 2. Формування і підтримка іміджу ТОВ БФ «АСТРА»; 3. Збільшення обсягів продажів.	1. Розробка стратегії маркетингових комунікацій; 2. Розробка політики щодо залучення клієнтів.

Наступним етапом є складання плану розробки заходів з реалізації запропонованої стратегії для ТОВ БФ «АСТРА» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План розробки заходів з реалізації запропонованої стратегії для ТОВ БФ «АСТРА»

Захід	Дії по реалізації	Особа, відповідальна за захід
1	2	3
Розробка стратегії маркетингових комунікацій	1. Аналіз маркетингу фірм-конкурентів 2. Створення комунікаційних повідомлень 3. Проаналізувати канали поширення достовірної інформації 4. Обрати відповідні канали поширення інформації 5. Створити кампанію з просування 6. Реалізація кампанії за допомогою певних заходів 7. Оцінити створені маркетингові комунікації	Відповідальними за дані заходи є маркетинговий відділ та комерційний директор, який буде затверджувати всі плани.

Продовження табл.3.5

1	2	3
Розробка політики щодо залучення клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зробити аналіз підприємств-конкурентів, їх методи залучення нових клієнтів 2. Аналіз ринку, пошук можливих клієнтів 3. Створення списку можливих клієнтів 4. Створити відповідну комерційну пропозицію 5. Якщо клієнти мають певні проблеми, надіслати їм комерційну пропозицію 6. Співпрацювати з клієнтами, використовуючи існуючу схему 7. Створення політики залучення клієнтів, за допомогою додаткових конкурентних переваг 	Комерційний директор розробляє політику створення додаткових конкурентних переваг для залучення клієнтів. Маркетинговий відділ займається дослідженням конкурентів
Розробка цінової політики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз цін на продукцію конкурентів 2. Розроблення системи знижок, її оцінка 3. Реалізація нової системи 4. Коригування та контроль даної системи 	Фінансовий директор та підпорядковані йому відділи

Отже, для того, щоб ТОВ БФ «АСТРА» покращила своє просування на ринку, необхідно створити комплекс маркетингових заходів, які будуть спрямовані на створення та підтримку позитивного іміджу ТОВ БФ «АСТРА», залучення нових клієнтів та утримання постійних, шляхом створення системи знижок та бонусів.

Також необхідним заходом є оцінка фінансової стійкості ТОВ БФ «АСТРА», це потрібно для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Фінансова стійкість підприємства полягає у стабільності економічного середовища, позитивних результатах функціонування підприємства, а також ефективно створення, розподіл та використання фінансових ресурсів. Тобто є головним компонентом, що висвітлює загальну стійкість та ефективність підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ БФ «АСТРА» та зроблено висновок, що підприємство є прибутковим та фінансово стійким. Але для покращення діяльності ТОВ БФ «АСТРА» доречним провести заходи, що будуть направлені на знаходження нових клієнтів та утримання постійних і таким чином розширювати ринок збуту.

Враховуючи зростання попиту на якісні будівельні матеріали та конкуренцію, яка зростає з кожним роком, необхідно проводити посилену рекламну кампанію та запроваджувати систему стимулювання. Компанії варто більше уваги приділяти комунікаційній політиці, адже чим ефективніше спілкування з клієнтом, тим більше продажів і задоволених клієнтів.

Також, можливим є впровадження європейського досвіду, а саме застосування смарт-підхід (SMART-approach) до управління підприємством, що являє собою пошук, а потім оцінку наявних ресурсів підприємства, визначаючи ступінь їх потенційного інноваційного розвитку. Наступним після оцінки йде вибір оптимальних стратегій, для того, щоб удосконалити всю діяльність підприємства. Враховуючи, пошук можливих резервів для того, щоб впроваджувати інновації у виробництво в межах фінансових можливостей підприємства.

Смарт-підхід полягає у тому, щоб створити систему саме інноваційного управління підприємством, але при умовах розвитку фінансової, економічної, ресурсної, екологічної, науково-технічної підсистем, які наддадуть ТОВ БФ «АСТРА» конкурентні переваги і розкриття потенціалу підприємства.

Отже, зроблено аналіз еталонних та конкурентних стратегій та зроблено висновок, що ТОВ БФ «АСТРА» має застосовувати стратегію збільшення ринкової частки ринку, поєднуючи її зі стратегією диференціації. Обрана стратегія розвитку збільшить частку ринку, завдяки маркетинговим заходам, які дозволять виявити конкурентні переваги та сформувати позитивний імідж, посилити позицію на ринку будівельних матеріалів.

3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ БФ «АСТРА» через удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками

В умовах ринку та жорсткої конкуренції з боку суміжних фірм на ТОВ БФ «АСТРА» необхідно формувати та використовувати методи інформаційного

управління, які можуть забезпечити отримання максимального економічного ефекту при мінімальних витратах.

Удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» повинно створюватися на базі широкого застосування економіко-математичних методів, електронної обчислювальної техніки, системи Internet-Intranet. Використання цих методів дозволить не тільки автоматизувати процеси управління, але і керувати товарорухом в ланках загального логістичного ланцюга.

Ефективність функціонального зв'язку полягає в серйозності всіх комунікацій і налагодженні відносин між фірмою і клієнтами. Але «справжня» ефективність досягається тоді, коли цей організаційний підрозділ отримує та обробляє інформацію від клієнтів.

Швидкість доставки замовлення, а також формування відкритого інформаційного простору для клієнтів неможливе без введення в ТОВ «Астра» електронного документообігу для спрощення і прискорення «паперових» процедур. Це дасть змогу надавати інформацію клієнтам про замовлення.

Змістом створення інформаційної технології в ТОВ «Астра» повинно стати забезпечення максимальної гнучкості та покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками в умовах динамічних змін.

Особлива увага повинна приділятися широкому застосуванню сучасних методів прийняття оптимальних управлінських рішень, багатокритеріальної оптимізації.

Управляючі дії формуються виходячи із загальних цілей найбільш повного задоволення запитів споживачів. При цьому вибудовується необхідна послідовність, узгодженість і взаємоув'язка дій різних підприємств, що беруть участь в єдиному потоці руху товарів (послуг) до споживачів: від виникнення ідеї товару до його виробництва, розподілу, продажу, післяпродажному сервісу і споживанню. Тобто вибудовується логістична система управління наскрізними потоками.

Підвищення продуктивності досягається за рахунок швидкої передачі та обробки інформації, а точності та достовірності даних – за рахунок зменшення паперових документів і можливості помилок введення даних.

Автоматизований безпаперовий інформаційний обмін між покупцями і постачальниками в режимі реального часу на ТОВ «Астра» може бути можливим завдяки революційній за своєю значущістю концепції «Electronic Data Interchange» – EDI («електронного обміну даними») – рис 3.5.

Управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» повинно мати вигляд EDI, що являє собою комп'ютерний інформаційний обмін між користувачами із застосуванням стандартного формату даних, здійснюваний на основі сучасних телекомунікаційних технологій. Усі внутрішні й зовнішні користувачі інформації пов'язані між собою телекомунікаційними каналами.

