

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Обґрунтування вибору варіантів стратегії розвитку організації,
на прикладі ТОВ “ТЕХНОБУДАВТО”

(Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Байківці, пров. Є. Коновальця)

Виконала: студентка IV курсу, групи БМс-41
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Базар А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Вовк І.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Базар А.В. Обґрунтування вибору варіантів стратегії розвитку організації, на прикладі ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 сторінки, 14 рисунків, 20 таблиць, 2 додатки, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні контексти стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Об’єкт дослідження – ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Метою роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад щодо обґрунтування рекомендацій стратегії розвитку товариства.

Методи дослідження – загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу, порівняння, групування, графічний, табличний.

Розроблено пропозиції щодо рекомендацій стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», а саме обґрунтовано проєктні рішення вдосконалення рекламної кампанії та впровадження додаткового каналу розподілу досліджуваного товариства.

Результати впроваджено у діяльність ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Ключові слова: стратегія, стратегії розвитку, стратегічне управління, моделі стратегічного управління, рекламна кампанія, канал розподілу.

SUMMARY

Justification of the choice options for the development strategy of organization LLC «TECHNOBUDAVTO»

Bachelor's thesis contains of 63 pages, 14 pictures, 20 tables, 2 appendices, 30 references.

The Subject of Investigation is theoretical and practical contexts of the development strategy of LLC «TECHNOBUDAVTO».

The Object of Investigation is the LLC «TECHNOBUDAVTO».

The Aim of the Work is to substantiate the theoretical and applied principles for justifying the development the development strategy of the company.

The Methods of Investigation are general scientific methods, scientific knowledge, analysis and synthesis, situational analysis, complex research, economic and statistical, mathematical, quantitative analysis, comparison, grouping, graphical, tabular.

The proposals on recommendations the development strategy of LLC «TECHNOBUDAVTO» were developed, namely the project decisions of improving the advertising campaign and the introduction of an additional distribution channel of the researched company were substantiated.

The results were implemented in the activities of LLC «TECHNOBUDAVTO».

Key words: strategy, development strategies, strategic management, strategic management models, advertising campaign, distribution channel.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1 Концептуальні контексти стратегії як основного вектора розвитку організації	10
1.2 Характеристика базових моделей стратегічного управління	18
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»	24
2.1 Характеристика функціонування ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»	24
2.2 Аналіз фінансово-виробничої діяльності товариства: стратегічний підхід	26
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»	38
3.1 Вдосконалення рекламної кампанії на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» як основний орієнтир стратегічного розвитку	38
3.2 Впровадження стратегічних рішень щодо економічної ефективності каналу розподілу досліджуваного товариства	45
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	52
4.1 Основні завдання в галузі охорони праці	52
4.2 Загрози навколишньому середовищу при стратегічній діяльності товариства	54
ВИСНОВКИ	57
БІБЛІОГРАФІЯ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми відзначається в тому, що у сучасних умовах керівництву недостатньо мати хороший продукт, необхідно постійно знати, що відбуваються зміни у технологіях виробництва та споживання, а головне, мати ефективну модель стратегічного розвитку.

При реалізації стратегії, по-перше, необхідно акцентувати увагу на компетенції як топ-менеджерів, так і працівників у галузі стратегічного управління; по-друге, стратегічне управління має залишити відбиток на організаційній культурі підприємства, стратегічні цілі підприємства мають бути орієнтиром у щоденному здійсненні персоналом своїх обов'язків. По-третє, процес застосування стратегічного розвитку рекомендується проводити поетапно: від організації робочої групи до розробки та затвердження плану. При цьому необхідно вибрати базову стратегію підприємства, на основі якої будуть розроблені функціональні стратегії трьох фаз у рамках функціонування підприємницьких структур.

У той же час, слід зазначити, що оптимальна стратегія розвитку організації з одного боку поєднує в собі ідеальний баланс між дотриманням фундаментальних принципів її побудови та володіння достатньою гнучкістю та адаптивністю по відношенню до динамічного, складного навколишнього середовища. З іншого боку, вона має бути адресною, розробленою для конкретного підприємства (або групи підприємств зі схожими характеристиками) з урахуванням його особливостей.

Удосконалювання й обґрунтування теоретичного базису та практичних рекомендацій з вирішення проблематики стратегії розвитку організації в сучасних умовах, – є важливим завданням наукових досліджень. Як показав аналіз практики стратегічного управління на підприємствах не приділяється особливої уваги: якщо воно й здійснюється, то засноване винятково на особистому баченні керівником перспектив розвитку, що опирається на

власний досвід, але не на науково-практичні досягнення в частині стратегічного менеджменту. При цьому, як правило, стратегія розвитку є відсутньою або носить винятково формальний характер і не доводить до відомості всіх співробітників, не є орієнтиром у практиці оперативного управління. Перераховані фактори свідчать про зростаючу необхідність стратегії розвитку на підприємствах.

З розглянутих вище причин і факторів доцільно стверджувати, що в даних умовах необхідне вдосконалювання стратегічного розвитку та адаптація методів стратегічного управління на підприємствах.

Проблематику стратегічного розвитку підприємств досліджували вчені: Ансофф І., Боумэн К., Бургонов О. В., Дракохруст Т.Л., Минцберг Г., Портер М., Міляневич Г.Т., Чудик Н.П. та інші.

Актуальність проблематики стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах воєнного стану, недостатній рівень її теоретико-методичної розробленості, – визначили вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-прикладних засад щодо обґрунтування рекомендацій стратегії розвитку товариства.

Для реалізації поставленої мети в вирішувалися наступні **завдання**:

- основні контексти «стратегії» як основного вектора розвитку;
- аналіз методичних аспектів базових моделей стратегічного управління;
- проведено оцінку функціонування ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»;
- досліджено фінансово-виробничу результативність товариства в контексті стратегічного виміру;
- запропоновано варіанти стратегії розвитку товариства.

Об'єктом даного дослідження – ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Предметом даних наукових досліджень є теоретико-практичні аспекти стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Методика наукових досліджень. Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на основі теоретичних та інформаційних основ, які включають

нормативно-правове забезпечення; наукові дослідження з проблематики менеджменту; статистична та бухгалтерська звітність товариства; інформація періодичних видань; ресурси Internet.

Під час проведення наукових досліджень застосовано такі методики: абстрактно-логічний; аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу функцій менеджменту адміністрування; економіко-статичний, порівняння, групування, графічного способу застосування, табличний.

Джерела наукових досліджень. У даній роботі використовувалась інформація з періодичних наукових видань, монографічної літератури, відповідні норми законодавства, а також статистичні джерела відповідно до тематики дослідження.

Методи дослідження. В роботі використано такі методи: абстрактно-логічний; аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу функцій державного управління; економіко-статичний.

Новизна наукових результатів. У кваліфікаційній роботі бакалавра обґрунтовано теоретичний базис стратегічного управління та запропоновано рекомендації щодо стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Практичною основою до одержаних результатів є основним базисом щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», а саме обґрунтовано проєктні рішення вдосконалення рекламної кампанії та впровадження додаткового каналу розподілу досліджуваного товариства.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 63 ст., 20 табл. і 14 рис., 2 додат., використані джерела із 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Концептуальні контексти стратегії як основного вектора розвитку організації

Однією з основних функцій стратегічного управління є стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам досягати стратегічної рівноваги між перспективними напрямками розвитку й конкретними можливостями, наявними в підприємств. І в цьому змісті дуже важливо розуміти й представляти основні технології, що використовуються при стратегічному плануванні, алгоритми реалізації, методи й способи.

Очевидно, що існує велика кількість концепцій і методів, що використовуються при здійсненні стратегічного планування на підприємствах. Залежно від алгоритму, а також етапу здійснення стратегічного планування на підприємствах, будуть використовуватися різні методи.

Якщо розглядати стратегічне планування як процес то він здійснюється по певному алгоритму, що полягає з послідовних етапів. На кожному етапі алгоритму стратегічного планування буде використовуватися певний набір методів, відповідних до сутності конкретного етапу алгоритму. Існує досить велика кількість алгоритмів стратегічного планування на підприємствах, які складаються з різної кількості етапів, а отже використовують різні методи, кількість яких також може варіюватися, але зрозуміло, що сукупність використовуваних методів буде досить великою.

Так, стратегічне планування завжди має справи зі значними невизначеностями. У цьому контексті потрібно використовувати підходи й методи, які дозволяють здійснювати планування в визначених умовах, які неминуче ведуть до ризику виникнення проблемних ситуацій. У той же час, підходи й методи, які дозволяють працювати з формалізованими даними, також

повинні знаходити своє місце в системі стратегічного планування діяльності підприємств [14, с. 56].

Таким чином, стратегічне планування на підприємствах повинне ґрунтуватися на певній комбінації підходів і методів, які дозволяють визначати як кількісні, так і якісні показники об'єктів планування, а також працювати як у структурованих системах так і в умовах невизначеності.

Так, І. Ансофф визначає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». Дане визначення є занадто загальним. Для відомого фахівця в питаннях стратегічного менеджменту Г. Мінцберга стратегія є сукупність «5Р»: план (plan); модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); відволікаючий маневр (play). Дане розуміння стратегії носить якісний характер, дозволяє організації добре адаптуватися в ринковому середовищі, оскільки стратегічне управління в цьому випадку є «механізмом самовизначення» у зовнішньому оточенні.

Як показує аналіз у науковій літературі відсутнє загальновизнане визначення стратегії, воно постійно інтерпретується, доповнюється, змінюється відповідно до того, що ставиться в главу кута в концепції стратегічного менеджменту. Визначення повинне розкривати суть поняття, тому в цьому випадку необхідно знайти відповіді на два питання: Що це? Як цього досягти? Друге питання необхідне для конкретизації першого, щоб визначення не вийшло занадто загальним, як визначення Ансоффа І. Таким чином, стратегія – це концепція досягнення основних довгострокових цілей організації за допомогою максимальної нейтралізації загроз з урахуванням наявних ресурсів.

Досліджено, що стратегічний менеджмент – теорія й практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при покладанні відповідальності за цю роботу на її керівників.

М. Джонсон, К. Склуз відзначають, що стратегічне управління зводиться

до реалізації трьох процесів: проведенню стратегічного аналізу, розробці, порівнянню й вибору стратегічних альтернатив; реалізації обраної стратегії.

Таким чином, стратегічне управління розуміють або як напрямок у теорії прийняття рішень або як план або як набір основних функцій стратегічного управління. У зв'язку з тим, що по-перше, стратегічне управління – це процес, що полягає із трьох основних етапів (стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії), які більш докладно будуть розглянуті нижче; по-друге, необхідність застосування стратегічного управління обумовлюється існуючою невизначеністю й зростаючим динамізмом зовнішнього середовища, обмеженістю наявних ресурсів; під стратегічним управлінням розуміється процес забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що полягає із трьох основних етапів: стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії; здійснюваний в умовах невизначеності зовнішнього середовища й обмеженості наявних ресурсів [23, с. 45].

Кравців В.В. робить висновок про те, що на сучасному етапі розвитку теорії стратегічного менеджменту існує об'єктивна необхідність формування так званої об'єднаної концепції в основі якої повинен бути комплексний підхід її формування.

Таким чином, стратегічне управління являє собою процес, який складається з декількох етапів. Як показує аналіз у наукових працях не завжди приділяється достатня увага обліку важливості такого винятково необхідного аспекту ефективного функціонування господарюючого суб'єкта як «динамічні здатності»; а також обліку значення організаційної культури й мотивації в процесі реалізації стратегії (культурологічний і мотиваційний підходи в управлінні).

