

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження системи стратегічного менеджменту на підприємстві,
на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Данилюк Е.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження системи стратегічного менеджменту на підприємстві, на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

Кваліфікаційна робота магістра: 80 сторінок, 21 рисунок, 7 таблиць, 7 додатків, 31 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – стратегічний менеджмент підприємства.

Предмет дослідження – система стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Мета дослідження – вивчення та аналіз особливостей формування та функціонування, а також обґрунтування основних шляхів вдосконалення діючої системи стратегічного менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Методи наукових досліджень: теоретико-організаційний; інформаційно-пошуковий; соціально-економічний; фінансово-економічний; порівняльний; прогнозування та інші.

Сформовано проектні пропозиції щодо оновлення процесу реалізації стратегії підприємства як одного із напрямків вдосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища; удосконалення методики оцінки організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи; застосування механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Ключові слова: стратегічний менеджмент, система стратегічного менеджменту, підприємство, бізнес-середовище.

ANNOTATION

Topic on «Research on the Strategic Management System at an Enterprise (LLC “Fero-Plast” as a case of study)»

Master Degree thesis consists of 80 pages, 21 figures, 7 tables, 7 appendices, 31 references.

The object of investigation is the strategic management of the enterprise.

The subject of the study is the strategic management framework of the LLC “Fero-Plast”.

The aim of the work is to study and analyze the features of the formation and functioning, as well as to substantiate the main ways to improve the current strategic management framework of the LLC “Fero-Plast”.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and organizational; information and search; socio-economic; financial and economic; comparative; forecasting and others.

Proposals have been formulated to update the process of implementing the enterprise’s strategy as one of the areas of improving strategic management in conditions of instability of the business environment; to improve the methodology for assessing the organization of strategic management at the enterprise in conditions of crisis; to apply the strategic planning framework as a means of ensuring the enterprise’s solvency under conditions of uncertainty.

The proposed improvements can be implemented at the LLC “Fero-Plast”.

Keywords: strategic management, strategic management framework, enterprise, business environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Суть та значення стратегічного управління на підприємстві.....	11
1.2 Роль системи стратегічного менеджменту на підприємстві.....	16
1.3 Аналіз основних підходів до формування системи стратегічного менеджменту підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».....	31
2.1 Загальна характеристика становлення, розвитку та особливостей функціонування ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».....	31
2.2 Оцінка наявного потенціалу ТОВ як засобу ефективної діяльності на перспективу.....	35
2.3 Характеристика діючої системи стратегічного менеджменту на досліджуваному підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».....	49
3.1 Оновлення процесу реалізації стратегії підприємства як один із шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища.....	49
3.2 Удосконалення методики оцінки організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи.....	55
3.3 Застосування механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності підприємства в умовах невизначеності.....	62
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	68

4.1 Основні причини виробничих травм та професійних захворювань на підприємствах.....	68
4.2 Планування матеріального забезпечення на об'єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу.....	70
ВИСНОВКИ.....	74
БІБЛІОГРАФІЯ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, високої динамічності ринкового середовища та впливу зовнішніх кризових факторів, серед яких ключове місце посідають наслідки воєнних дій в Україні, питання формування й ефективної реалізації системи стратегічного менеджменту на підприємстві набувають особливої ваги. Для вітчизняних підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність діяльності та довгостроковий розвиток, стратегічне управління стає не просто інструментом, а необхідною умовою виживання.

Актуальність дослідження посилюється тим, що вітчизняні підприємства часто характеризуються недостатньою стратегічною гнучкістю, фрагментарністю стратегічних рішень та слабким зв'язком між стратегічним баченням і операційною діяльністю. Вивчення реального стану системи стратегічного менеджменту на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» дає можливість виявити проблемні аспекти, оцінити рівень стратегічної зрілості компанії, визначити ефективність використання сучасних підходів до управління та запропонувати практичні заходи щодо її вдосконалення.

Отже, дослідження є актуальним, оскільки забезпечує не лише теоретичний аналіз механізмів стратегічного менеджменту, але й має прикладне значення, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності та стійкості конкретного підприємства в умовах невизначеності та трансформації економічного середовища.

Дослідження, що стосуються особливостей та специфіки щодо системи стратегічного менеджменту на підприємствах здійснювали такі вчені й науковці як: Білоус С. [2], Білоус С.П. [3], Бривус А.О. [3], Вовк В.А. [4], Гречан А.П. [6], Дорошенко В.В. [4], Камінський В. [2], Котовська І. [8; 29], Мазур Є.І. [22], Макажан Є.В. [10], Савченко С.М. [13], Таран-Лала О. [18], Ткач І.В. [22], Трохименко А. [2], Федірець О.В. [22], Шведа Н.М. [7; 26-28; 30], Юрик Н.Є. [7-8; 27; 29-31] та інші.