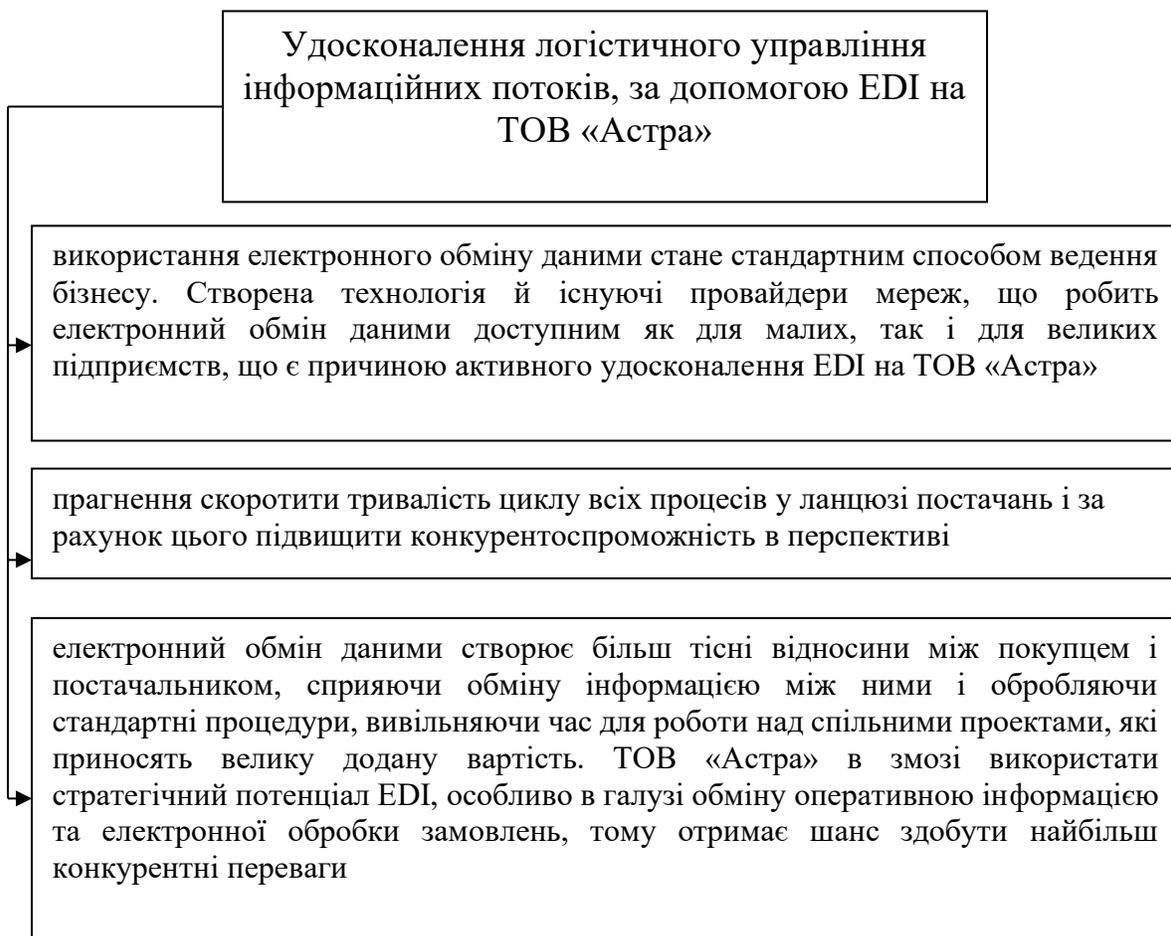


Рис. 3.5. Удосконалення управління інформаційних потоків, за допомогою

EDI на ТОВ «Астра»

Використання EDI покращує достовірність, своєчасність і якість інформації, підвищує продуктивність операційної діяльності, скорочує витрати. Підвищення продуктивності досягається за рахунок прискорення передачі та обробки даних, точність і достовірність інформації забезпечуються за рахунок скорочення паперового документообігу та виключення помилок ручного введення/виведення даних, скорочення витрат досягається за рахунок зменшення витрат живої праці і матеріальних витрат, пов'язаних із підготовкою, пересиланням, обробкою паперових документів, телефонних, телексних і факсимільних повідомлень, а також інших адміністративних витрат.

Для електронного обміну даними на ТОВ «Астра» потрібна наявність різноманітних баз даних з точною і своєчасною інформацією. Наприклад, для контролю рівня запасу або складання замовлення надзвичайно важливі такі дані, як номер партії поставки, поточний рівень наявного запасу, кількість товару, що замовляється. Нанесення штрих-коду і застосування системи автоматичного зчитування (сканування) замінюють уведення відомостей про товар вручну і забезпечують їх передавання в комп'ютер на місці зберігання, відправки або отримання товару.

Удосконалення автоматизованого логістичного управління інформаційними потоками для ТОВ «Астра» полягає в наступному:

зменшення обсягу бюрократичної тяганини, що дозволяє здійснювати поставки з мінімальною кількістю документів і витрат часу на їх оформлення. Це вивільняє робочий час фахівцям покупця і постачальника для вирішення інших професійних питань;

скорочення потреби в персоналі для виконання роботи, яка може бути опрацьована за допомогою електронного обміну даними. Ця паперова робота займає 15-40% робочого часу службовців, зайнятих у сфері логістичного

менеджменту підприємства;

прискорений розвиток системи інтегрованого управління матеріальними потоками в реальному масштабі часу. Це дозволяє підприємству більш злагоджено й економічно виконувати функції управління рухом товарів протягом всього ланцюга постачань, які не резервують постачальників, ресурси, час на виконання замовлення, що не дублюють документи та повідомлення;

розширення ринків збуту і закупівель, залучення посередників для передавання та розповсюдження комерційної інформації в міжнародному масштабі. При цьому інтенсивність і результативність взаємодії потенційних покупців і продавців значно підвищується;

зниження накладних витрат яке пов'язано з розвитком на основі EDI систем електронного обліку та контролю, електронного документообігу та діловодства, електронних платежів і торгів.

При формуванні системи цілей на ТОВ «Астра» допускається доповнювати склад основних цілей, поєднувати або розмежовувати їх. Але сукупність цілей повинна бути достатньою для досягнення головної мети стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.6).