Адже нова конкурентоспроможна модель стратегічного управління повинна ґрунтуватися на культурі, яка поєднує всіх співробітників, виробляє «у них почуття відданості справам організації при необхідності постійних змін у діяльності корпорацій в умовах ринку», чому сприяє система мотивації, що враховує індивідуальні потреби співробітника, його стимули.



Рисунок 1.1 – Особливості формування маркетингової стратегії підприємства [23, с. 45]

Таким чином, стратегічний процес включає наступні етапи:

- 1) стратегічний аналіз (SWOT- аналіз, PEST- аналіз тощо);
- 2) стратегічний вибір стратегії з альтернативних варіантів;
- 3) реалізація стратегії, що представляє собою виконання заходів, що дозволяють досягнути поставлених цілей [26, с. 130].

Оцінка результатів діяльності й коректування реалізованої стратегії є одночасно початком і кінцем процесу стратегічного управління.

Встановлено, що стратегічне планування відзначає дві основні цілі:

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів (внутрішня стратегія).
2. Адаптація до зовнішнього середовища, оскільки зовнішнє середовище змінюється через безперервний розвиток технологій [30, с. 100].

За останні роки стратегічне планування зросло більшою кількістю теоретичних концепцій і практичного інструментарію. Концептуальні положення, які становлять стратегічне планування за цей час відбулися значні зміни доповнюючи теорію стратегічного планування різноманітними підходами й методологією. Сьогодні стратегічне планування будучи складову частину управління можна розглядати й у якості самостійного незалежного економічного поняття, яке охоплює саме широке коло економічних питань.

Варто відзначити, що поняття «планування» достатньо різноманітне й багатогранне. У даній роботі під плануванням буде розумітися безперервний процес проектування бажаного майбутнього стану, який буде виражатися у вигляді певної системи показників, а також ефективних шляхів досягнення цього стану через створення умов для планового розвитку на перспективу.

Існує досить широка й різноманітна класифікація різних видів стратегічне планування. Так, під стратегічним плануванням буде розуміти замкнений структурований управлінський процес в основі якого лежить розробка стратегії, яка визначає формування й реалізацію програм і планів, спрямованих на досягнення обумовлених стратегічних цілей. Таким чином основу стратегічного планування становить розробка стратегії, яка буде керівним документом при створенні програм і планів, які будуть визначати конкретну діяльність на підприємствах [27, с. 88].

На сьогоднішній день теорія стратегічного планування містить у собі велика кількість різноманітних концепцій, підходів, принципів і поглядів, кількість яких продовжує збільшуватися й у наші дні. Фундаментом стратегічного планування є стратегія і якщо говорити про процес стратегічного планування то ключову його частину буде становити процес розробки стратегії. Існує безліч різних класифікацій підходів до процесу розробки стратегії, які розділяють підходи за різними критеріями. Наприклад, Петров А.Н. пропонує класифікацію, «що включає в себе наступні чотири підходи до стратегічного планування: корпоративний, ітеративний, інтуїтивний і хаотичний».

1. Корпоративний підхід. Історично даний підхід з'явився першим

серед вище означених підходів. На перший план у цьому підході виходить організація процесу прийняття рішень, який повинен здійснюватися на об'єктивній і раціональній основі. Рішення стратегічного розвитку у цьому випадку являє собою процес виокремлення найбільш важливої інформації й оцінку отриманих даних, які полягають в основу прийняття того або іншого стратегічного рішення. Таким чином, даний підхід має на увазі, що стратегічне планування на підприємствах здійснюється за схемою «зверху-униз».

2. Ітеративний підхід. Даний підхід відзначає, що процес стратегічного планування являє собою періодичне прийняття різних короткострокових і середньострокових рішень замість прийняття одного довгострокового рішення про вибір шляху розвитку підприємства. Дані рішення в процесі життєдіяльності підприємств оцінюються й при необхідності корегуються. Ітеративне планування виключає побудова єдиного довгострокового плану розвитку підприємств, який ґрунтується на довгостроковому прогнозуванні й аналізі великого масиву як зовнішньої так і внутрішньої інформації. Процес розробки стратегій підприємств згідно з даним підходом носить ітеративний характер, тобто здійснюється поступово в процесі операційної діяльності й рішення ухвалюються залежно від ситуації. Плани дій при такому підході формуються на нижніх рівнях управління, а вищий менеджмент задає ключові орієнтири й стратегічні цілі, і поєднує різні плани в єдине ціле. Ітеративне планування пропонує здійснювати стратегічне планування на підприємствах за схемою «знизу-нагору».

3. Інтуїтивний підхід. В основі цього підходу лежить по суті інтуїція вищого менеджменту підприємств, тобто прийняття стратегічних рішень буде являти собою ірраціональний процес, де раціоналістична основа зводиться до мінімуму. При такому підході довгострокове прогнозування, аналіз і оцінка інформації про зовнішнє й внутрішнє середовище підприємства, вибір стратегічних альтернатив відіграють другорядну роль. Рішення будуть тільки короткостроковими і ухвалюються залежно від поточних змін. Вищий менеджмент задає тільки загальні стратегічні цілі і залежно від зовнішньої й

внутрішньої кон'юнктури рух до цих цілям буде нести поступальний характер, від одного проміжного результату до іншого. Багато чого при такому підході буде залежати від особистісних характеристик керівництва, його досвіду й знань.

4. Хаотичний підхід. «Цей підхід багатьма дослідниками взагалі не сприймається як планування. При даному підході спочатку здійснюються дії, а потім на їхній основі, як би вимальовується картина загальної стратегії підприємства. Рішення у цьому випадку будуть ухвалюватися тільки виходячи із взаємодії між різними виникаючими проблемами й пропонуваними вирішеннями цих проблем. Проблеми виникають зненацька й у різних місцях, рішення впливають один за одним і ухвалюються швидко. У результаті даний підхід багато в чому відповідає схемі «спочатку діємо, потім думаємо» і стратегічне планування при такому підході виникає скоріше ненавмисно у вигляді виникаючих заздалегідь не спланованих, стратегій» [18, с. 75].

Наступна класифікація підходів до процесу розробки стратегії розділяє підходи залежно від місця виникнення конкурентних переваг і виділяє наступні два підходи:

1. Позиційний підхід. Даний підхід опирається на припущення про те, що конкурентні переваги підприємств визначаються зовнішнім середовищем і що в основі формування стратегії повинні лежати фактори зовнішнього середовища підприємств. Завдання менеджменту буде полягати в аналізі зовнішнього середовища й визначенні різних її факторів таких як рівень конкуренції в галузі, можливості появи нових конкурентів, товарів-замінників і тощо. На основі отриманих даних можна визначити стан галузі й положення підприємства в ній і виходячи із цього визначитися з бажаною позицією підприємства в галузі, що й ляже в основу розробки стратегії. Даний підхід є дуже популярним на його основі розроблена безліч різних методик, які широко застосовуються на практиці.

2. Ресурсно-орієнтований підхід (РОП). Даний підхід до формування стратегії на підприємствах спрямований на вивчення внутрішніх факторів

підприємства тобто в основі стратегії підприємства буде лежати його внутрішнє середовище, внутрішня економіка й організація. У рамках даного підходу формування стратегії буде опиратися на складові організаційного потенціалу підприємств. Доведено, що ресурси, технології, здатності й компетенції, наявні в розпорядженні підприємства формують його сукупний потенціал [15, с.85].

Досліджено, що важливою умовою є ідентифікація орієнтирів розвитку стратегії (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1 – Орієнтири розробки стратегії [27, с. 15]

Орієнтири	Характеристики
1. Екстенсивний розвиток	Не змінює цілей. Орієнтир – збільшення прибутків через зростання обсягів продажу на завойованому ринку
2. Інтенсивний розвиток	Проникнення на ринок. Розширення ринку збуту. Розробка нового товару
3. Інтегрований розвиток: – Вертикальна інтеграція: ○ регресивна; ○ прогресивна – Горизонтальна інтеграція	– Через збільшення контролю над постачальниками або поглинання їх. – Через завоювання мережі проведення товару або збільшення контролю над нею. – Через придбання деяких конкуруючих фірм або збільшення контролю над ними
4. Диверсифікований розвиток: – Концентрична диверсифікація – Горизонтальна диверсифікація – Багатогалузева диверсифікація	– Розширення асортименту за рахунок нових товарів, які в сукупності з наявним асортиментом приведуть до синергізму. – Розширення асортименту за рахунок нових товарі-аналогів. – Розширення асортименту за рахунок нових товарів, не пов'язаних із тими, що є, ні технологією, ні сировиною, ні ринками збуту.

Таким чином, представлені класифікації говорять про те, що немає єдиної концепції або підходу, здатного розв'язати всі завдання підприємств в області стратегічного управління. Головним завданням стратегічного планування на підприємствах є посилення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Це досягається за рахунок того, що інструментарій стратегічного планування дозволяє підприємствам на основі цілеспрямування, аналізу й

оцінки інформації про зовнішнє й внутрішнє середовище, вибору різних стратегічних альтернатив і сценаріїв, протистояти виникаючим загрозам, а також раціонально використовувати наявні можливості й ресурси. За допомогою стратегічного планування підприємства одержують чіткий напрямок свого розвитку, заснованого на довгостроковій концепції мобілізації наявних ресурсів, технологій, здатностей і компетенцій.

1.2 Характеристика базових моделей стратегічного управління

Основним фундаментальним базисом є дослідження моделей стратегічного управління. Товари, продукти, послуги змінюються, удосконалюються, а головне, копіюються настільки швидко, що, по-перше, зникає зміст намагатися що-небудь відтворювати. Отож, у сучасних умовах ринкової економіки керівникові недостатньо мати гарний продукт необхідно постійно бути в курсі змін, що відбуваються у технологіях виробництва, поширення й споживання, а головне мати ефективну модель стратегічного управління.

Моделювання виникло разом із процесом наукового пізнання людиною навколишнього світу. Цей період ставиться до античної епохи, коли моделювання було способом або формою відображення дійсності зі збереженням основних характеристик досліджуваного об'єкта для порівняння, зіставлення й застосування інших методів наукового пізнання. Наступний етап розвитку моделювання почався в епоху Відродження. Саме в цей період італійськими архітекторами й скульпторами використовувалися моделі майбутніх споруджень, а також з'явилися теоретичні дослідження, присвячені методу моделювання, де описувалися межі його застосовності (М. Галілей і Леонардо да Вінчі). Необхідність застосування методу моделювання в управлінській науці обумовлена рядом причин. По-перше, складність реального об'єкта моделювання. Реальну управлінську систему як правило важко повністю описати та й не потрібно оскільки відповідно до мети дослідження

досить основних її характеристик. У процесі створення моделі системи управління враховуються тільки істотні її характеристики, що значно полегшує розуміння реальної ситуації, підвищує можливості керівника по ухваленню оптимального рішення.

По-друге, неможливість проведення експериментальної перевірки в реальних умовах. Моделювання експерименту є прекрасною можливістю економії ресурсів. Модель дозволяє варіювати різні параметри системи, умови, обмеження й прогнозувати до чого це приводить. У результаті ми можемо одержати умови для найкращого функціонування об'єкта моделювання з урахуванням цих обмежень. Таким чином, моделювання може бути використане як засіб прогнозування для прийняття довгострокових стратегічних рішень і визначення альтернативних перспектив розвитку.

По-третє, існуюча орієнтація управління на майбутнє. Моделі найбільшою мірою пристосовані до аналізу альтернативних варіантів розвитку, що полегшує вибір самого оптимального з них [28, с. 63].