Мета дослідження – вивчення та аналіз особливостей формування та функціонування, а також обґрунтування основних шляхів вдосконалення діючої системи стратегічного менеджменту підприємства, на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Завдання дослідження:

1. Визначення сутності та значення стратегічного управління на підприємстві.
2. Висвітлення ролі системи стратегічного менеджменту на підприємстві.
3. Дослідження основних підходів до формування системи стратегічного менеджменту підприємства.
4. Представлення загальної характеристики щодо становлення, розвитку та особливостей функціонування ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».
5. Здійснення оцінки наявного потенціалу ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» як засобу ефективної діяльності на перспективу.
6. Надання характеристики щодо діючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».
7. Оновлення процесу реалізації стратегії ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» як одного із шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища.
8. Удосконалення методики оцінки організації стратегічного управління ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» в умовах кризи.
9. Застосування механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» в умовах невизначеності.

Об'єкт дослідження – стратегічний менеджмент підприємства.

Предмет дослідження – система стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Методи наукових досліджень: теоретико-організаційний; інформаційно-пошуковий; соціально-економічний; фінансово-економічний; порівняльний; прогнозування та інші.

Інформаційна база дослідження: науково-фахові статті; підручники; навчальні посібники; монографії; нормативно-правові документи; статистично-фінансова звітність ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні ряду теоретично-практичних висновків й рекомендацій щодо особливостей формування та функціонування сучасної системи стратегічного менеджменту, а також в обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту, на прикладі діяльності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих основних шляхів щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», а саме: оновленні процесу реалізації стратегії підприємства як один із шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища; удосконаленні методики оцінки організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи; застосуванні механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу» (Одеса, 14 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 80 сторінок, 21 рисунок, 7 таблиць, 6 додатків. Бібліографія включає 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та значення стратегічного управління на підприємстві

Умови воєнного часу вимагають особливої адаптації як управління в цілому, так і стратегічного управління зокрема. Все це, в свою чергу, потребує розробки нових теоретичних підходів, прийняття та реалізацію нестандартних практичних рішень, які повинні враховувати специфіку управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. Саме війна спонукала до того, що вітчизняні підприємства та організації почали по новому розуміти практичну цінність стратегічного менеджменту як одного із важливих антикризових інструментів. Таке усвідомлення дозволило менеджерам різних рівнів управління все детальніше та прискіпливіше підходити до розробки стратегії власного розвитку організації, опираючись як на власний досвід, так і закордонний, враховуючи нові реалії часу. Саме тому формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану є досить актуальним аспектом сучасних наукових досліджень [1; 3].

Аналізуючи економічну наукову літературу варто виділити два основних види управління підприємством – це поточний (оперативний, тактичний) та стратегічний. За допомогою поточного управління здійснюється реалізація усіх щоденних завдань та заходів. Зазвичай даний вид управління вважається короткостроковим. Саме за допомогою оперативного управління досягається реалізація стратегічного управління. Щодо стратегічного управління, то воно: допомагає підприємству виживати у довгостроковій перспективі; забезпечує певний баланс між місією, цілями організації і її можливостями та потенціалом; дає можливість організації бути конкурентоспроможним об'єктом на ринку; створює умови підприємству, які сприяють більш ефективній його керованості.

Наступним кроком нашого дослідження буде аналізування особливостей стратегічного управління, яке представлено на рис. 1.1.