Головна мета стратегічного управління конкурентоспроможністю
ТОВ «Астра»

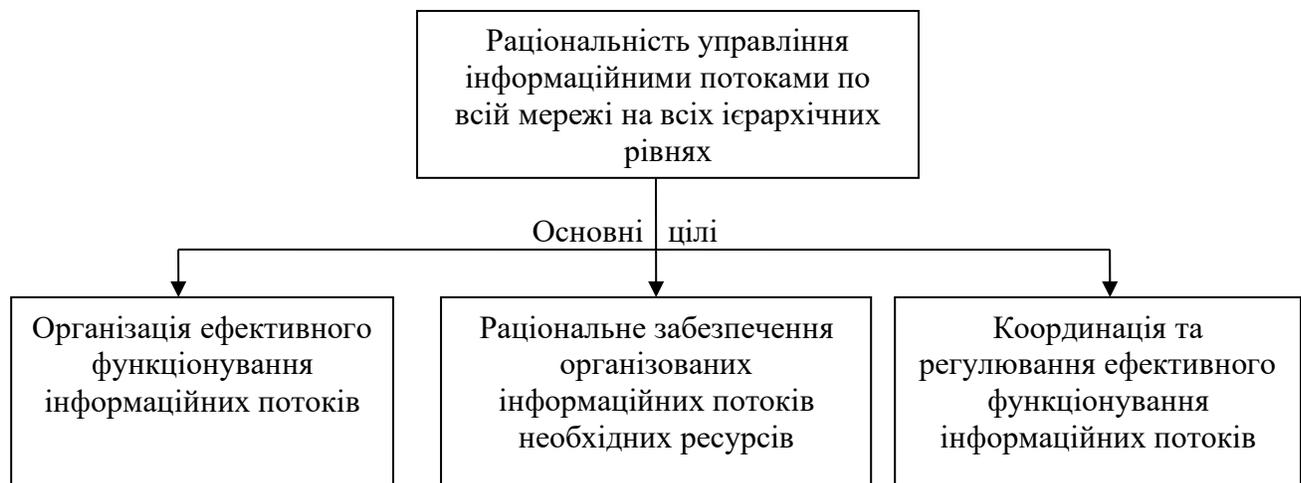


Рис. 3.6. Взаємозв'язок головної та основних цілей управління конкурентоспроможністю ТОВ «Астра»

Реалізація кожної основної мети, у свою чергу, вимагає досягнення певних підцілей і розв'язання відповідних задач. Так, реалізація основної мети -організація ефективного функціонування інформаційних потоків логістичної системи (1) – вимагає досягнення таких підцілей (рис. 3.7):

ідентифікація ІС (1.1);

деталізація компонентів ЛІС у функціональному розрізі (1.2);

деталізація компонентів ІС у інформаційному розрізі (1.3);

раціоналізація способів і методів руху інформації (1.4).

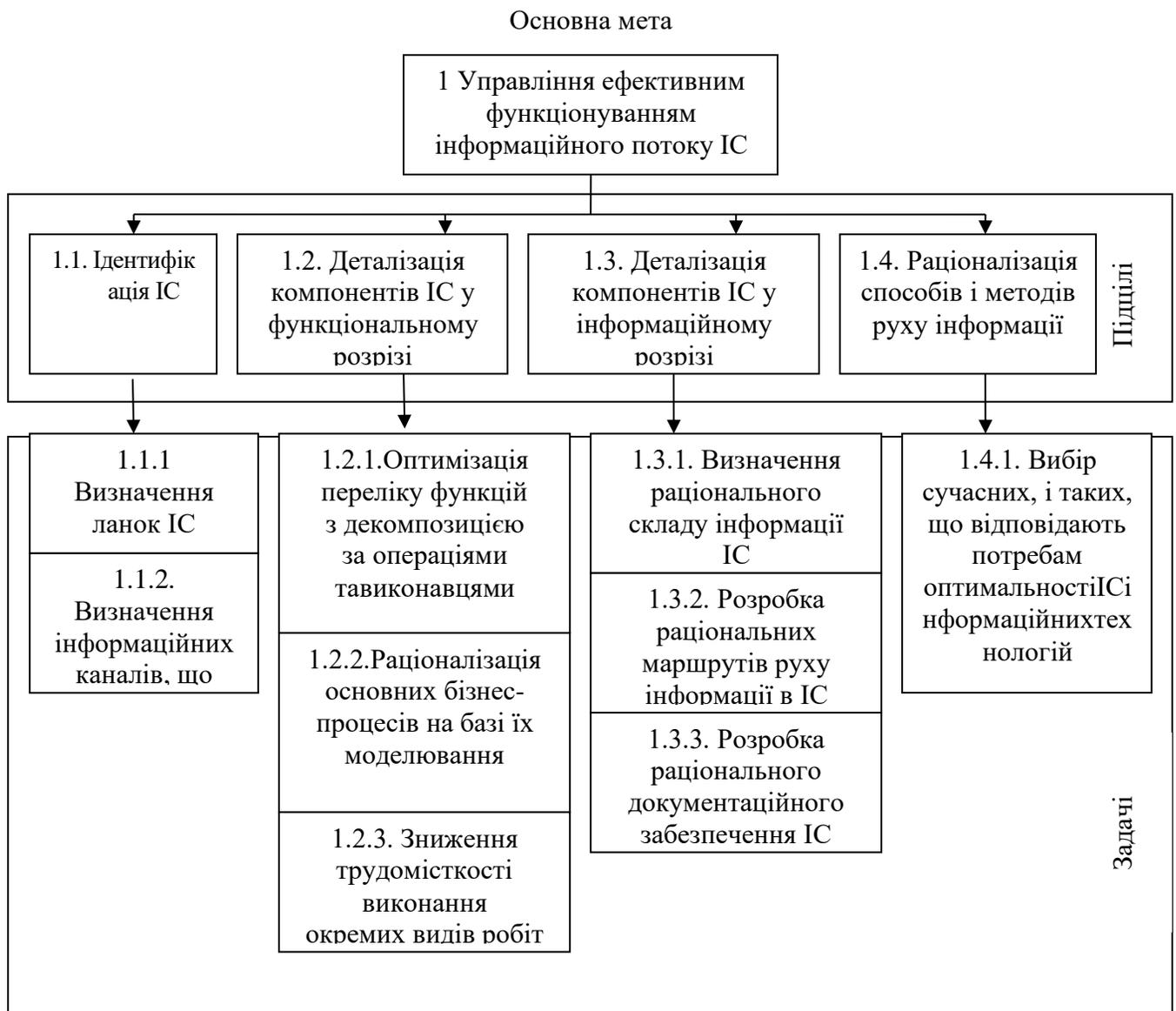


Рис. 3.7. Дерево цілей і задач реалізації основної мети ЛІС управління ефективним функціонуванням інформаційного потоку на ТОВ «Астра»

Ідентифікація – це визначення об'єкта інформаційного менеджменту або аналіз і опис усіх компонентів інформаційної системи. У зв'язку з певною неоднозначністю поняття «інформаційна система» на практиці надзвичайно важливим і актуальним є чітке визначення об'єкта усіх подальших розробок (1.1.1).

Досягнення попередньої підцілі вимагає укрупненої графічної побудови ланок інформаційної системи і інформаційних каналів, що об'єднують їх (1.1.2).

Деталізація компонентів систем у функціональному розрізі (1.2).

Переваги удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» дозволить зробити: підтримка штрих-кодування товарів; підтримка електронних платежів; підтримка безпаперового супроводу руху товарів; підтримка безпаперового обміну інформацією; зростання продуктивності; скорочення тривалості локальних операційних циклів та циклу поставки; скорочення рівня запасу; підвищення якості обслуговування клієнтів (за рахунок більш тісної взаємодії); підвищення точності відомостей, скорочення числа помилок; підвищення однаковості і багатофункціональності інформації, яку використовують у внутрішніх і зовнішніх інформаційних системах.