Модель (від лат. *modulus* – «захід, зразок») – це у загальному значенні «будь-який образ, аналог (уявний або умовний: зображення, опис, схема, креслення, графік, план, карта й т.п.) будь-якого об'єкта, процесу або явища («оригіналу» даної моделі), використовуваний у якості його «заступника»,

Моделювання – дослідження будь-яких явищ, процесів або систем об'єктів за допомогою створення й вивчення їх спрощених копій (моделей). Моделювання є основним методом наукового дослідження, будь-яке використання теоретичних, абстрактних моделей або предметних моделей-об'єктів експериментів. Моделювання – є заміщення одного об'єкта (оригіналу) іншим (моделлю) і фіксація або вивчення властивостей оригіналу шляхом дослідження властивостей моделі. Розробка й пізнання будь-якої системи зводиться по суті, до створення її моделі.

Досліджено, що усі моделі можна розбити на два більші класи: моделі предметні (матеріальні) і моделі інформаційні.

Матеріальні (предметні) моделі виявляють собою предмет, який можна

сприймати всіма органами почуттів. Вони повинні відбивати основні характеристики об'єкта – оригіналу, суть його процесів і явищ. Матеріальні моделі використовуються для експериментів, результати яких дослідник має право перенести на об'єкт – оригінал.

Розглянемо, яким чином моделювання було застосовано в стратегічному менеджменті. У науковій літературі існує безліч моделей стратегічного менеджменту. Як відзначав Г. Мінцберг представлені моделі ґрунтуються на базовій моделі Гарвардської школи бізнесу або моделі І. Ансоффа, або моделі Г. Стейнера, маючи відмінності тільки в деталях, але не в загальній науковій концепції, тому спершу проаналізуємо дані основні (базові) моделі стратегічного менеджменту. Їхнім ще по-іншому називають раціональними моделями стратегічного управління.

Модель стратегічного менеджменту Гарвардської школи бізнесу. Дана модель заснована на відомому SWOT-аналізі. Стратегія при цьому формулюється виходячи з виявлених за допомогою аналізу зовнішнього ділового навколишнього середовища й виявлення можливостей і загроз, ключових факторів успіху; а також виходячи з відмітних здатностей до розвитку, які визначаються в результаті аналізу внутрішніх можливостей і виявлення сильних, а також слабких сторін об'єкта управління. На процес формулювання стратегії також впливають етичні норми суспільства (соціальна відповідальність) і вищого керівництва (цінності вищого керівництва). Потім відбувається оцінка й вибір стратегії з наявних альтернативних варіантів і її реалізація.

Методологічні принципи моделі стратегічного управління Гарвардської школи бізнесу:

1. Увесь процес стратегічного планування є контрольований і усвідомлений процес мислення у якому виключені спонтанні виявлення й інтуїтивні рішення.

2. Відповідальність за результат процесу прийняття стратегії лежить на вищому керівництві організації.

3. Модель, що представляє стратегічне планування повинна бути лаконічною (простою) і інформативною.

4. Стратегія підприємства повинна бути з унікальними особливостями, що відображає дане підприємства й у той же час лаконічною й простою у розумінні всіма співробітниками організації [8, с. 34].

Модель формування стратегічного плану по Г. Стейнеру. У даній моделі можна знайти елементи попередніх двох, більше того, існує думка, що ця модель з'явилася спробою об'єднання вище розглянутих двох моделей: моделі Гарвардської групи й моделі І. Ансоффа. Однак дана модель виділяється на наступних причинах.

По-перше, необхідно віддати належне масштабу творчої думки Г. Стейнера, що виразився в спробі всебічно й формалізовано охопити стратегічний менеджмент як поетапний процес. Доведено, що процес стратегічного планування по Г. Стейнеру неодмінно носить всеохоплюючий і послідовний характер.

По-друге, у моделі представлений взаємозв'язок стратегічного планування із середньостроковим і короткостроковим плануванням, тобто генеральний стратегічний план повинен бути усе більш і більш деталізований через середньострокові програми у свою чергу деталізовані в плани.

Модель формування стратегічного плану І. Ансоффа. Дана модель, у порівнянні з попередньої є значно більш деталізованою.

Також має ряд відмінностей, а саме:

– впроваджується поняття формалізованих цілей, що є реакцією на зовнішні сигнали, коригуючі в результаті процесу стратегічного планування;

– повідомляється, що формування стратегічного плану може бути репрезентовано у вигляді детально формалізованого процесу (І. Ансофф пропонує модель, що полягає з 57 блоків, що докладно описує фактори, які необхідно враховувати в процесі ухвалення рішення);

– впроваджується зворотний взаємозв'язок таким чином, увесь процес стратегічного планування здобуває циклічний вигляд [5, с. 49].

Необхідно відзначити, що І. Ансофф за допомогою моделі виявив те що, по-перше, дії пов'язані з розробкою й впровадженням стратегії диверсифікованості й стратегії розширення ринку неодмінно повинні принести синергетичний ефект. По-друге, з метою забезпечення цілісності стратегічний план повинен містити фінансову стратегію, що забезпечує приріст фінансового потенціалу підприємства, а також адміністративну стратегію, що представляє собою план організаційного розвитку підприємства. Процес контролю впровадження стратегії управління включає основні компоненти та функції (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Алгоритм проведення контролю стратегії управління на підприємствах [14, с. 60]

Із часу аналізу Мінцбергом Г. наукових досліджень в області

стратегічного менеджменту пройшло більш двадцяти років. З тих пір умови функціонування бізнесу значно змінилися. Через технічний прогрес у разі збільшилася швидкість виробництва, поширення й споживання інформації, тобто зовнішнє середовище стало більш динамічне. Відповідно, сучасна модель стратегічного менеджменту повинна бути по-перше, гнучкої, щоб досить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; по-друге, адаптивної, що дозволяє пристосовуватися до нових умов, але не на шкоду ефективності стратегічного управління зокрема на старанності пророблення стратегій, оскільки для цього необхідно час і значні зусилля [7, с. 92].

Отже, у цілому часовий ресурс прямо сполучений із процесом прийняття рішень від яких залежить майбутнє господарюючого суб'єкта, оскільки стратегічні рішення визначають рівень ефективності діяльності корпорації. Від них, а не від успіхів у рішеннях залежить те наскільки вірно з урахуванням наявних ресурсів зорієнтовані основні зусилля. Ефективний менеджмент, що формує в себе різноманіття рішення необхідних для підтримки повсякденного життя формує основне операційне поле.

РОЗДІЛ 2
КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

2.1 Характеристика функціонування ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Відповідно до статуту ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» основною метою діяльності є обслуговування наземного транспорту в Тернопільському регіоні та Західній Україні зокрема. ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» було започатковано діяльністю № 4 від 09.01.2020 р. Станом на дату затвердження даного Статуту Статутний капітал Товариства становив 100000 грн. Організаційна характеристика товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Повне найменування:	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕХНОБУДАВТО»
Скорочене найменування:	ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY TECHNOBUDAVTO (LLC TECHNOBUDAVTO)
Адреса	Україна, 47711, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Байківці, Провулок Євгена Коновальця, будинок 25
Контактний телефон	+380352226194
Дата заснування	09.01.2020
Код реєстрації: за ЄДРПОУ	43441388
Код основного виду економічної діяльності	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
Директор:	Магальяс Ярослав Степанович
Власник	Логінський Михайло Богданович
Головний бухгалтер:	Солодка Г. П.

Продовження табл. 2.1

1	2
Статутний капітал	100 000 грн.
Види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – вантажний автомобільний транспорт; – добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; – видобуток піску, гравію, глини і каоліну; – будівництво інших споруд; – знесення; – підготовчі роботи на будівельному майданчику; – монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; – інші будівельно-монтажні роботи; – інші роботи з завершення будівництва; – покрівельні роботи; – інші спеціалізовані будівельні роботи; – торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами; – посередники в торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, кораблями та літаками; – надання в оренду будівельних машин і устаткування; – оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами і обладнанням; – роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; – надання в оренду вантажних автомобілів.
Номер свідоцтва	434413819154, станом на: 19.04.2022
№ реєстрації страховальника	0602438
Найменування банку	АТ КБ «Приватбанк»
Код банку	336677
№/рахунку	UA 473366770000026005445325001
Форма власності	Приватна
Середньооблікова кількість штатних працівників	45

Отже, основною метою ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» – забезпечувати, підтримувати і розвивати безперервний та безперебійний трафік якісно

обладнаного та системно оновлюваного надання послуг наземного транспорту в межах Тернопільського регіону. Прогресивна інфраструктура компанії у поєднанні надзвичайно високим професіоналізмом та сучасним рухомих складом - це є визначним вектором динамічних змін над якими фірма працює в умовах сьогодення. Доведено, що із метою підвищення якості надання послуг наземного транспорту, формування позитивного іміджу ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», а також підвищення рівня довіри клієнтів працівники проходять комплексну навчальну програму.

2.2 Аналіз фінансово-виробничої діяльності товариства: стратегічний підхід

З метою дослідження фінансово-виробничої діяльності ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» актуальним контекстом є систематизація щодо результативності діяльності аналізованого періодів 2020-2021 рр. Проведемо комплексне оцінювання основних показників функціонування товариства у вигляді аналітичної табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			тис.грн.	%
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19690,2	25764,5	6074,3	30,8
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18852,6	23603,5	4750,9	25,2
3. Валовий прибуток, тис. грн.	837,6	2161,0	1323,4	57,9
4. Чистий прибуток, тис. грн.	93,2	18,4	-74,8	-80,3
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	805,3	1314,5	509,2	63,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
6. Середньорічна вартість обігових фондів, тис. грн.	2257,8	2493,7	236,9	10,5
7. Чисельність працівників, чол.	45	45	-	-
8. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1032,7	1250,4	217,7	21,1
9. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	549,6	1570,7	1021,1	185,8

Проведені дослідження підтвердило, що у даному періоді ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» була на вищому рівні. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився у порівнянні з минулим роком на 6074,3 тис.грн, як наслідок призвело до збільшення собівартості реалізації послуг на 4750,9 тис. грн., що склало 25,2%. Валовий прибуток у 2021 році збільшився на 1323,4 тис.грн. порівняно з 2020 роком. Щодо оцінки чистого прибутку варто відзначити, що тенденцію зниження становив до 18,4 тис.грн., що значно менше порівняно з 2020 р. (93,2 тис.грн.) це пов'язано із зростанням операційних витрат (рис. 2.1 та 2.2).

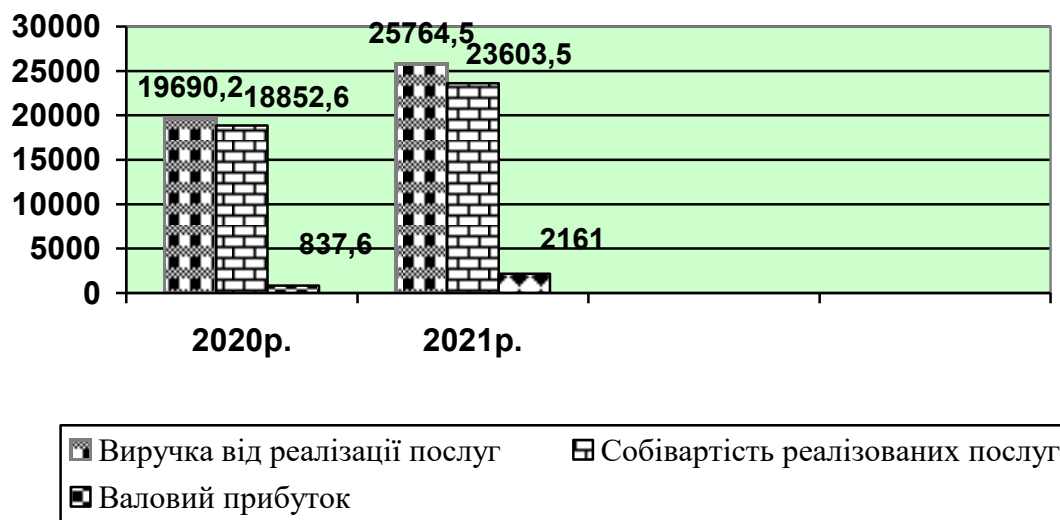


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», 2020-2021 рр. (тис. грн.)