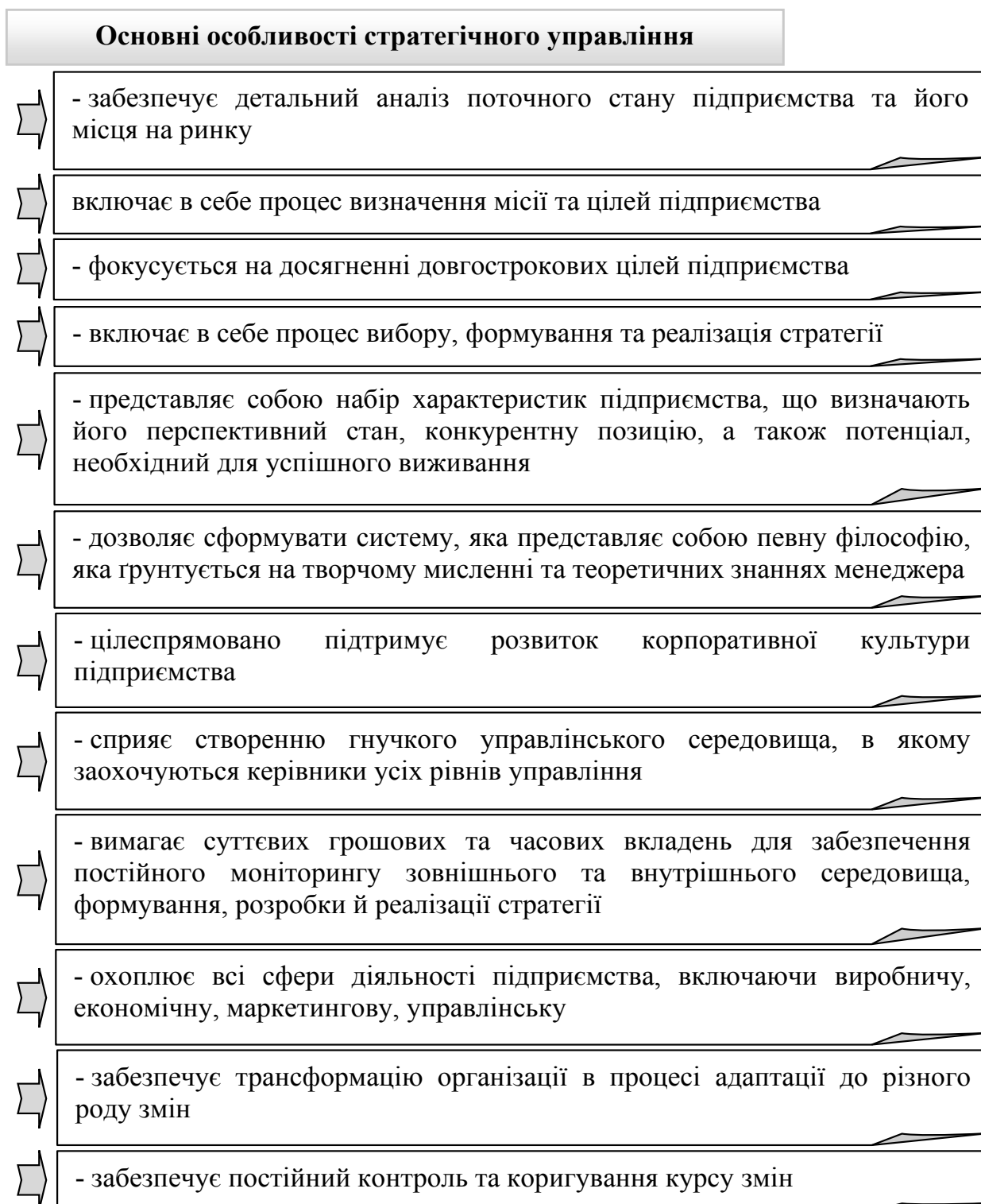


Рисунок 1.1 – Особливості стратегічного управління

Примітка: сформовано автором на основі [6-8]

Виділивши основні особливості стратегічного управління варто акцентувати увагу на його меті, яка полягає у визначенні стратегії та тактики, які виступають орієнтирами не тільки виживання підприємств в умовах кризи та невизначеності, але подальшого розвитку та удосконалення як усього підприємства, так і його окремих підрозділів, що слугуватиме основою для зміцнення майбутніх власних конкурентоспроможних позицій на ринку [4].

В умовах війни та невизначеності важливу роль відводять створенню стратегічно орієнтованих підприємств. Даним підприємствам властива здатність до формування системи стратегічного менеджменту, основою якої є стратегічне мислення, інтегрованість системи стратегічних планів та їх стратегічна орієнтація, а також стратегічна поведінка всього персоналу підприємства.

На рис. 1.2 представимо перелік основних переваг стратегічно орієнтованих підприємств.

Отже, підприємства, які на практиці використовують стратегічне управління [10]:

- вміють правильно обирати ефективні напрямки розвитку для свого підприємства;
- одні з перших вдало займають нові перспективні сегменти ринку;
- володіють далекоглядністю, тобто вміють бачити у поточних проблемах майбутні можливості;
- мають можливість залишатися конкурентоспроможними.

Варто зазначити і ту особливість, яка стосується специфіки застосування стратегічного управління на підприємствах в залежності від: сфери діяльності, типу виробництва, розміру, величини потенційних внутрішніх та зовнішніх ресурсів, особливостей системи менеджменту, соціально-психологічних чинників, спроможності реагування на різного роду зміни, рівня професійності менеджерів та персоналу загалом тощо.