Нова система автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» використовуватиметься за допомогою комп'ютера, застосовуватиметься для вирішення багатьох завдань нової системи автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра», деякі з них представлені на рис. 3.8.

Основні переваги нової системи автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра», застосування комп'ютеризованих інформаційних систем, які полягають у наступному:

комп'ютерна обробка даних до мінімуму зводить витрати живої праці, що в підсумку призводить до меншої кількості помилок і скорочення часу на обробку;

облікова інформація часто більш точна і доступна за першою вимогою, що обертається кращою підготовкою переговорів, кращими цінами та якістю прийнятих рішень;





Рис. 3.8. Етапи циклу постачання: приклади використання комп'ютерних систем на ТОВ «Астра»

операційна діяльність поліпшується завдяки наявності потрібної інформації і поліпшеному контролю операцій; усі служби компанії можуть повніше координувати свої дії один з одним;

відносини з постачальниками і споживачами можуть бути поліпшені завдяки прискореним потокам більш точної інформації, а також можливості більше часу присвячувати безпосередньому спілкуванню і переговорам лицем до лица.

Розвиток інформаційних технологій і технічних засобів їх реалізації відбувається на ТОВ «Астра» в напрямку підвищення ефективності обробки та передавання інформації, де можуть бути виділені дві взаємопов'язані галузі. Перша – це електронний обмін даними між постачальниками і споживачами, штрихове кодування інформації та автоматизоване введення даних. Друга – це формування інформаційних мереж та інтегрованих систем, розробка автоматизованих робочих місць покупців і продавців, створення систем аналізу/обґрунтування рішень про закупівлі/продажі. Упровадження інформаційних технологій у першій галузі легше, тому що для цього вже є програмне забезпечення і відповідні технічні засоби, відносно нескладні й недорогі. Упровадження інформаційних технологій у другій галузі складніше, оскільки потрібні істотні інвестиції у створення мереж та інтелектуальних систем, інтегрованих у єдиний інформаційний простір аж до глобального рівня.

Нова системи автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» класу workflow буде застосовуються для автоматизації документообігу і для них є характерним підтримка багатокористувацької роботи з декількома задачами одночасно; чітка структуризація робіт за ролями і документами з контролем їх виконання. Слід відмітити наступні системи – Staffware, OPTIMA-WorkFlow, Action WorkFlow.

Workflow – це повна або часткова автоматизація бізнес-процесу, при якій документи, інформація або завдання передаються для виконання необхідних дій від одного учасника до іншого відповідно до набором процедурних правил.

Порівняно з технологією groupware технологія workflow є більш сучасною. Буквальний переклад терміну «workflow» як «потік робіт» є безумовно коректним граматично, але майже ніяк не розкриває його зміст. Більш інформативним є визначення продуктів класу Workflow як програмних систем, що забезпечують повну або часткову координацію виконання виробничих операцій (завдань, робіт, функцій), що складають структуровані бізнес-процеси підприємства.

В основі технології Workflow лежать наступні поняття:

Об'єкт – інформаційний, матеріальний або фінансовий об'єкт, що використовується в бізнес-процесі (наприклад лист, обладнання, рахунок);

Подія – зовнішня (що не контролюється в рамках процесу) дія, що відбулася з об'єктом (наприклад отримання листа, поломка обладнання, зміна ставки податку);

Операція – елементарна дія, що виконується в рамках бізнес-процесу, що розглядається (наприклад підготовка листа, заміна обладнання, оплата рахунку);

Виконавець – посадова особа, відповідальна за виконання однієї або декількох операцій бізнес-процесу (наприклад менеджер, співробітник архіву, директор).

Взаємовідносини між базовими поняттями технології Workflow відображені на концептуальній інформаційній моделі, представлений на рис. 3.9.

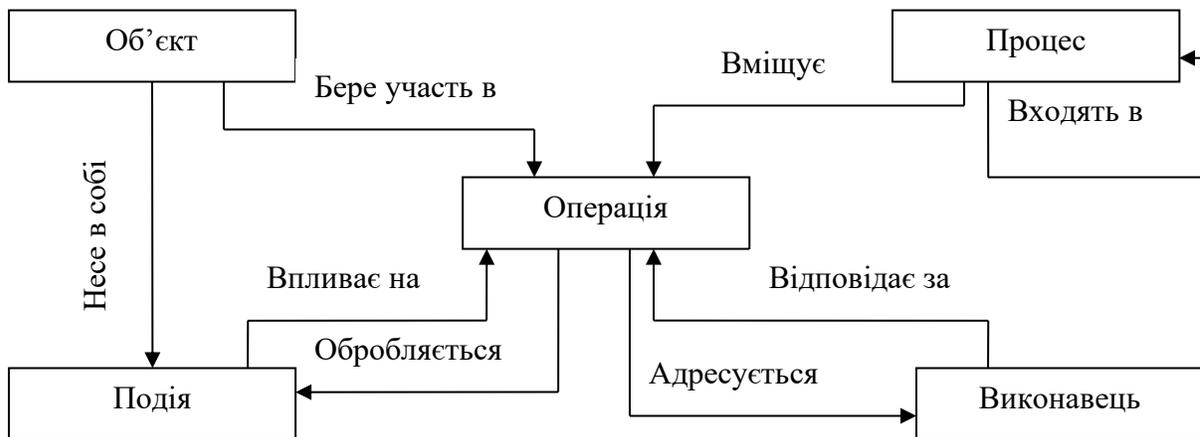


Рис. 3.9. Концептуальна інформаційна модель технології Workflow на ТОВ «Астра»

Діловий процес формалізується як сукупність станів і переходів, необхідних для опису взаємодії, як мінімум двох суб'єктів (наприклад співробітників підприємства) для досягнення виконання заздалегідь заданої умови. Окремим випадком такої взаємодії є звичайна пересилка документа із пункту в пункт.

Однією з реалізацій технології OPTIMA-WorkFlow є так звана «система графів», де кожний крок є вектором і відображає рух завдання, пов'язаного з документом, або просто пересування документа від одного суб'єкта до іншого. При цьому відповідальний за правильність функціонування схеми повинен враховувати всілякі непередбачені ситуації, які можуть виникнути на шляху руху документа. Інший підхід базується на понятті «цикл», який є найменшим елементом у схемі взаємодії між двома довільними суб'єктами. При цьому система сама відслідковує замкненість процесу і, у разі помилки, вказує місце та некоректність з описом причини. Після цього генерація нового процесу не виконується. Виведення інформації здійснюють через друк документів, публікацію їх на WEB-серверах, в загальних поштових папках і електронних дошках оголошень або розсилку по телекомунікаціях.

Партнерами по обслуговуванню і платформі OPTIMA-WorkFlow в Україні:

RGdata, «Золотий», Україна, Київ; Оптіма-Україна, Україна, Київ; Інтелект-Сервіс, Україна, Київ.