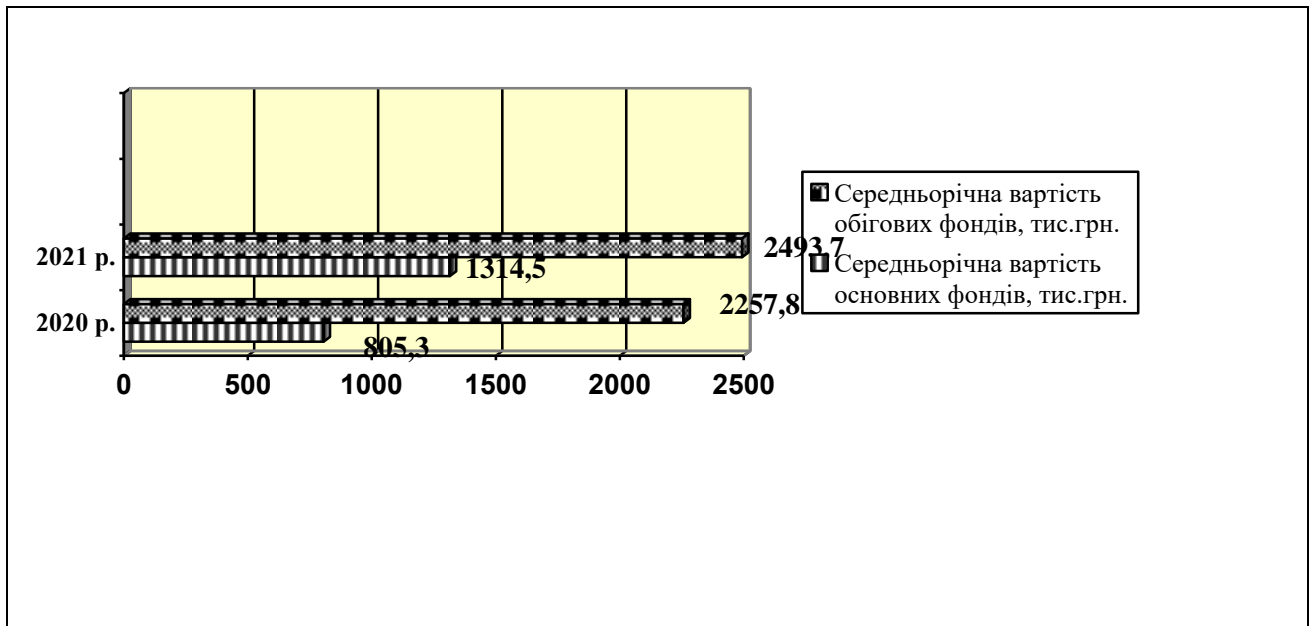


Рисунок 2.2 – Динаміка показників середньорічної вартості фондів
ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», 2020-2021 рр. (тис. грн.)

З метою проведення загальної характеристики підприємства в процесі аналізу ми використаємо показники ефективності використання основних виробничих фондів є фондівіддача та фондомісткість у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фондів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»
за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна	
			+/-	%
1. Фондовіддача основних фондів	0,75	0,87	0,13	15,1
2. Фондовіддача активної частини основних фондів	0,77	0,88	0,11	13,1
3. Фондомісткість продукції	1,32	1,14	-0,18	-16,1
4. Фондомісткість продукції по активній частині основних фондів	1,30	1,13	-0,17	-15
5. Фондоозброєність основних фондів	35,43	34,57	-0,86	-2,5
6. Технічна озброєність праці	1,84	1,98	0,14	7,07

Фондовіддача основних засобів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» згідно табл. 2.3 зросла в 2021 році відносно 2020 р. на 15,1 %, що свідчить про позитивний

результат. Так, фондомісткість знизилась у 2021 році порівняно з 2020 р. на 16,1%. Фондоозброєність основних фондів також знизилась за аналізований період на 2,5 %.

Продовжимо оцінку діяльності ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» та розглянемо структурний розподіл елементів операційних витрат за 2020-2021р. (табл.2.4, рис.2.3).

Таблиця 2.4 – Структурний розподіл операційних витрат ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» за 2020-2021 рр.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+/-), грн.	%
Матеріальні затрати	12436,8	16563,2	4126,4	34,3
Витрати на оплату праці	3628,3	4276,0	674,7	17,9
Відрахування на соціальні заходи	1382,7	1642,8	260,1	18,8
Амортизація	104,6	121,1	16,5	15,8
Інші операційні витрати	988,0	2334,0	1346	126,1
Разом	18540,4	24937,2	6496,8	34

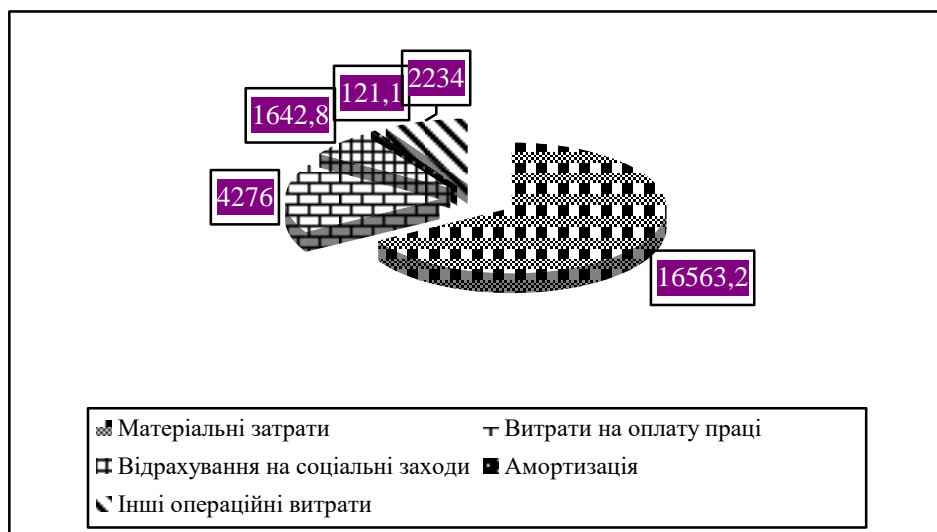


Рисунок 2.3 – Структурний розподіл операційних витрат ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», 2021 р. (тис. грн.)

Загалом згідно проведених розрахунків відбулося зростання елементів операційних витрат на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» на 33,9% або на 6496,8

тис.грн. Найбільша частка становить зростання операційних витрат на 1346 тис.грн. та матеріальних витрат на 34,3% за аналізовані періоди.

Щодо обсягів будівельних робіт ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» результати подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягу виконаних робіт ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» у 2020-2021 рр.

Найменування	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			(+/-)	%
Виконання будівельних робіт	11735	15771	4036	34,4
Поточний ремонт	30	-	-30	-
Капітальний ремонт	15	63	48	320
Реалізованих будівельних робіт	12200	16186	3986	32,7
У тому числі, виконаних за договорами субпідряду	1454	2071	617	38,7

Як бачимо з табл. 2.5 обсяг виконаних робіт наземним транспортом ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. у всіх напрямках зріс, що передбачає збільшення реалізації послуг.

Наступним етапом є комплексне оцінювання діяльності на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», що є представлено у вигляді табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації послуг ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» за 2019-2021 рр.

Обсяг реалізації	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 року від 2020 року	
				в тис. грн.	%
тис. грн.	16214,3	19690,2	25764,5	6074,3	30,8

Так, за досліджуваний період обсяг реалізації послуг ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» збільшився на 6074,3тис. грн., що є подано на рис. 2.4.

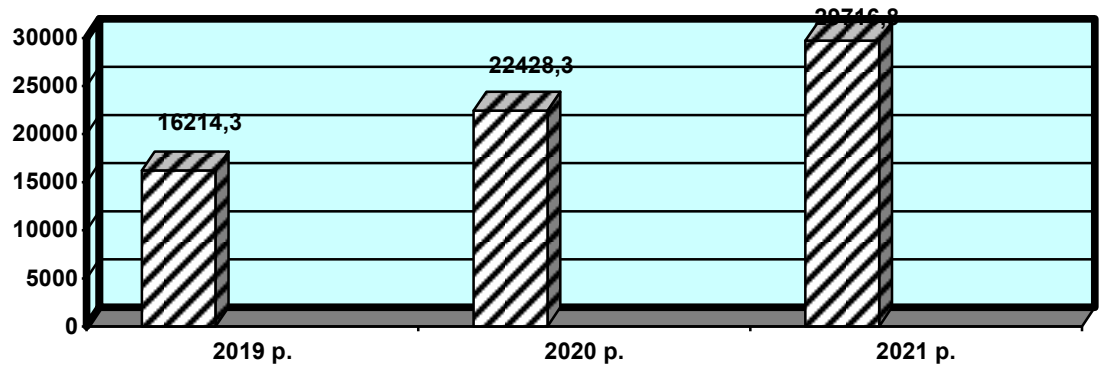


Рисунок 2.4 – Обсяги реалізації послуг наземного транспорту на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», 2019-2021 рр. (тис грн.)

Для дослідження коефіцієнта оновлення основних засобів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» застосуємо «Ексел» згідно наступного механізму, використовуючи наступну формулу 2.1:

$$Ko = Hp/B \quad (2.1)$$

Таблиця 2.7 – Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Вхідні дані	Роки		Ідентифікатор
	2020 р.	2021 р.	
Сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис.грн.	805,3	1172,9	<i>Hp</i>
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.	1678,3	1314,5	<i>Bз</i>
Вихідні дані			
Коефіцієнт оновлення основних засобів підприємства			<i>Ko</i>

Дані показники заносимо в «exel», на основі чого програмний продукт виконує практичний розрахунок. Оскільки є спеціалізована процедура згідно на основі чого розраховується доступний вимір основного забезпечення даної підприємницької структури (табл. 2.10).

Таблиця 2.8 – Практичний механізм програми ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Етап	Найменування
1.	Побудова загального вигляду таблиці рішення задачі
2.	Заповнення комірок вхідними даними
3.	Створення електронного коду реалізації формул рішення
4.	Розміщення електронного коду формул розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів у комірках вихідних даних
5.	Створення залежної таблиці вихідних даних
6.	Побудова активної діаграми по відповідній таблиці вихідних даних

Так, згідно табл. 2.8 представляю на рис. 2.5 деталізовані кроки із структурно-логічними елементами роботи програми дій ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

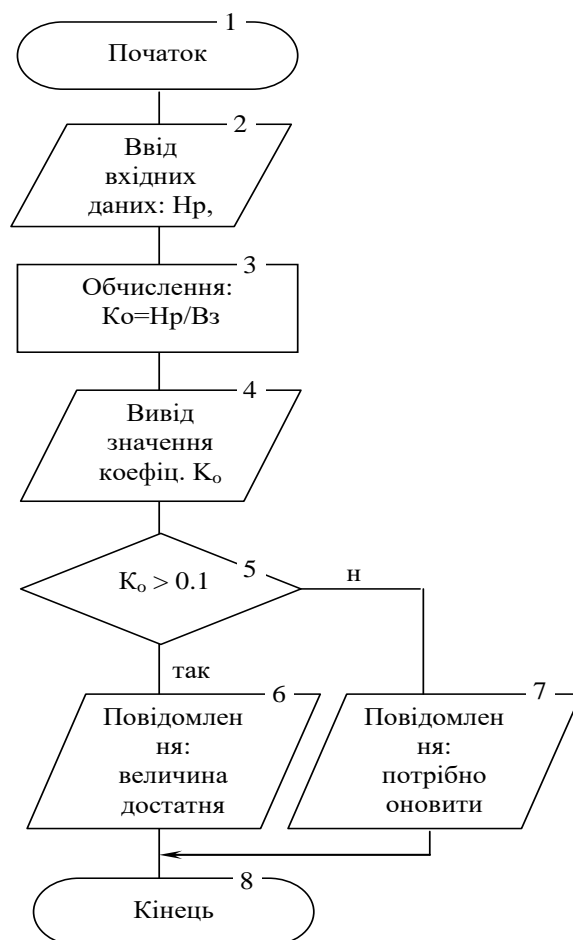


Рисунок 2.5 – Блок-схема рішення задачі

Згідно представленої задачі рис. 2.5 представляю кінцевий результат скрін-шопу даного завдання для ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» у 2020-2021 рр. у вигляді рис. 2.6.