Переваги стратегічно орієнтованих підприємств

- ➡ - можливість зменшення впливу негативних наслідків змін та чинників невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища
- ➡ - можливість здійснення моніторингу усіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та на цій основі сформувати відповідні інформаційну базу
- ➡ - можливість використовувати отриману інформаційну базу для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень в різних сферах діяльності підприємства
- ➡ - можливість покращити результативність та підвищити ефективність роботи на коротко- та довгострокову перспективу
- ➡ - можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями і тим самим зробити організацію більш керованою
- ➡ - можливість формування та реалізації гнучкої та адаптивної системи мотивації з метою стимулювання розвитку організації в цілому
- ➡ - можливість зниження різного роду ризиків
- ➡ - можливість швидкої реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи контролю та коригування
- ➡ - можливість розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління

Рисунок 1.2 – Основні переваги стратегічно орієнтованих підприємств

Примітка: сформовано автором на основі [6; 13]

В умовах сьогодення діяльність підприємства, яке вважається стратегічно орієнтованим, повинна базуватися на наступних принципах таких, як [10; 17]:

1. Принцип взаємодії, на основі якого підприємство здійснює відкриту співпрацю з різними внутрішніми (керівниками, працівниками, акціонерами, власниками тощо) та зовнішніми (постачальниками, споживачами, конкурентами тощо) взаємопов'язаними групами, які напряму чи опосередковано зацікавлені у стратегічному розвитку даного підприємства.

2. Принцип гнучкості, який передбачає наявність високого рівня гнучкості в процесі вибору стратегії подальшого розвитку.
3. Принцип адаптивності, який полягає у пристосованості підприємства до різного роду змін, в тому числі стратегічних для підприємства. Даний принцип включає вибір та реалізацію стратегічних й поточних заходів, які формують певну обґрунтовану стратегію, яка, в свою чергу, враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.
4. Принцип послідовності. Даний принцип дозволяє підприємствам формувати певну систему різнорівневих стратегій, так званий «стратегічний набір».
5. Принцип оновлення, за допомогою якого підприємство може вносити певні корективи в діючі стратегії та переглядати власний стратегічний набір.
6. Принцип динамічності, який полягає у забезпеченні швидкого темпу проведення змін через встановлення та дотримання конкретних дедлайнів реалізації стратегічних планів, поточних завдань і заходів.
7. Принцип самоорганізації в процесі реалізації стратегії дозволяє підприємству, як складній системі, функціонувати таким чином, щоб відбувалося зменшення кількості неочікуваних негативних відхилень і збільшилась кількість очікуваних позитивних відхилень.
8. Принцип довгострокової орієнтації. Даний принцип дозволяє підприємству в більшій степені концентрувати увагу саме на досягненні довгострокових цілей, тобто орієнтуватися на довгострокову перспективу.
9. Принцип інноваційності, який спонукає стратегічно орієнтовані підприємства не тільки до певних реакцій на різного роду зміни, але й до прояву ініціативи щодо впровадження інновацій та нововведень з метою їх подальшого розвитку.
10. Принцип інтегрованості, за допомогою якого забезпечується злагоджена діяльність усіх функціональних підрозділів підприємства задля досягнення спільних стратегічних цілей.

Практична реалізація представлених вище принципів забезпечує основу формування системи стратегічного управління і дозволяє підприємствам вважати себе стратегічно орієнтованими, а їх керівників – далекоглядними.

Складність та невизначеність сучасного зовнішнього середовища вимагає від керівників вирішення великої кількості складних проблем, які, зазвичай, пов'язані з необхідністю забезпечення виживання та існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі. До таких найважливіших проблем варто віднести [18]:

- 1) виживання в умовах війни та кризи, яке торкається різних сфер діяльності підприємства;
- 2) використання інноваційних інструментів введення конкурентної боротьби;
- 3) необхідність формування нової антикризової системи управління;
- 4) вибір та реалізація антикризової стратегії підприємства;
- 5) необхідність формування нової корпоративної культури.

Аналізуючи дані проблеми можна зробити висновок, що саме стратегічне управління спроможне не тільки вирішити їх, але й забезпечити сильну стратегічну позицію, яка ефективно підтримуватиме життєздатність підприємства в майбутньому.

Варто зазначити, що практика діяльності використання стратегічного менеджменту сучасними вітчизняними підприємства в основному зводиться до вирішення поточних проблем, а не до реалізації заходів, які сприятимуть довгостроковому їх успіху. На жаль, формування системи стратегічного управління та менеджменту, залишається за межами практичної діяльності більшості підприємства, що, у свою, чергу, пояснюється специфічністю введення вітчизняного бізнесу в умовах війни.