Впровадження на ТОВ «Астра» Workflow дозволить керувати якістю, що, в свою чергу, породжує необхідність у постійному обміні інформацією і координації дій на рівні двосторонніх контактів. Це можливо за рахунок автоматизації процесів передачі інформації. Мабуть, головним недоліком організаційної структури підприємства є відсутність постійного й об'єктивного зворотного зв'язку всередині підприємства. У співробітників часто не буває можливості донести до керівництва необхідну інформацію вчасно. У свою чергу, керівництво, не маючи достатніх, а головне своєчасних відомостей, здатне прийняти невірне рішення, що відбивається на роботі підприємства в цілому.

В рамках усього підприємства система workflow посилить контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації. Підвищуючи конфіденційність і контроль доступу, ОПТИМА-WorkFlow одночасно привносить «промислові» методи керівництва і управління потоками. Різко підвищується якість потоків, виникають умови для розвитку менеджменту якості. Знижується вартість життєдіяльності підприємства, скорочуються витрати і терміни виробничих циклів. Поліпшується якість обслуговування клієнтів, підвищується його оперативність, з'являється можливість відстежувати інформацію про стан запиту і спрощується доступ до представників підприємства.

Кожен співробітник ТОВ «Астра», працюючи з workflow-системою, може наочно представити контекст кожної функції; він бачить перелік функцій, які повинен виконати, і може організувати свою роботу найкращим чином. ОПТИМА-WorkFlow забезпечує гнучкість в роботі, швидкість виконання робіт і комфортність.

Технологія ОПТИМА-WorkFlow в першу чергу важлива для управлінців усіх рівнів, так як вони з її допомогою можуть без особливого праці посилити контроль над тим, що відбувається як в окремо взятому підрозділі, так і компанії в цілому (рис. 3.10).

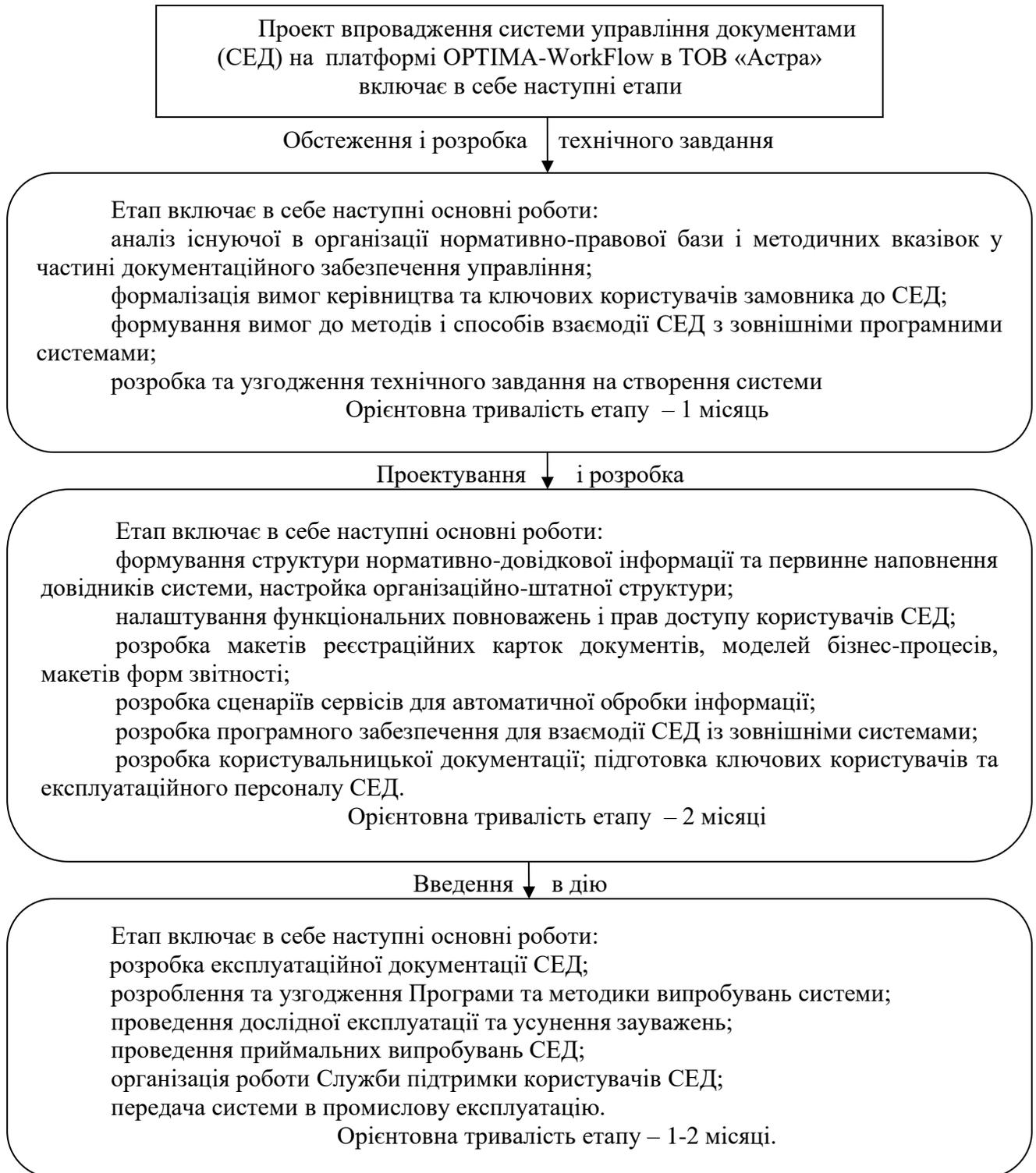


Рис. 3.10. Етапи проекту впровадження системи управління документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow в ТОВ «Астра»

Менеджер отримує можливість планувати правила взаємодії виконавців у межах ключових для компанії процедур і покласти на систему функції розподілу завдань, контролю виконання, розсилки повідомлень про їх виконання та видачі статистичних даних щодо ефективності функціонуючої процедури. При цьому шлях від ідеї до реалізації гранично короткий (впровадження однієї довгої процедури займає близько двох тижнів), а можливості реалізувати його досить гнучкі (можуть бути задіяні будь-які ланцюжка створення документів, узгодження умов і прийняття рішень, перепризначення завдань, повідомлення заінтересованих осіб, взаємодія з існуючими в компанії системами).

Проект впровадження системи управління документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow в ТОВ «Астра» включає в себе представлені етапи (див. рис. 3.10).

У рамках даного рішення будуть реалізовані: реєстрація заявок на перевезення і зберігання товару; взаємовідносини з клієнтами і партнерами за CRM; штрихкодування вантажів, транспорту і документів; формування і облік договорів; планування, облік і контроль вантажопотоків; транспортна логістика і складський облік; електронний документообіг і діловодство; система контролю доручень; кадровий облік.