Рішення задачі по знаходженню коефіцієнта оновлення основних засобів			
ТОВ "Технобудавто"			
Вхідні дані	2020р.	2021р.	Ідентифікатор
Сум анаходжень основних засобів на підприємстві	805,3	1172,9	Нр
Залишкова вартість основних засобів на підприємстві	1678,3	1314,5	Вз
Вихідні дані			
Коефіцієнт оновлення основних засобів на підприємств	0,48	0,89	Ко
Висновок	Коефіцієнт оновлення є достатнім за аналізований пері 2020-2021рр.		

Рисунок 2.6 – Фотографія екрану таблиці для розв’язку задачі

Після розробки таблиці для розв’язку задачі в результуючих комірках C10, D10 потрібно прописати програмний код відповідно до формули рішення:

У комірці C10: $= C7/C8$

У комірці D10: $= D7/D8$

Для виведення повідомлення (висновку) про відповідність значення коефіцієнта оновлення основних засобів допустимим значенням потрібно в комірках C12, D12 прописати відповідних код:

У комірці C12: $= ЕСЛИ (C10>0,1); «Коефіцієнт оновлення є достатнім»;$
 $«Коефіцієнт оновлення є недостатнім»).$

Аналогічно для комірки D12.

Також побудуємо діаграму відносної зміни значень коефіцієнта оновлення основних фондів підприємства. Для цього після розрахункової таблиці створюється таблиця, в комірках якої вписуються адреси результуючих комірок таблиці розрахунку. По даній таблиці будується діаграма відносної зміни значення коефіцієнта: необхідно виділити таблицю курсором мишки та вибрати відповідну кнопку.

Після створення програми її можливо використовувати для розрахунку значень коефіцієнта оновлення основних фондів підприємства шляхом введення вхідних даних у відповідні комірки. В нашому випадку результат розрахунку має наступний вигляд:

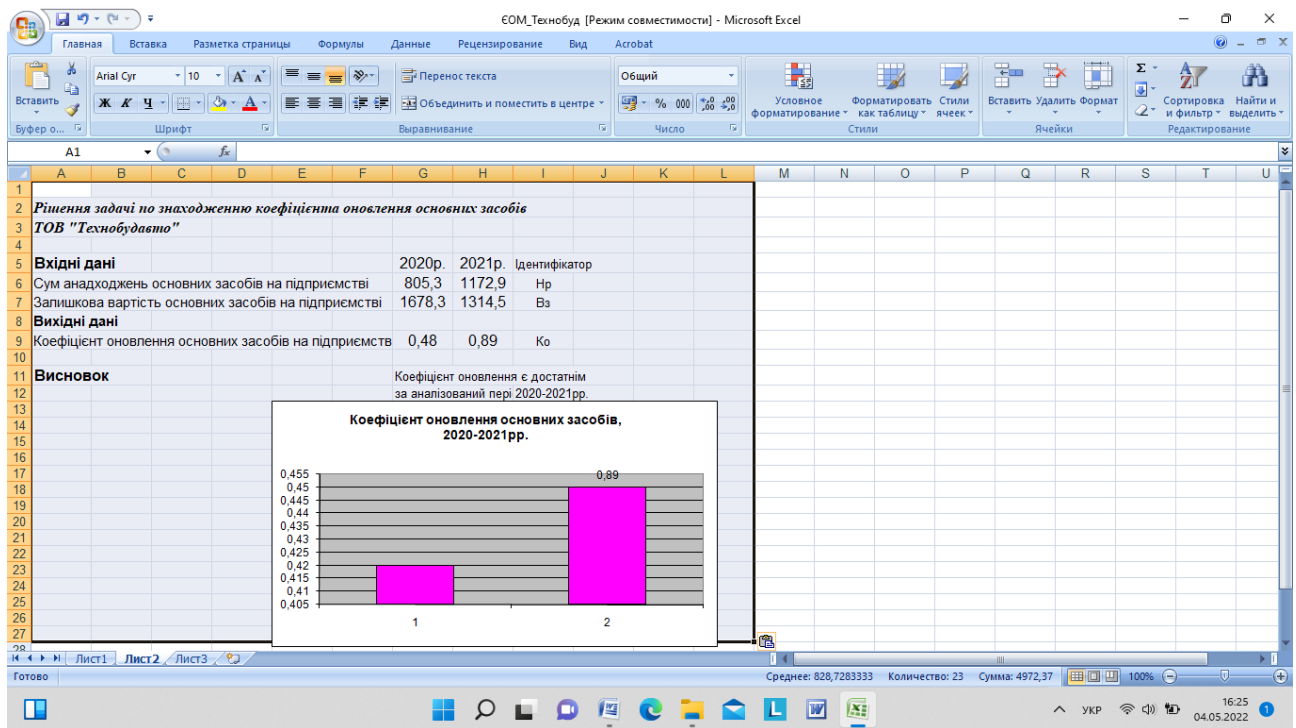


Рисунок 2.7 – Фотографія підсумкових даних екрану розв’язку задачі дослідження коефіцієнта оновлення основних засобів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Виробничо-збутова діяльність виконаних робіт наземним транспортом ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» тісно пов'язана з стратегічною діяльністю, яка являє собою систему з 3-х елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та контрольного. Завдання організаційно-управлінського елементу – забезпечення необхідною інформацією та координування роботи з орієнтацією на вимоги ринку.

Вид стратегії, тактики та оперативні рішення розробляються менеджером по збуту і затверджуються начальником управління. Стратегією маркетингової діяльності ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є завоювання позиції лідера на ринку надання спеціалізованих послуг наземним транспортом, довіри споживачів. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ступінь досягнення перспективних цілей* ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
1	2	3	4	5	6
Загальна	досягнення високого іміджу підприємства		2		
Організаційна	конкретизація функцій та обов'язків апарату управління			1	
Маркетингова	зайняття позиції лідера на ринку по надання послуг наземного транспорту	3			
Соціальна	збільшення кількості днів відпустки з 18 до 25-ти днів		2		

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Фінансова	підвищення показників рентабельності підприємства на 9,5%				0
Підсумкова оцінка	8 балів				

Примітка. *Оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі шкали: повне досягнення цілі - 3 бали; неповне досягнення - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; ціль не досягнута - 0 балів.

Однією з причин відхилення від цілей може бути постановка нереальних цілей, невчасне їх коригування з урахуванням імовірних змін умов функціонування підприємства. Вивчення попиту на продукцію здійснюється шляхом його аналізу. Важлива роль при цьому приділяється засобам масової інформації, звідки черпається інформація про попит, ціни та конкурентів. Розташування ж рекламних оголошень в цій газеті допомагає інформувати споживачів про діяльність ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО». Слід зазначити, що найкращою та найефективнішою рекламою (табл. 2.10), яку застосовують на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є розсилка поштою, радіо, реклама в ЗМІ.

Таблиця 2.10 – Бюджет витрат на рекламу ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Види засобів поширення інформації	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. порівняно з 2020 р., грн.
1.	Радіо	2280	3250	970
2.	Розсилка поштою	1750	2970	1220
3.	Реклама в засобах масової інформації	2150	4280	2130
4.	Інші види	1600	2880	1280
Разом :		7780	13380	5600

Згідно даної табл. 2.10 можна зробити висновок, що на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» зросли витрати на рекламну кампанію на 5600 грн.,

зокрема витрати в засобах масової інформації на 2130 грн.; реклама поштою на 1220грн.

Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов'язане і узгоджено, щоб одна інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню. На табл. 2.12 продемонструємо оцінку маркетингової активності ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Таблиця 2.11 – Оцінка маркетингової активності в контексті стратегічного розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів	+		
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років			+
Рівень контролю за якістю товару			+
Використання торгової марки			+
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів продажу		+	
Рівень сервісу	+		
Ефективність руху товарів		+	
Використання заходів СТИЗ		+	
Ефективність рекламних заходів	+		

За результатами проведеного аналізу визначаю ступінь маркетингової активності підприємства в 25 бал. Отже, виходячи з аналізу маркетингової діяльності підприємства, можна сказати, що на сьогоднішній день роль маркетингової діяльності значно зросла, а конкурентоспроможність наданих послуг підприємства на внутрішньому ринку досить висока.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

3.1 Вдосконалення рекламної кампанії на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» як основний орієнтир стратегічного розвитку

Встановлено, що основні стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» необхідно застосовувати із функціональними орієнтирами. Так, вектори розвитку компанії варто ідентифікувати як комплекс проектних рішень ефективної результативності на ринку. Весь спектр заходів вимагає фіксованих витрат, саме тому варто обрати чіткі заходи. У даному підрозділі нами представлено комплекс заходів стратегічного розвитку щодо використання наземного транспорту ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Встановлено, що використання наземного транспорту є послугою промислового призначення. У даної організації сформовані покупці. Це, насамперед, ремонтно-будівельні компанії та невеликий сегмент споживачів, які займаються відповідними послугами самостійно.

Головна потреба ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» у системі стратегічного розвитку є основною практичною складовою в контексті можливої адаптації міжнародного досвіду.

Варто відзначити, що для покращення рекламної кампанії ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» необхідно:

- провести моніторинг стану організації;
- реалізувати комплексне оцінювання в контексті стратегічної позиції;
- застосування аналізу на основі базису соціального, технічного, економічного, політичного;
- встановлення практичного механізму формування внутрішнього ринку;
- системне забезпечення поточного й стратегічного планування;
- системне функціонування контролю результативної діяльності.

На основі досліджень нами вибрано основні види рекламних заходів ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»:

- візитках;
- фірмових бланках;
- буклетах;
- календарях;
- експозиційних стендах;
- газетах і т.д.

Доведено, що результативною рекламою для застосування послуг наземного транспорту є реклама зокрема в газеті та інтернет-реклама. Оскільки її вартість є відносно прийнятною в межах Тернопільського регіону (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на рекламну кампанію ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО», 2022 р.

№ з\п	Витрати на просування	Сума, грн
1.	Радіо	5780
2.	Газета	7800
3.	Буклети	2850
4.	Довідки	1800
5.	Розсилки поштою	3300
6.	Сувенірна продукція	2880
7.	Реклама на транспорті	4700
8.	Internet-реклама	6850
9.	Реклама в спеціалізованих друкованих виданнях	5540
	Разом:	41500

Рекламні аспекти зосереджуються на основних контекстах специфіки надання послуг ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО». Текстова формулювання повинно чітко представляти головний вектор розвитку організації. Щодо сувенірної продукції то це зокрема: ручки, календарики, папки, канцелярські засоби, які є представлені фірмовому стилі.