1.2 Роль системи стратегічного менеджменту на підприємстві

В умовах невизначеності, нестабільності та кризи, які характеризують сучасне бізнес-середовище, вітчизняні підприємства та організації зіштовхуються

з великою кількістю проблем та викликів, які потребують високого рівня адаптації, гнучкості та прийняття ризикових рішень, а також побудови ефективної системи управління. Саме така система не тільки забезпечить своєчасне реагування на незначні поточні зміни, але й забезпечить ефективне функціонування та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Реалії сьогодення також вимагають враховувати всі види ризиків, які викликані невизначеністю зовнішнього середовища та загальним кризовим станом, в якому перебуває вся наша країна. Все це послаблює процеси планування та управління підприємством загалом. Зокрема, всі ці чинники суттєво впливають не тільки на формування та реалізацію стратегії підприємства, але й всю систему стратегічного менеджменту останнього. Адже, традиційні підходи та методи управління в даній ситуації є малоефективними.

Тому виникає потреба у використанні стратегічного менеджменту, який, у свою чергу, дасть змогу керівникам виробити вміння чітко формулювати довгострокові цілі та конкретні завдання, які б відповідали мінливим умовам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

У простому розумінні стратегічний менеджмент – це сукупність конкретних дій та заходів підприємства, яка сприяє досягненню довгострокових цілей в процесі не тільки його виживання у конкурентному мінливому середовищі, але й процесі подальшого розвитку в будь-яких умовах роботи.

Великою помилкою багатьох підприємств є те, що вони починають переглядати дієвість власної стратегії чи її зміну лише при кризовій ситуації, а не в стабільних умовах їх функціонування. При такому варіанті розвитку подій потрібно пам'ятати, що чим більший рівень невизначеності бізнес-середовища підприємства, то тим більша у нього виникає потреба в ефективній, дієвій та чіткій стратегії [7-8; 10].

В економічній літературі стратегічний менеджмент ототожнюють із стратегічним управлінням, оскільки і одне і друге поняття забезпечує загальне управління організацією у межах реалізації головної стратегії і пов'язане із певним комплексом тактичних заходів (плануванням, аналізом внутрішнього та

зовнішнього середовища, обліком, контролем тощо), необхідних для ефективної роботи підприємства.

На рис. 1.3 представимо основні складові системи стратегічного менеджменту.

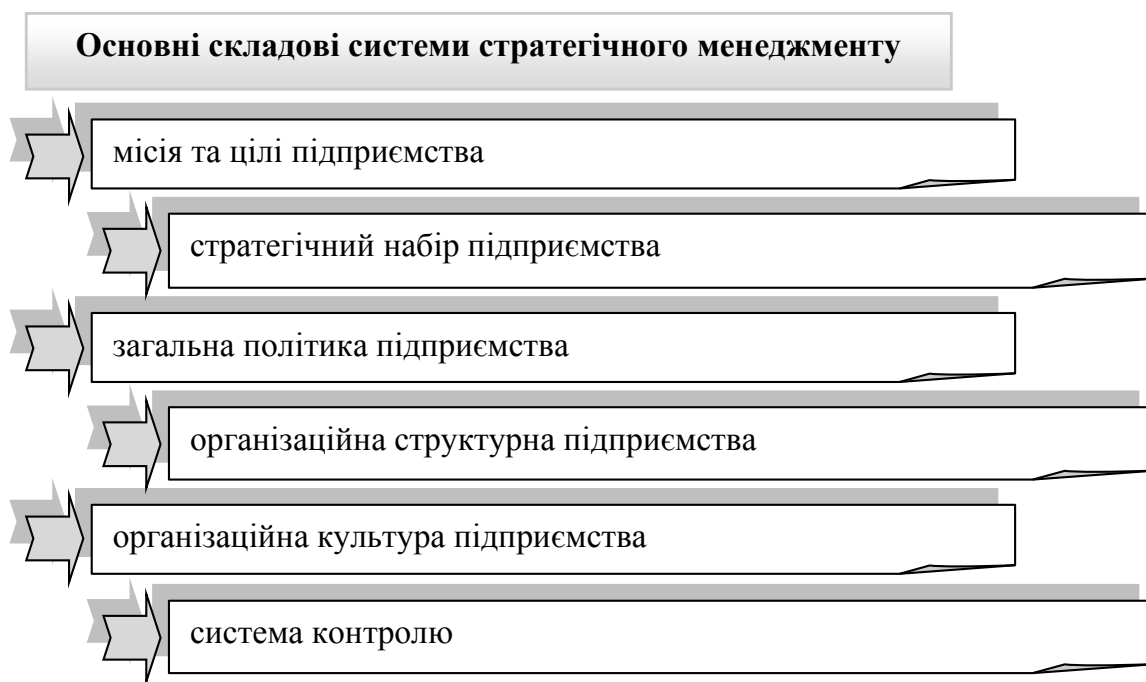


Рисунок 1.3 – Основні складові системи стратегічного менеджменту

Примітка: сформовано автором на основі [6; 11]