Системи класу OPTIMA-WorkFlow володіє властивістю самоадаптації, яку вони успадкували від систем, що самоорганізуються, так як ключовим елементом в них є людина. Ця властивість виражається в тому, що навіть якщо спочатку система надлишкова за кількістю закладених у ній зв'язків і функцій, то через короткий проміжок часу вона починає явно демонструвати свою надмірність, вимагаючи мінімізації. Що, в свою чергу, веде до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

OPTIMA-WorkFlow включає в себе програму управління інформаційними потоками – OPTIMA-Logistics, котра дозволяє виконати: комплексну автоматизацію логістичних, у тому числі торгових підприємств. У рамках даного рішення реалізовані: реєстрація заявок на доставку і зберігання товару;

взаємовідносини з клієнтами і партнерами за CRM; штрихкодуювання вантажів, транспорту і документів; формування і облік договорів; планування, облік і контроль товарів між розподіленими складами; облік і контроль транспортних засобів; транспортна логістика і складський облік; електронний документообіг і діловодство; система контролю доручень; кадровий облік

Тому, workflow-система є зручним інтерактивним інструментом логістичного управління інформаційними потоками на ТОВ «Астра» у режимі реального часу. Максимальна гнучкість workflow-системи може бути використана для виконання дуже широкого кола завдань, у тому числі:

- облік і контроль, автоматизація роботи із клієнтами (CRM-процеси);
- автоматична обробка, облік і контроль одержання та виконання замовлень (поставок продукції та надання послуг);
- автоматизація формування комплексу звітності по роботі бізнесу;
- автоматизація процесу складання і затвердження бюджетів.

Workflow-система може використовуватись для роботи у локальній мережі або через Інтернет. Робота з WMS здійснюється через веб-браузер (Internet Explorer, Opera, Google Chrome тощо). При необхідності workflow-система може бути налаштована для роботи користувачів через Інтернет за допомогою мобільного телефону, смартфона або ПК.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів на ТОВ «Астра» варто розглядати як комплексну характеристику, яка відображає суму всіх можливих наслідків упровадження пропозицій, що можуть виникнути у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Тобто комплексний підхід до ефективності вимагає її розгляду відповідно до можливих ефектів за такими напрямками, як економічний, соціальний, науково-практичний. Економічну ефективність пропозицій, що

містяться в кваліфікаційній магістерській роботі, можливо визначити в короткостроковому та довгостроковому (через 5 отримання вигід протягом кількох періодів) аспектах. Крім того, слід враховувати, що ефективність можливо досягти за рахунок екстенсивних й інтенсивних факторів.

Економічний ефект визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації і за весь період впровадження та реалізації запропонованих заходів. На рівень економічного ефекту впливають збільшення прибутку від виробничо-експлуатаційної діяльності, зниження собівартості за рахунок економії матеріально-технічних ресурсів, приріст обсягу продажів, підвищення рівня використання виробничих потужностей, скорочення строків будівництва, зростання строку служби основних фондів, підвищення фондівіддачі, зростання продуктивності праці, прискорення обороту оборотних засобів, прибуток від ліцензій і від впровадження патентів і ноу-хау та ін.

В сучасних умовах функціонування ТОВ «Астра» часто говорять про важливість оцінки логістичного управління інформаційних потоків, процесів та засобів їх обробки. В свою чергу, ефективність логістичного управління інформаційними потоками на підприємстві можна охарактеризувати сукупністю показників таких, як рівень фінансування сфери обробки інформації, частка фонду оплати праці фахівців підрозділів цієї сфери, коефіцієнт завантаженості персонального комп'ютера, коефіцієнт забезпеченості користувачів персональним комп'ютером (ПК), коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення, капіталомісткість програмного забезпечення одного ПК, капіталомісткість програмного забезпечення одного користувача та інші.

В цілому економічна ефективність логістичного управління інформаційними потоками ТОВ «Астра» зводиться до оцінки ефективності функціонування підприємства, загальним критерієм якої є досягнення максимально найкращих результатів з одночасними мінімальними витратами ресурсів. Даний критерій

також можна доповнити частинними критеріями, одним з яких є науково-технічна ефективність.

Впровадження технології OPTIMA-WorkFlow, коштуватиме для підприємства 525 тис. грн., гарантійне обслуговування на рік 50 тис., 185 тис. – амортизація системи. Отже, протягом наступних років програма набуде популярності серед малих і великих підприємств, і за рахунок інфляції зростатиме ціна на технологію. Впроваджуючи на даний момент програмне забезпечення на ТОВ «Астра», підприємство потурбується про свій прибуток в перспективі на наступні роки, що надасть йому конкурентне становище на ринку в сучасних умовах існування.

Доцільністю є розрахунок приросту продуктивності праці за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів. Укрупнений розрахунок можливого підвищення продуктивності праці, що може бути досягнутий за рахунок різних заходів з механізації, автоматизації виробничих процесів, впровадження передової технології, нового обладнання та його модернізації, може бути здійснений за допомогою показників, що характеризують зміну продуктивності праці робочих тієї ділянки, цеху, де здійснюється даний захід. Розрахунок приросту продуктивності праці здійснюється за формулою 3.1:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{\Pi\Pi_p \times d_p}{100}, \quad (3.1)$$

де $\Delta\Pi\Pi$ – приріст продуктивності праці усього персоналу підприємства у результаті реалізації цього заходу, %;

$\Pi\Pi_p$ – приріст продуктивності праці виробничих робочих ділянки, цеху, де проводиться даний захід, %;

d_p – питома вага робочих даного підрозділу в чисельності персоналу

підприємства, %.

Розраховуючи приріст продуктивності праці, отримаємо економічний ефект від запропонованих заходів:

$$\Delta\text{ПП} = \frac{50 \times 40}{100} = 20\%$$

Підводячи підсумки констатуємо, що сукупне зростання продуктивності праці підприємства від впровадження технології OPTIMA-WorkFlow повинне скласти 20%. При цьому, весь приріст річного валового доходу забезпечується тільки за рахунок технологічних заходів, без нарощування виробничих потужностей.

Зростання продуктивності праці вплине таким чином, на підвищення ефективності роботи підприємства, виробітку продукції та більш високій якості виконання послуг. ТОВ «Астра», не наймаючи робочої сили, зможе підвищити свою продуктивність за рахунок ефективної роботи технології OPTIMA-WorkFlow.

Для остаточного розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів підставимо отримані дані в таблицю 3.3 і розрахуємо плановану зміну техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Астра».

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності планованих заходів і плановані результати техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АСТРА»

№ пп.	Показник	Одиниця вимірювання	2021 рік (фактичне значення)	Планове значення	Зміна
1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./особу	28,80	34,56	5,76
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	144	172,8	28,8
3	Адміністративні витрати	тис. грн.	508	423,3	(84,7)

5	Валовий прибуток	тис. грн.	144	172,8	28,8
---	------------------	-----------	-----	-------	------

Представлений в таблиці 3.11 розрахунок планованої економічної ефективності не дозволяє однозначно судити про доцільність впровадження запропонованих заходів в поточній перспективі, оскільки плановані фінансові результати будуть нижче існуючих.

Проте, не слід забувати, що основні витрати поточних заходів ляжуть на створення єдиної технології OPTIMA-WorkFlow, яке позначиться не на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, який позначається на підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Астра» в цілому.

Зменшення адміністративних витрати спостерігається на 84,7 тис. грн. за рахунок скорочення витрат на:

- транспортні витрати співробітників апарату управління;
- канцелярських витратах;
- витрати на оплату послуг зв'язку (пошта, телеграф, телефон, телекс, телефакс, стільниковий зв'язок та інші подібні витрати), та ін.