Основним фундаментальним базисом реклами є особливість обраних інформаційних засобів. Для реклами надання послуг наземного транспорту

встановлено друковані засоби. Основною тематикою публікації є представлення даних вид послуг компанії, де представлені фрагментарні фото із подачею інформації про фірму. План-графік рекламних оголошень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Графік подачі рекламних оголошень ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

ЗМІ	Вересень		Жовтень		Листопад	
	3	16	1	15	1	6
«Нова Тернопільська газета»						
«Вільне життя»						
«RIA плюс»						
«У кожен дім»						

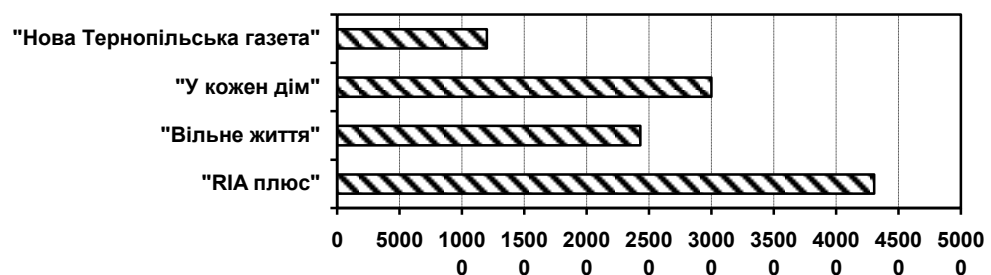


Рисунок 3.1 – Показник відповідності читачької аудиторії газет

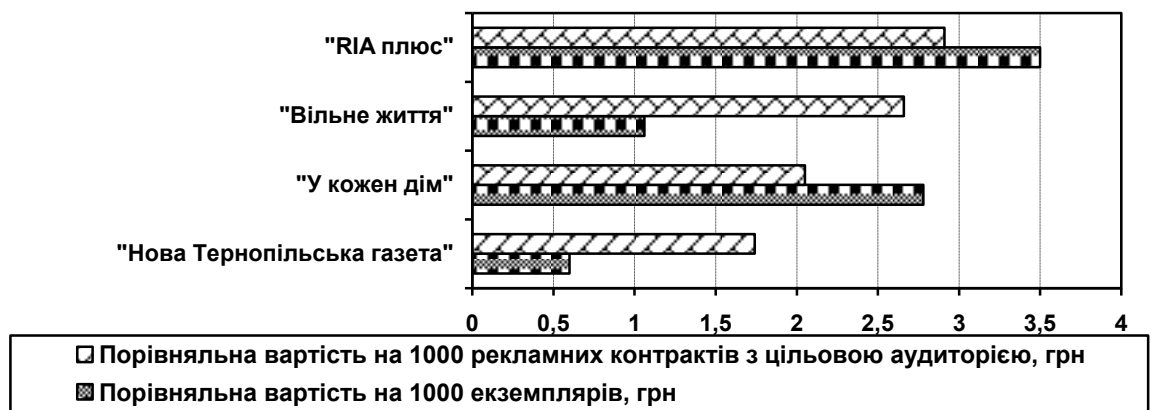


Рисунок 3.2 – Порівняльна вартість реклами в газетах

З вище наведених таблиць, можна зробити висновок, що капітальні витрати на проведення рекламної кампанії 41500 грн.

Розраховуємо потік грошовий знаходимо за формулою (3.1):

$$ГП = Д + А \quad (3.1)$$

де Д – дохід; А – амортизаційні відрахування

$$ГП = 26805 + 1605 = 28410 \text{ грн.}$$

Вартість теперішня розраховується за формулою (3.2):

$$TB = \frac{ГП}{(1+R)^t} \quad (3.2)$$

де $ГП$ – грошовий потік за певний період, грн; R – річна процентна ставка, %

$$TB1 = \frac{28410}{(1+0,2)^1} = 23675 \text{ грн.}$$

$$TB2 = \frac{28410}{(1+0,2)^2} = 19729 \text{ грн.}$$

$$TB3 = \frac{28410}{(1+0,2)^3} = 16422 \text{ грн.}$$

$$TB4 = \frac{28410}{(1+0,2)^4} = 13724,6 \text{ грн.}$$

$$TB5 = \frac{28410}{(1+0,2)^5} = 11364 \text{ грн.}$$

$$\sum TB = 23675 + 19729 + 16422 + 13724,6 + 11364 = 84914,6 \text{ грн.}$$

Період окупності:

За перший рік окуповуватиметься 23,675 тис.грн. Тоді залишиться окупити за другий рік таку суму інвестиційного забезпечення:

$$41500 - 23675 = 17825 \text{ грн.}$$

Знаходимо, яку частину другого року необхідно затратити, щоб повністю окупити інвестиції на початку планових робіт:

$$\frac{17825}{19729} * 12 = 0,2 \text{ міс.}$$

Дисконтований окупності період становитиме – 1 рік 2 міс.

Теперішня вартість чиста знайдемо за формулою (3.3):

$$ЧТВ = \sum ТВ - III \quad (3.3)$$

де $ТВ$ – теперішня вартість майбутніх грошових потоків; III – початкові інвестиції, грн.

$$ЧТВ = 84914,6 - 41500 = 43414,6 \text{ грн.}$$

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.4):

$$III = \frac{84914,6}{41500} = 2,1$$

Реалізовані рекламні заходи в контексті удосконаленні стратегічного розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є в достатній мірі ефективним – індекс

прибутковості становить 2,1. Це свідчить про позитивний результат застосування проєкту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекламної кампанії ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Показник	Результат
1.	Річний грошовий потік, грн.	28410
2.	Термін окупності, роках	1,2
3.	Чиста теперішня вартість, грн.	43414,6
4.	Індекс прибутковості	2,1

Згідно табл. 3.3, чиста теперішня рекламної кампанії на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» – 43414,6 грн., що свідчить про можливість реалізації проєкту.

Отже, основними загрозами щодо реалізації реклами ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є:

- нестабільність курсу валюти;
- висока конкуренція;
- вихід на ринок міжнародних фірм;
- політичні бар'єри;
- високі перепони входження на ринок;
- значне зростання цін на енергопослуги;
- ріст стандартів щодо якісних характеристик.

Доведено, що організація стратегічного вектору розвитку вимагає чіткої системи маркетингових заходів, оскільки це буде підтверджуватися ефективністю на основі прихильності покупців.

Стратегію розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» варто представляти згідно послідовності:

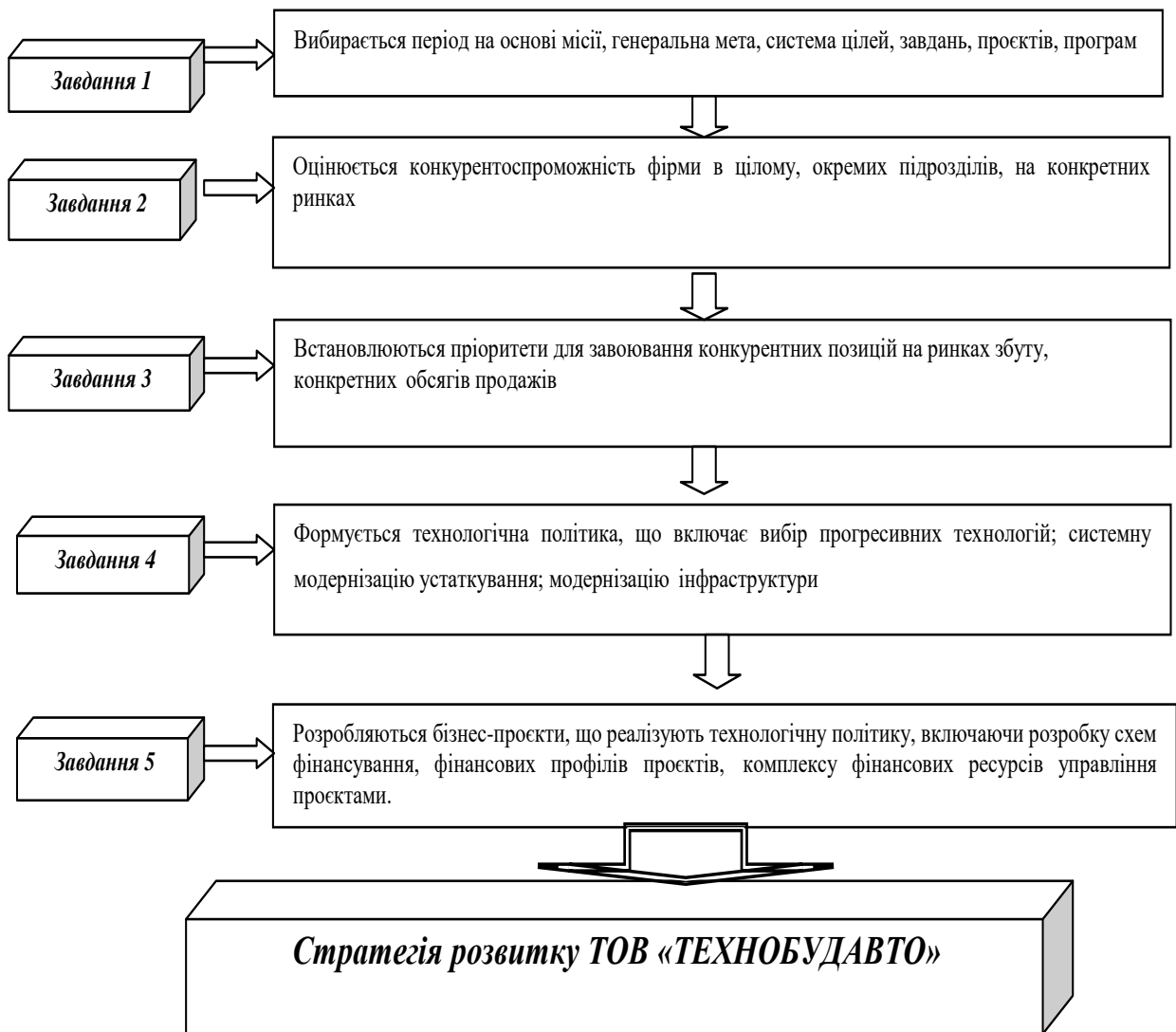


Рисунок 3.3 – Схема стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

На основі чого рекомендаційними контекстами ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є:

- реалізація реклами;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів;
- застосування міжнародних стандартів якості;
- впровадження прогресивно-інноваційних технологій;
- покращення структурного управління.

Доведено, що організація відзначається характеризується високою ефективністю діяльності.

Отже, стратегією розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» на 2022 р.:

- збільшення частки ринку;
- проведення рекламних заходів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- розширення дилерських послуг;
- запровадження форм обслуговування: кредитування, прокат, лізинг.

Так, для покращення стратегічного розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» варто ідентифікувати заходи: вдосконалити рекламну політику підприємства та встановлення додаткового каналу розподілу.

3.2 Впровадження стратегічних рішень щодо економічної ефективності каналу розподілу досліджуваного товариства

На основі проведених досліджень, згідно розділу 2 можна стверджувати, що дане товариство згідно своєї предметної діяльності та наявності надання послуг наземним транспортом має змогу встановити додатковий канал розподілу будівельної продукції на основі наявного обладнання. Так, ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» пропонуємо ввести додаткову ланку збутової діяльності, тобто відкриття торгової точки (рис. 3.4).