Дані елементи системи стратегічного менеджменту можна розглядати і як суб'єкти, і як об'єкти управління. Наприклад, до процесу вибору стратегії, зазвичай, залучаються керівники усіх рівнів управління, а не лише керівництво інституційного рівня. Те саме стосується і формування організаційної культури та загальної політики підприємства. Отже, елементи системи стратегічного менеджменту можуть одночасно бути і об'єктами, і суб'єктами управління, що дозволяє ефективно взаємодіяти чинникам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що, у свою чергу, сприятиме його ефективній діяльності.

Щоб на підприємстві реально запрацювала система стратегічного менеджменту, потрібні певні умови (чинники), які забезпечують її ефективне

функціонування, серед яких варто виділити: чітке формулювання місії та бачення підприємства; підтримку з боку керівництва; наявність професійного управлінського персоналу; систему збору та аналізу інформації; гнучку організаційну структуру; раціональний розподіл ресурсів; корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток; систему стратегічного планування та контролю; інноваційний потенціал; урахування зовнішніх факторів.

Як бачимо впровадження системи стратегічного менеджменту на підприємстві передбачає здійснення ряду практичних заходів щодо проведення стратегічного моніторингу, вибору, формуванню та реалізації стратегії, котра забезпечить досягнення місії та цілей підприємства. З метою ефективної реалізації даних заходів підприємство має обрати оптимальну структуру управління та сформувати ефективну організаційну культуру, яка б характеризувалася відкритістю і гнучкістю. І внутрішні, і зовнішні змінні підприємства повинні забезпечувати високий рівень його реагування та адаптації на зміни й виклики зовнішнього середовища.

Отже, створення системи стратегічного управління можливе лише тоді, коли поєднуються внутрішні ресурси (компетентні менеджери, гнучка структура, культура інновацій) та зовнішні умови (стабільність середовища, доступ до інформації, ринкові можливості).

Виходячи з вищевикладеного, система стратегічного менеджменту на підприємстві – це комплекс методів, принципів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності організації. Її роль полягає в тому, щоб орієнтувати бізнес не лише на поточні завдання, а й на перспективу.

Основна роль системи стратегічного менеджменту полягає у [7-8; 17]:

1. Визначенні напрямку розвитку підприємства (формування місії та стратегічних цілей; вибір правильного стратегічного курсу в динамічному середовищі).

2. Адаптації до змін зовнішнього середовища (здійснення аналізу ринку, конкурентів, ризиків та можливостей; забезпечення гнучкості і здатності швидкого реагування на різного роду виклики).

3. Раціональному розподілі ресурсів (орієнтація інвестицій, персоналу та інші ресурсів на найбільш перспективні напрями; запобігання неефективних витрат).

4. Забезпеченні конкурентоспроможності (сприяння створенню унікальних конкурентних переваг; зберігання конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі).

5. Координації та інтеграції діяльності підприємства (узгодження роботи всіх підрозділів із загальною стратегією; створення єдиної системи управління підприємством).

6. Забезпеченні мотивації (чіткі стратегічні цілі мотивують персонал; працівники бачать перспективу розвитку і власну роль у ній).

7. Зниженні невизначеності та ризиків (стратегічне планування допомагає прогнозувати можливі сценарії; підприємство готується до різних варіантів розвитку подій).

8. Інноваційній спрямованості (сприяння пошуку нових видів продукції, послуг, технологій і бізнес-моделей; забезпечення модернізації в довгостроковій перспективі).

Таким чином, роль системи стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити підприємству довгострокову стабільність, розвиток та здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності та конкуренції.

Ефективно сформована система стратегічного менеджменту дозволить досягти бажаних результатів, які представлені на рис. 1.4.

Варто також відмітити роль стратегічного управління та планування в системі менеджменту.