Крім того, якщо на підприємстві не буде створена технологія OPTIMA-WorkFlow, то для проведення інших заходів щодо управління інформаційними потоками буде не доцільним. Ефект від створення технології OPTIMA-WorkFlow на ТОВ «АСТРА» в цілому буде помітний через декілька років.

Отже, підводячи підсумки економічної ефективності від запропонованих вище заходів, слідє відзначити, що сукупне зростання продуктивності праці підприємства від їх впровадження повинне скласти 20 %. Валовий прибуток повинен в перспективі збільшитися на 28,8 тис. грн. за рахунок збільшення виручки та скорочення адміністративних витрат на 84,7 тис. грн. При цьому, весь приріст річного валового доходу забезпечується тільки за рахунок прискорення обіговості оборотних коштів без нарощування виробничих потужностей. В цілому економічний ефект від створення технології OPTIMA-WorkFlow на ТОВ «АСТРА»

буде помітний через декілька років.

Висновки до розділу 3

В рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи досліджено напрями формування стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА» та сформовано стратегію збалансованого розвитку ТОВ БФ «АСТРА».

1. У ході дослідження напрямів формування стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА» виявлено, що оптимальною стратегією є збільшення ринкової частки у поєднанні із стратегією диференціації. Обрана стратегія дозволить підприємству розширювати частку ринку, залучати та утримувати нових клієнтів за допомогою маркетингових заходів, які також нададуть можливість виявити конкурентні переваги та сформувати позитивний імідж на ринку будівельних матеріалів.

2. Визначивши напрями удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ БФ «АСТРА», доцільно використати EDI, що покращить достовірність, своєчасність і якість інформації, підвищує продуктивність операційної діяльності, скорочує витрати. Підвищення продуктивності досягається за рахунок прискорення передачі та обробки даних, точність і достовірність інформації забезпечуються за рахунок скорочення паперового документообігу та виключення помилок ручного введення/виведення даних, скорочення витрат досягається за рахунок зменшення витрат живої праці і матеріальних витрат, пов'язаних із підготовкою, пересиланням, обробкою паперових документів, телефонних, телексних і факсимільних повідомлень, а також інших адміністративних витрат. Запропонувавши впровадження нової системи автоматизованого логістичного управління інформаційними потоками на ТОВ «АСТРА» доцільно використати проект впровадження системи управління

документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow.

3. Дослідивши економічний ефект від запропонованих заходів, можна зробити висновок, що планова економічна ефективність не дозволяє однозначно судити про доцільність впровадження запропонованих заходів в поточній перспективі, оскільки плановані фінансові результати будуть нижче існуючих. Проте, не слід забувати, що основні витрати поточних заходів ляжуть на створення єдиної технології OPTIMA-WorkFlow, яке позначиться не на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, який позначається на підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Астра» в цілому. За результатами модельного розрахунку ефекту від проекту щодо проведеного на ТОВ «Астра» впровадження системи управління документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow на 20% підвищиться продуктивність праці. Економічний ефект від запропонованого заходу складе 28,8 тис. грн збільшення виручки та 84,7 тис. грн зменшення адміністративних витрат, а коефіцієнт ефективності за представленими проектами становитиме 1,11 (при горизонті 10 років).

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Удосконалення стратегічного управління підприємством як чинник його конкурентоспроможності» (на матеріалах ТОВ БФ «АСТРА»)) можна зробити наступні висновки:

1. У статті досліджується важливість і необхідність стратегічного управління кожним підприємством, яке спрямоване на розвиток та отримання максимального прибутку від своєї діяльності. Проаналізувавши таке багатогранне поняття, як «стратегія», визначено її основну мету, це формування напрямку, в якому має розвиватися підприємство, використовуючи різні методи та складання плану, який обов'язково повинен враховувати цілі та місію підприємства. підприємство, при визначенні шляхів і засобів, які допоможуть розвиватися і бути конкурентоспроможними на ринку. Успішними є підприємства з високорозвиненим стратегічним менеджментом. Адже у них є чіткий та послідовний план, який дає можливість бути впевненими у швидкозмінному майбутньому, завдяки глибокому аналізу підприємства, а також зосередженню на своїх сильних сторонах та перевагах.

2. Визначено фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства. При створенні та подальшій реалізації стратегії існує велика кількість факторів, які мають різне походження та різний ступінь впливу, але які визначають формування стратегії розвитку. Проаналізовано підходи відомих учених до класифікації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Визначено фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства. При створенні та подальшій реалізації стратегії існує велика кількість факторів, які мають різне походження і різний ступінь впливу, але які визначають формування стратегії розвитку. Проаналізовано підходи відомих учених до класифікації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

3. Досліджено сучасні підходи до вирішення проблем формування стратегії

розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємств та визначено, що найефективнішим є об'єднання декількох видів стратегій, адже у такому випадку враховується багато факторів та надається великий набір методів та способів, які найкраще зможуть розкрити потенціал підприємства з різних сторін.

Але при виборі даних стратегій потрібен якісний та комплексний аналіз діяльності підприємства, тому було досліджено їх різновиди, одним із яких є портфельний аналіз. При портфельному аналізі часто використовуються такі матричні моделі: матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG); матриця (Hofer-Arthur D.Little) «балансу життєвих циклів»; 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця). Необхідним є досконале дослідження підприємства для визначення найкращої стратегії, яка зможе забезпечити успішне функціонування на ринку.

4. Другий розділ роботи присвячено аналізу ТОВ БФ «АСТРА» як системи управління. Підприємство має на меті вироблення якісних та надійних будівельних матеріалів для споживачів. Займається власним виробництвом металосайдингу, профнастилу, штахетника. Крім виробничої діяльності, здійснюється ряд послуг, серед яких важливе місце займає порізка металу. Має лінійно-функціональну структуру управління. Проведено аналіз персоналу, на підприємстві працює 260 осіб, які мають комфортні умови праці, підприємство підтримує охорону праці на високому рівні, а також працівники забезпечені заробітною платою, яка щороку збільшується.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ БФ «АСТРА» показав, що фінансовий стан підприємства з кожним роком покращується. Обсяг реалізованої продукції у 2021 р. збільшився на 102,35 % порівняно з 2019 р., і на 66,79 % з 2020 р., дані зміни відбулись завдяки співпраці зі споживачами, створенням вигідних пропозицій, збільшенню асортименту товарів. Чистий дохід від реалізації протягом 2019 - 2020 рр. збільшився на 102,35 % з 2019 р. і на 66,79 % з 2020 р. відповідно, продуктивність праці також

збільшується. Тобто, підприємство є стабільним та надійним, але для того, щоб і надалі розвиватися потрібно докладати зусиль у його розвиток.