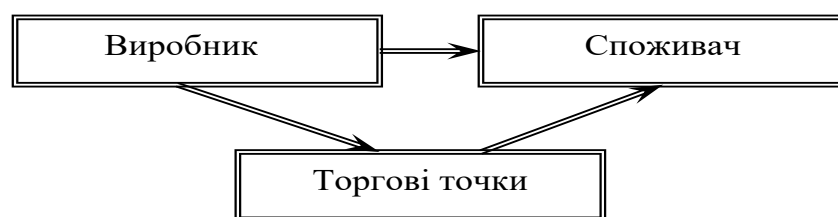


Рисунок 3.4 – Запропонований канал розподілу будівельної продукції
ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Відкриття торгової точки по продажу будівельної продукції пропонуємо у м. Тернопіль, вул. Об'їзна 178. Це дасть змогу збільшення обсягів реалізації надання послуг наземним транспортом та продаж відповідної продукції. Основною метою відкриття додаткового каналу розподілу будівельної продукції ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є збільшення обсягів прибутків.

Для реалізації даних проєктних рішень необхідно 30 днів на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» застосовуючи при цьому наступну послідовність робіт (табл. 3.4, рис. 3.5).

Таблиця 3.4 – Послідовність проєктних рішень щодо відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Назва запланованих робіт	Кіл-сть днів	Відповідальний
А	Початок події		
1	Підготовка плану відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»	5	Директор
2	Перегляд необхідного матеріально-технічного забезпечення щодо реалізації проєкту	3	Заступник директора
3	Перегляд функціональних обов'язків працівників для реалізації проєкту	5	Менеджер персоналу
4	Пошук працівників для реалізації стратегічних проєктних рішень	17	Менеджер персоналу
Б	Завершення події		

Вищеописану послідовність продемонстровано у вигляді наступного сіткового графіка.

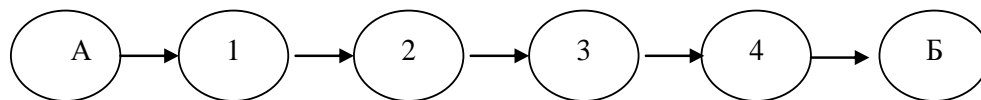


Рисунок 3.5 – Послідовність реалізації проєкту відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Для організації проєкту щодо відкриття торгової точки на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» сформулюємо основні функції головних учасників та представимо у наступній табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Функції головних учасників проєкту відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Перелік учасників	Функції
1.	Голова правління	– надання необхідної документації та інформації для реалізації проєкту; – контроль за виконанням робіт проєкту;
2.	Офіс-менеджер	– підготовка необхідних документів та договорів для реалізації проєкту;
3.	Головний інженер	– надання інформації щодо відкриття торгової точки та розрахунок відповідно економічного ефекту;
4.	Головний бухгалтер	– розрахунок прибутку від проєкту; – ведення фінансової звітності по здійсненні проєкту.

Приміщення для торгової точки по реалізації будівельної продукції буде знаходитися у м. Тернопіль по вул. Об'їзна 178, що достатньо буде зручним для клієнтів.

Проаналізувавши ринок доведено, що клієнтами будуть фізичні і юридичні особи. При відкритті торгової точки щодо реалізації будівельної продукції буде проведено рекламну кампанію.

Так, для реалізації проєктного заходу в обслуговуванні буде надано компанією одну машину КРАЗ, яка буде постачати будівельну продукцію до місця призначення.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» по продажу будівельних матеріалів

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп'ютерної і обчислювальної техніки	35500,0

Разом капітальних витрат	35500,0
Поточні експлуатаційні витрати, в тому числі на утримання торгової точки: електроенергія, вода, опалення, паливо-мастильні матеріали, інші види	97500,0
Витрати на оплату праці	105600,0
Нарахування на зарплату	23250,0
Разом поточних витрат	226350,0
ВСЬОГО (тис.грн.)	261,8

Як бачимо з табл. 3.6, на відкриття торгової точки у м. Тернопіль, вул. Об'їзна 178 реалізації даного проєкту капітальні витрати становитимуть 35500,0 грн, а поточні витрати – 226350,0грн. Отже, загальні витрати відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» складуть 261,8 тис.грн.

Розраховуємо грошовий потік знаходимо за формулою (3.1):

$$ГП = 145600 + 36000 = 181600 \text{ грн.}$$

Теперішня вартість розраховується за формулою (3.2) :

$$ТВ1 = \frac{181600}{(1 + 0,2)^1} = 151,33 \text{ тис. грн.}$$

$$ТВ2 = \frac{181600}{(1 + 0,2)^2} = 126,11 \text{ тис. грн.}$$

$$ТВ3 = \frac{181600}{(1 + 0,2)^3} = 105,09 \text{ тис. грн.}$$

$$ТВ4 = \frac{181600}{(1 + 0,2)^4} = 87,57 \text{ тис. грн.}$$

$$ТВ5 = \frac{181600}{(1 + 0,2)^5} = 72,98 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum TB = 151,33 + 126,11 + 105,09 + 87,57 + 72,98 = 543,08 \text{ тис.грн.}$$

Період окупності:

За перший рік окуповуватиметься 151,33 тис.грн. Тоді залишиться окупити за другий рік таку суму інвестицій :

$$261,8 - 151,33 = 110,47 \text{ тис.грн.}$$

Знаходимо, яку частину другого року необхідно затратити, щоб повністю окупити інвестиції на початку планових робіт:

$$\frac{110,47}{126,11} * 12 = 0,3 \text{ міс.}$$

Дисконтований окупності період становитиме – 1 рік 3 міс.

Теперішня вартість чиста знайдемо за формулою (3.3):

$$ЧТВ = 543,08 - 261,8 = 281,28 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.4):

$$III = \frac{543,08}{261,8} = 2,2$$

Отже, відкриття торгової точки по будівельних матеріалів із застосуванням наявного наземного транспорту ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є прийнятним, оскільки індекс прибутковості – 2,2, а це є досить позитивним результатом при впровадженні даного проєкту.

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Показник	Результат
1.	Річний грошовий потік, грн.	181600
2.	Термін окупності, роках.	1,3
3.	Чиста теперішня вартість, тис.грн	281,28
4.	Індекс прибутковості	2,2

Як бачимо з табл. 3.7, чиста теперішня вартість від відкриття торгової точки по продажу продукції у м.Тернопіль становитиме – 281,28 тис.грн. ЧТВ > 0, а це означає, що проект можна рекомендувати до реалізації.

При впровадженні даного проекту стратегічного розвитку щодо відкриття торгової точки можуть бути ризики. До зовнішніх загроз можна віднести:

- поява конкурентів на даному сегменті ринку;
- природні умови (стихійні лиха), продовження воєнного стану;
- політична ситуація країні.

Внутрішніми загрозами можуть бути:

- поломка обслуговуючого наземного транспорту;
- несвоєчасне постачання продукції вчасна доставка продукції
- прогули співробітників.

Проектні заходи та ефект від їх здійснення зведемо в табл. 3.8.

Водночас слід враховувати такі переваги, що забезпечують планування стратегічного розвитку в організації:

- поглиблене дослідження проектних рішень до тактичної та стратегічної діяльності в контексті маркетингу;
- дослідження альтернативних стратегій маркетингу із застосуванням економіко-математичного моделювання;
- ефективне забезпечення інформаційними ресурсами між структурними підрозділами;

Таблиця 3.8 – Стратегічні проєктні заходи та ефект від їх здійснення
ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

№ з\п	Проєктні заходи	Показники	Результат
1.	Планування рекламної кампанії	Річний грошовий потік, грн.	28410
		Термін окупності, роках	1,2
		Чиста теперішня вартість, грн.	43414,6
		Індекс прибутковості	2,1
2.	Відкриття торгової точки для реалізації будівельних матеріалів	Річний грошовий потік, грн.	181600
		Термін окупності, роках	1,3
		Чиста теперішня вартість, тис.грн.	281,28
		Індекс прибутковості	2,2

- підвищення загального рівня інформатизації фірми;
- вільний доступ до необхідної інформації;
- швидке отримання актуальної, достовірної й повної інформації менеджерами.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Основні завдання в галузі охорони праці

Одним з найбільш актуальних питань, які хвилюють людство сьогодні, є проблема охорони природи і раціональне використання природних ресурсів. Швидкі темпи науково технічного прогресу призводять до загострення цієї проблеми, яку більшість вчених планети схильні розглядати як проблему взаємодії в системі «суспільство-навколишнє середовище».

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» (ст.44) державний нагляд за додержанням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють: комітет по нагляду за охороною праці України; державний комітет України з ядерної та раціональної безпеки; органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства Внутрішніх справ України; органи та заклади санітарно–епідемічної служби Міністерство охорони здоров'я України.

Державна політика в галузі охорони праці базується на таких принципах, що впливають зі статті 43 Конституції України:

- пріоритету життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів виробничої діяльності підприємства;
- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програм з цих питань та з урахуванням інших напрямків економічної і соціальної політики;
- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;
- встановлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форм власності і видів їх діяльності;

- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці, участі держави у фінансуванні заходів;
- здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- забезпечення координації діяльності державних органів, установ, організацій та об'єднань громадян, що вирішують різні проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між власниками та працівниками, між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці, використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці [21, с. 68-70].

Виходячи із загальних завдань охорони праці, визначимо конкретні цілі, які слід досягнути: забезпечити належних, безпечних і здорових умов праці; забезпечити утримання в належному стані виробничого устаткування, будівель і споруд; забезпечити страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та профзахворювання. Основними причинами виробничого травматизму та профзахворювання на підприємстві є: порушення вимог інструкцій, правил, норм, стандартів; старіння основних виробничих фондів, знос яких сягає 50 % і більше; помітне скорочення обсягів капітального і профілактичного ремонту промислових будівель, споруд, машин та обладнання; недосконалість захисних загороджень; підвищені рівні шуму; небережність; помилкові дії внаслідок втоми працівника через надмірну важкість і напруженість роботи; підвищений (вище ГДК) вміст в повітрі робочих зон шкідливих речовин. Для зниження травматизму працівників забезпечують спецодягом та засобами захисту від шуму: бірюши, навушники. На працюючому обладнанні встановлюють допоміжні засоби захисту від виробничих травм [22, с. 55-57].

Також на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» укладається Колективний Договір між керівником та первинною профспілковою організацією на конкретні роки та містить розділ під назвою «Охорона праці». У колективному договорі сторони передбачають надання працівникам соціальних гарантій в галузі охорони праці на рівні не нижче передбачених законодавством; зазначаються обов'язки сторін у сфері охорони праці, а також проведення комплексних заходів по досягненню встановлених норм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; підвищення наявного рівня охорони праці; запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням і аваріям.

4.2 Загрози навколишньому середовищу при стратегічній діяльності товариства

Застосовувані технологічні процеси можуть передбачати змішання різних компонентів, газування (при необхідності) і упаковку (пакети, пляшки).

Забруднення продукції. Якість води має принципове значення в сенсі забруднення. Забруднення продукції може бути викликано використанням забрудненої сировини, в процесі технологічної обробки або в процесі упаковки.

Димові гази. Викидаються котельнями, наявними на багатьох підприємствах, містять продукти неповного згоряння палива, у димових газах знаходяться також частки золи. Технологічні викиди містять пил, пари розчинників, луги, оцту, водень, а також надлишкову теплоту. Вентиляційні викиди в атмосферу включають пил, не затриману пиловловлюючими пристроями, а також пари і гази.

Стоки. Однією з головних екологічних проблем, пов'язаних з виробничо-збутовою діяльністю, є видалення та знешкодження стоків, що виникають в результаті мийки резервуарів, а також аварійних розливів. Ці стоки мають високу біохімічну потребу в кисні (БПК) і можуть бути пофарбовані. Навіть не будучи шкідливими, ці стоки при попаданні у водойми можуть заподіяти шкоду

тваринному світу з причини забору кисню з води. Влада вимагає очищення цих стоків до їх скидання в природні водойми.