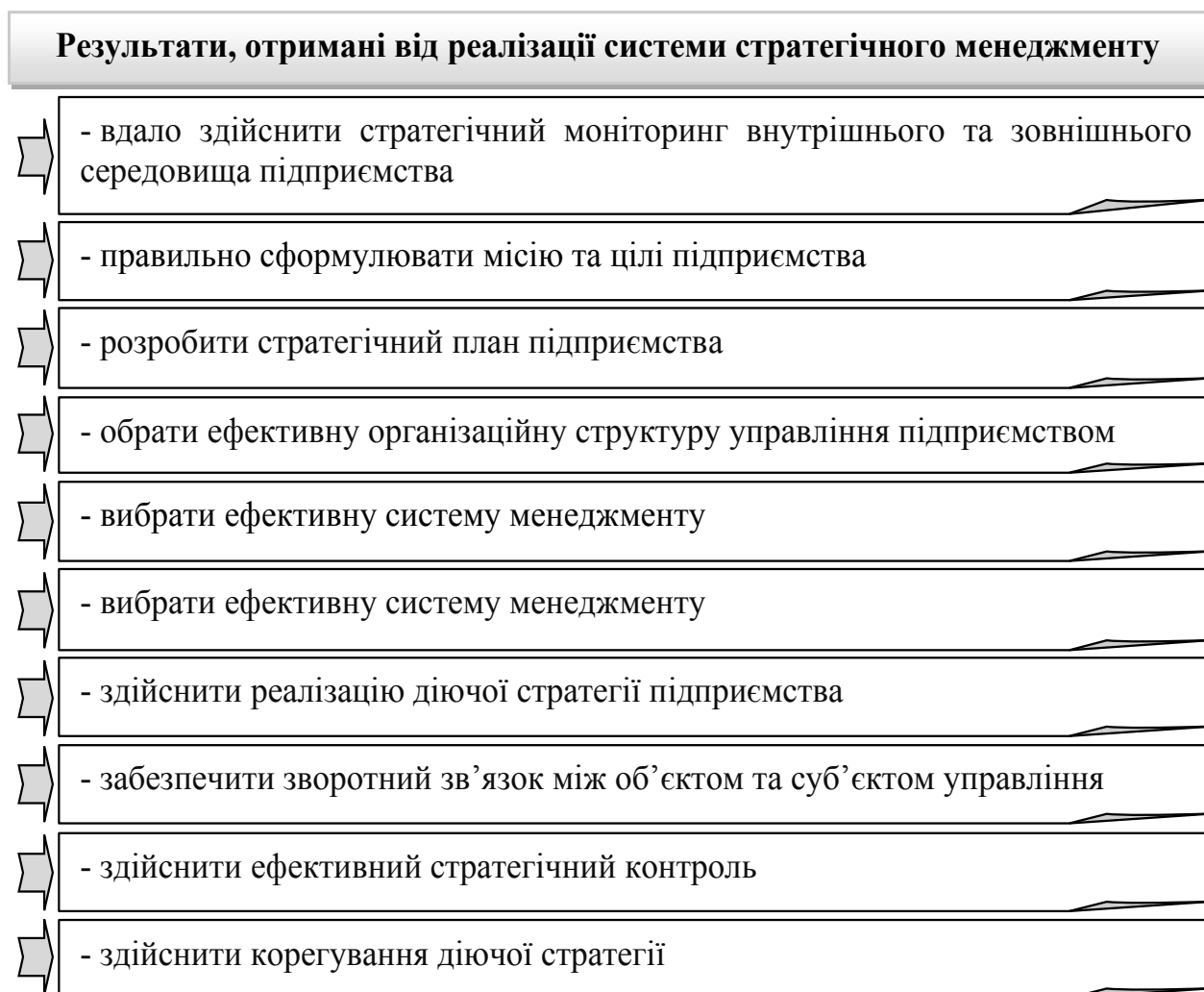


Рисунок 1.4 – Перелік основних результатів, отриманих від реалізації системи стратегічного менеджменту

Примітка: сформовано автором на основі [10]

За допомогою стратегічного управління підприємство здійснює реалізацію процесів, спрямованих на вибір, формування, розробку та впровадження обраної стратегії. При цьому його основною роллю в системі стратегічного менеджменту є реалізація місії, мети та цілей підприємства з метою подальшого його розвитку.

За допомогою стратегічного планування в системі стратегічного менеджменту підприємство здійснює оцінювання як поточної, так і перспективної ситуації як всередині, так і зовні, тобто свого оточення, з метою використання власних сильних сторін та пошуку потенційних можливостей.

Серед основних засобів та методів здійснення як стратегічного управління, так і стратегічного планування в системі стратегічного менеджменту варто

виділити: використання аналітичних моделей та матриць; проведення діагностики стану підприємства; аналіз стратегічного середовища; стратегічний моніторинг; проведення аудиту; забезпечення координування діяльності всіх підрозділів підприємства для здійснення злагодженої та продуктивної роботи; встановлення ефективного зв'язку між внутрішніми та зовнішніми взаємопов'язаними групами підприємства; здатність до передбачення та прогнозування розвитку подій при різних змінах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [8; 11].