6. Проведено стратегічний аналіз ТОВ БФ «АСТРА» та виявлено, що підприємство направлене на розвиток, має багато сильних сторін, серед яких власне виробництво, велика клієнтська база, кваліфіковані працівники, які допоможуть реалізувати можливості та запобігти певним загрозам, а також досліджені можливості зменшують вплив слабких сторін та покращують ситуацію підприємства. PEST-аналіз показав, що найбільше на підприємство впливають політичні та економічні фактори, адже саме вони мають схильність до постійних змін. Але якщо вчасно відслідковувати зміни, то можна зменшити їх вплив та використати всі наявні можливості. На підприємстві немає комплексної стратегії розвитку, тому доцільним є її розробка та реалізація.

7. Дослідження напрямів формування стратегії розвитку ТОВ БФ «АСТРА» виявило, що найкращим буде поєднання стратегії збільшення ринкової частки із стратегією диференціації. Адже саме дана стратегія розвитку надасть можливість збільшити ринкову частку, залучити, а потім утримати нових клієнтів, використовуючи маркетингові заходи, які також дозволять посилити свою позицію на ринку будівельних матеріалів та покращити імідж ТОВ БФ «АСТРА».

8. Визначивши напрями удосконалення автоматизованого управління інформаційними потоками на ТОВ «АСТРА», доцільно використати EDI, що покращить достовірність, своєчасність і якість інформації, підвищує продуктивність операційної діяльності, скорочує витрати. Підвищення продуктивності досягається за рахунок прискорення передачі та обробки даних, точність і достовірність інформації забезпечуються за рахунок скорочення паперового документообігу та виключення помилок ручного введення/виведення даних, скорочення витрат досягається за рахунок зменшення витрат живої праці і матеріальних витрат, пов'язаних із підготовкою, пересиланням, обробкою паперових документів, телефонних, телексних і факсимільних повідомлень, а також

інших адміністративних витрат. Запропонувавши впровадження нової системи автоматизованого логістичного управління інформаційними потоками на ТОВ «АСТРА» доцільно використати проект впровадження системи управління документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow.

9. Дослідивши економічний ефект від запропонованих заходів, можна зробити висновок, що планова економічна ефективність не дозволяє однозначно судити про доцільність впровадження запропонованих заходів в поточній перспективі, оскільки плановані фінансові результати будуть нижче існуючих. Проте, не слід забувати, що основні витрати поточних заходів ляжуть на створення єдиної технології OPTIMA-WorkFlow, яке позначиться не на поточних (тактичних) фінансових результатах, а має характер стратегічного заходу, який позначається на підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «АСТРА» в цілому. За результатами модельного розрахунку ефекту від проекту щодо проведеного на ТОВ «АСТРА» впровадження системи управління документами (СЕД) на платформі OPTIMA-WorkFlow на 20% підвищиться продуктивність праці. Економічний ефект від запропонованого заходу складе 28,8 тис. грн збільшення виручки та 84,7 тис. грн зменшення адміністративних витрат, а коефіцієнт ефективності за представленими проектами становитиме 1,11 (при горизонті 10 років).

Таким чином, були виконані усі завдання, а також досягнута мета, що були поставлені перед початком роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко, Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2016. № 23. С.100–106.
3. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. 280 с.
4. Белік В.Д. Механізм стратегічного управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 138–141.
5. Белова А.І. Розроблення та добір прикладного інструментарію стратегічного управління реструктуризацією підприємств. *АгроСвіт*. 2015. № 18. С. 23–28.
8. Бруханський Р. Побудова методики стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. № 9. С. 27–36.
9. Бурдюк О.В. Система збалансованих показників та її інформаційне забезпечення в управлінні стратегією підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 18. С. 51–55.
10. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 400 с.
11. Вайсман В.Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства у сфері підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 12. С. 172–176.
12. Вяткіна Т.Г. Використання системного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. С. 62–71.
13. Горобець Н.М. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *АгроСвіт*. 2016. № 4. С. 31–37.

14. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.10.2022).

15. Гринявський С.М. Стратегічний облік як одна із складових системи управління підприємством. *Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки*. 2015. № 6. С. 56–58.

16. Гришко Н.В. Використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2017. № 4. С. 163–170.

17. Гуріна Н.Д. Особливості розвитку стратегічного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 1. С. 76–80.

18. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 552 с.

19. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Дело, 2012. 784 с.

20. Діденко В.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 584 с.

21. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 440 с.

22. Заворотній Р.І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 160–165.

23. Загородній А. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. Випуск 3(19), 2017. С.165 – 169.

24. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2695-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 20.10.2022).

25. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 19.09.2022).
26. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2015. 240 с.
27. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія . Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2016. 374 с.
28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ: Знання, 2016. 366 с.
29. Коріньєв В.Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 3. С. 71–74.
30. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5(31). С. 81–86.
31. Конституція України від 28 червня 1996 р. №254/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 18.10.2022).
32. Куденко, Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.
33. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 29–31.
34. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 60–63.
35. Ліпатов С.А. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук. Суми, 2015. 191 с.
36. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 212 с.

37. Ляшенко І.О. Управління стратегією ресурсоефективності виробничого підприємства на основі методу нечіткої логіки. *Сучасні підходи до управління підприємством* : збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (11 квітня 2013 р.) у двох томах : Т. 1. К. 2013. С. 122 – 127.

38. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 203–206.

40. Михайлов А. П. Менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Букрек, 2015. 492 с.

43. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2017. 544 с.

44. Міх О.М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 99–102.

45. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ-ри, 2016. 366 с.

46. Наливайко, А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: КНЕУ, 2011. 227 с.

47. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Київ: ДП «Експрес – Поліграф», 2016. 560 с.

48. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9. С. 92–98.

49. Оберемчук, В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. Київ: МА-УП, 2000. 128 с.

50. Офіційний сайт ТОВ БФ «АСТРА» веб-сайт. URL: <https://astra.pl.ua/>(дата звернення: 02.10.2022).

51. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2015. 301 с.

52. Петухова О.М. Еволюція теорії стратегічного управління. *АгроСвіт*, 2015. № 2. С. 10–14.

53. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень: підручник. Суми, 2017. 281 с. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf (дата звернення: 05.10. 2022).

54. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2013. 328 с.

55. Портер, М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1997. 390 с.

56. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2018. 272 с.

57. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

58. Семенов А.Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві. *Держава та регіони*. 2017. № 4. С. 320–323.

59. Сокіл Т.В. Проблеми реалізації стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. № 13. С. 209–213.

60. Ткаченко С.О. Фінанси підприємств: навчальний посібник, 2017. 312 с.

61. Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 р. № 255. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04> (дата звернення: 18.09.2022).

64. Цатурян Л.С. Стратегія управління потенціалом інноваційної привабливості підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2015. С. 233–237.

65. Шайкан А.В. Облік з метою стратегічного управління як інструмент інтеграції вітчизняних підприємств у світове господарство. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2015. № 14. С. 162–169.

66. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 82–87.
67. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 699 с.
68. Шуляренко С.М. Застосування методології стратегічного управлінського обліку в системі контролінгу підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 134–137.
69. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 318 с
70. Chandler, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1988. 297 p.
71. Pineno C. J. Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle. *Management Accounting Quarterly*. Montvale : IMA, 2017. Vol. 13. Issue 2. P. 21–38.