Проблеми зберігання. Інші технологічні процеси на підприємстві можуть передбачати зберігання діоксиду вуглецю (для газування), а також каустичної соди (гідроксиду натрію) для мийки. Такі сховища повинні бути забезпечені захисними спорудами або насипами для запобігання аварійних розливів з попаданням стоків у дренажні системи.

Якщо навантаження-розвантаження і зберігання розчинників здійснюються незадовільно, існує небезпека зараження ґрунту та ґрунтових вод. З метою зниження цієї небезпеки сховища розчинника слід забезпечити допоміжними захисними спорудами.

Холодоагенти. На підприємствах з виробничо-збутовою діяльністю, як правило, використовуються технічні засоби на різних етапах виробничого процесу. В якості холодоагентів можуть використовуватися хімічні речовини, що нейтралізують азот, такі як хлорфторвуглеці, виробництво яких поетапно скорочується відповідно до Монреальським протоколом. В якості холодоагента також використовується аміак, на який такі обмеження не поширюються.

Викиди аміаку в атмосферу в результаті витоків з холодильного обладнання, головним чином, є проблемою охорони здоров'я і техніки безпеки.

Викиди в атмосферу. Використовуються великі печі, відведення продуктів згоряння з яких здійснюється прямо в атмосферу. Ці викиди можуть включати запахи, які важко усунути або послабити, і можуть стати негативним подразником для місцевого населення. Крім того, у зв'язку з роботою печей існує небезпека пожежі.

Видалення твердих відходів. Залежно від виду продукції в процесі її виготовлення можуть виникати тверді відходи. Для уникнення запахів, появи мух і гризунів необхідно здійснювати регулярне видалення цих відходів.

Здійснення організаційних заходів передбачає завчасну підготовку всіх структур цивільного захисту, служб і формувань до надзвичайних ситуацій. Застосуванням технологічних заходів підвищується стійкість роботи об'єктів

шляхом змінювання технологічних процесів, режимів, можливих в умовах надзвичайних ситуацій.

Інженерно-технічні заходи мають забезпечити підвищену стійкість виробничих споруд, технологічних ліній, устаткування, комунікацій об'єкта до впливу вражаючих факторів під час надзвичайних ситуацій. Слід зазначити, що є загальні організаційні інженерно-технічні заходи, які мають проводитись на всіх об'єктах. Розробка документів, які регламентують чіткі дії персоналу для забезпечення сталої роботи об'єкта в надзвичайних умовах. Для підтримання на високому рівні ЦЗ регулярно проводити підготовку населення, спеціалістів, проводити об'єктові тренування і командні навчання [3, с. 110-112].

Отже, цивільний захист – це система організаційних, інженерно-технічних, санітарно-гігієнічних, протиепідемічних та інших заходів, які здійснюються центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підпорядкованими їм силами і засобами, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, добровільними рятувальними формуваннями, що забезпечують виконання цих заходів з метою запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій, які загрожують життю та здоров'ю людей, завдають матеріальних збитків у мирний час і в особливий період.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі представлено вирішення проблеми визначення складової процесу стратегічного розвитку організації. В рамках цього дослідження розроблено теоретико-практичні рекомендації щодо формування стратегії на підприємствах. В результаті проведеного дослідження було отримано низку теоретичних та методичних результатів.

На основі теоретичних досліджень встановлено, що стратегічного планування для підприємств складається з чотирьох етапів: попереднього етапу, етапу аналізу та оцінки, етапу формування стратегії та етапу реалізації. Відповідно до представленого алгоритму процес стратегічного планування реалізується за ієрархічним принципом і має замкнутий, безперервний характер.

Аналіз публікацій та результати власних досліджень дають змогу стверджувати, що розробка стратегії розвитку не є ідентичними процесами. Ці процеси пов'язані між собою і перебувають у взаємовідношенні один до одного. Розробка стратегії – це один із ключових процесів стратегічного планування, що охоплює попередній етап, етап аналізу та оцінки та етап формування стратегії. Стратегії розвитку організації це більш широке поняття, воно носить безперервний характер і не закінчується формуванням стратегії, а включає і етап реалізації в ході якої можуть вноситися різні коригування в тому числі і в розроблену раніше стратегію.

Встановлено, що усі три етапи, які становлять процес розробки стратегії, згідно із алгоритмом. На першому, попередньому етапі пропонуються рекомендації щодо вибору місії підприємства та формулювання його стратегічних цілей для підприємств. На другому етапі пропонуються рекомендації з аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та формування загальних висновків про їх стан. Зовнішнє середовище варто розподілити на зовнішнє макросередовище, яке носить

загальний характер впливу і не піддається впливу підприємства, і зовнішнє мікросередовище, яке носить індивідуальний характер впливу на підприємство, і прямо чи опосередковано піддається впливам з його боку.

Слід відзначити, що основною метою ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» – забезпечувати та розвивати безперервний трафік якісно обладнаного та системно оновлюваного надання послуг наземного транспорту в межах Тернопільського регіону.

Проведені дослідження підтвердило, що у даному періоді ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» була на вищому рівні. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився у порівнянні з минулим роком на 6074,3 тис.грн, як наслідок призвело до збільшення собівартості реалізованої послуг на 4750,9 тис. грн., що склало 25,2%. Щодо оцінки чистого прибутку варто відзначити, що тенденцію зниження становив до 18,4 тис.грн., що значно менше порівняно з 2020 р. (93,2 тис.грн.) це пов'язано із зростанням операційних витрат.

Згідно проведених досліджень, виробничо-збутова діяльність виконаних робіт наземним транспортом ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» є пов'язаною із стратегічною діяльністю із основних елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та контрольного. Так, вектори розвитку компанії варто ідентифікувати як комплекс проектних рішень ефективною результативності на ринку. Весь спектр заходів вимагає фіксованих витрат, саме тому варто обрати чіткі заходи. У даному підрозділі нами представлено комплекс заходів стратегічного розвитку щодо використання наземного транспорту ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО».

Для обґрунтування вибору варіантів стратегії розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» запропоновано вдосконалення рекламної кампанії, зокрема реклама в пресі, розсилка поштою, сувенірна продукція тощо. Загальні витрати на дану діяльність становлять – 41500 грн., чиста теперішня вартість – 43414,6 грн., індекс прибутковості 1,2, що свідчить про високу результативність проекту.

Наступною пропозицією є впровадження стратегічних рішень щодо економічної ефективності каналу розподілу досліджуваного товариства. Відкриття торгової точки по продажу будівельної продукції пропонуємо у м. Тернопіль, вул. Об'їзна 178. Для реалізації даних проєктних рішень необхідно 30 днів на ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО». Так, загальні витрати відкриття торгової точки ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» складуть 261,8 тис.грн. Доведено, чиста теперішня вартість від відкриття торгової точки по продажу будівельної продукції становитиме – 281,28 тис.грн., а індекс прибутковості – 2,2, тобто проєкт можна рекомендувати до реалізації.

Отже, для покращення стратегічного розвитку ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО» варто ідентифікувати заходи: вдосконалити рекламну політику підприємства та встановлення додаткового каналу розподілу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Акімова І. М. Промышленный маркетинг. К.: О-во “Знання”. КОО. 2006. 249 с.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М. 2018. 803 с.
3. Васійчук В. О. Основи цивільного захисту: Навч. посібник. Львів. 2015. 384 с.
4. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. Маркетинг в Україні. 2018. № 2. С. 42-43.
5. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера. Стрий: “Просвіта”. 2013. 139 с.
6. Гейк П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. Львів: Укр.-амер. Фонд “Сейбр-світло”. 2018. 270 с.
7. Гойчук О.І. Економічні основи функціонування підприємства: навч. посібник. К.: ІАЕ. 2012. 467 с.
8. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження. Теорія і методологія. К.: АСК, 2014. 221 с.
9. Дубовіч І. А. Теоретико-методичні та практичні засади ризику в системі оцінки небезпек. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 24.3. С. 64-70.
10. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна. 2012. 320с.
11. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання – Прес. 2015. 335 с.
12. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств. К.: Вища школа. 2014. 191 с.
13. Жовковська Т. Т. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача. Інноваційна економіка : Всеукр. науково-виробничий журнал. Тернопіль. 2017. №10 (36). С. 195-198.

- 14.Зарівняк І. І. Вихідні передумови та порядок розробки моделі управління ризиками в маркетинговій діяльності. Вісник національного університету “Львівська політехніка”. 2020. №472. С. 55-61.
- 15.Заремба В. П. Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід : наук. журнал. 2019. № 15. С. 82-87.
- 16.Заремба В. П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. Агросвіт : наук. журнал. 2018. № 14. С. 47-50.
- 17.Корольчук О. П. Маркетинг. Ситуаційні, творчі та контрольні завдання: Практикум. К.: Київ.нац.торг.-екон. Ун-т. 2015. 259 с.
- 18.Крикавський Є. Промисловий маркетинг. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”. 2015. 472 с.
- 19.Матвійчук-Сосніна Н. Розвиток маркетингових комунікацій в Інтернет-просторі України. Маркетинг в Україні. 2021. №6. С. 14-16.
- 20.Окландер М. А. Логістична система підприємства. О.: “Астропринт”. 2014. 309 с.
- 21.Прокопенко О.В. Дослідження впливу надзвичайних ситуацій: мотиваційний підхід: Монографія. Суми: Університетська книга. 2020. 392 с.
- 22.Мороз В.М. Охорона праці. Вінниця. НОВА КНИГА. 2015. 544 с.
- 23.Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств. Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. Київ. 2018. Вип. 33. С. 41-50.
- 24.Пересадько Г.О. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал. 2019. Т. 3, № 3 (48). С. 72-80.
- 25.Павленко А. Ф. Маркетинг: посібник. 2-е, доп. і випр. К.: КНЕУ. 2017. 106 с.
- 26.Полянська А. С. Застосування стратегічного та оперативного аналізу для контролю збутової діяльності на промисловому підприємстві. Вісник

національного університету “Львівська політехніка”. 2020. №552. С. 127-132.

27. Прауде В. Р. Маркетинг. К.: Вища школа. 2010. 256 с.

28. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посіб. К.: НАУ. 2001. 204 с.

29. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економічний простір. 2020. №64. С. 126-131.

30. Фоломкіна І. С. Оцінка ключових компетенцій підприємства щодо маркетингового управління реалізацією його стратегій. Економічний вісник. Луцьк. 2019. №3 (43). С. 99-107.

ДОДАТКИ

КОДИ		
		01

Дата (рік, місяць, число) _____
за ЄДРПОУ _____
за КОАТУУ _____
за КОПФГ _____
за КВЕД _____

Підприємство ТОВ «ТЕХНОБУДАВТО»

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання приватна

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників _____

Адреса, телефон Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Байківці, провулок Євгена Коновальця 25

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено:

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 1-е січня 2022 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4,1	3,7
первісна вартість	1001	4,1	4,1
накопичена амортизація	1002	2,9	3,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005		325,0
Основні засоби	1010	797,1	885,4
первісна вартість	1011	1678,3	1957,9
знос	1012	977,1	1172,9
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	805,3	1314,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	583,0	807,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1132,8	1350,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	70,7	15,5
з бюджетом	1135	256,0	152,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92,2	48,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	88,1	31,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	35,7	87,9
Усього за розділом II	1195	2257,8	2493,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2858,9	3607,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	478,7	568,8
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90,1	11,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	568,8	580,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	549,6	1570,7
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	264,9	11,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	953,4	983,9
розрахунками зі страхування	1625	194,0	138,7
розрахунками з оплати праці	1630	314,5	406,3
Поточні забезпечення	1660	33,9	17,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	2290,1	3027,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	2858,9	3607,5

Директор _____ Магальяс Я. С.
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Солодка Г. П.
(підпис)