Отже, правильно сформована система стратегічного менеджменту дозволить поглянути на стратегічну діяльність підприємства під іншим кутом зору і дасть змогу його керівництву підвищити рівень керованості та якості управління загалом. Також дана система є неперервним циклом, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до різного змін, а також досягати стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3 Аналіз основних підходів до формування системи стратегічного менеджменту підприємства

Системи стратегічного менеджменту підприємства є складною і багатогранною, тому вимагає правильного вибору підходів до її формування. Аналіз основних підходів до формування системи стратегічного управління підприємством зазвичай проводиться з урахуванням того, як підприємство адаптується до зовнішнього середовища, розподіляє ресурси та реалізує довгострокові цілі. Кожен підхід має власну суть, відмінні інструменти та сфери застосування, що визначає його значення для забезпечення довгострокового розвитку й конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Детальніше розглянемо кожен з цих підходів [6-8; 17-18].

Класичний (раціональний) підхід розглядає стратегічне управління як логічний, послідовний і системний процес, що базується на ретельному аналізі середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Таблиця 1.1 – Перелік основних підходів до формування системи стратегічного менеджменту підприємства

№ з/п	Назва підходу	Суть	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Класичний (раціональний)	стратегія формується на основі раціонального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, цілей, стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії	логічність, структурованість, системність, орієнтація на довгострокові результати, орієнтація на максимальне використання ресурсів, висока аналітична база	низька гнучкість, складність передбачення змін середовища, ризик бюрократизації стратегічного процесу
2	Еволюційний	підприємство розглядається як організм, що поступово пристосовується до змін у середовищі. Стратегія формується внаслідок відбору ефективних практик	реалістичність, зниження ризиків, стабільність і поступовість розвитку, можливість удосконалювати діяльність на основі нагромадженого досвіду, відбувається інтеграція змін у систему управління	повільність адаптації у динамічному та турбулентному середовищі, ризик втрати конкурентних позицій через недостатню швидкість реагування, обмежені можливості для проривних інновацій
3	Поведінковий (організаційний)	акцент на людському факторі, корпоративній культурі, мотивації персоналу та взаємодії між учасниками управлінського процесу	орієнтація на людський капітал як стратегічний ресурс; врахування інтересів різних груп, залучення персоналу, розвиток партнерських відносин, зміцнення корпоративної ідентичності та соціальної відповідальності бізнесу	можливість конфлікту інтересів, суб'єктивність та уповільнення процесу прийняття рішень через необхідність досягнення компромісів, складність збереження балансу між інтересами працівників і стратегічними цілями власників
4	Ситуаційний	стратегія залежить від конкретної ситуації, у якій перебуває підприємство, тому універсальних рішень не існує	висока адаптивність та гнучкість, можливість використання різних стратегічних інструментів залежно від потреб, орієнтація на практичний результат	складність швидкого визначення оптимального рішення, потребує глибокого аналізу та високої компетентності менеджерів, відсутність універсальних алгоритмів прийняття

1	2	3	4	5
				рішень, ризик суб'єктивності при оцінці ситуації, можливість занадто частих змін стратегічних орієнтирів, що знижує стабільність
5	Динамічний (адаптивний)	акцент на гнучкості та швидкому реагуванні на зміни, постійному коригуванні стратегії	актуальність в умовах цифровізації та глобальної конкуренції, висока гнучкість і здатність до швидкої адаптації, оперативне використання нових можливостей, сприяє інноваційності та відкритості до змін	зростання витрат на адаптацію, висока залежність від професіоналізму та компетентності менеджерів, ризик стратегічної нестабільності через часті зміни напрямків, значні витрати на моніторинг середовища та організаційну перебудову, потреба у високому рівні гнучкості корпоративної культури
6	Інноваційний	стратегічне управління базується на створенні та впровадженні нових технологій, продуктів і бізнес-моделей	забезпечення конкурентоспроможності, вихід на нові ринки, створення принципово нових можливостей для розвитку, можливість залучення інвестицій через інноваційну привабливість	високий ризик і значні фінансові витрати, потреба у висококваліфікованому персоналі та спеціалізованих знаннях, тривалий термін окупності інноваційних проєктів

Цей підхід акцентує на тому, що успіх підприємства залежить від здатності керівництва передбачити зміни середовища, оцінити можливості та небезпеки, використати сильні сторони та мінімізувати вплив слабких сторін.

Поряд з цим даний підхід забезпечує системність та передбачуваність у стратегічному управлінні; дозволяє чітко визначати довгострокові цілі та напрямки розвитку; сприяє раціональному використанню ресурсів і зменшенню

невизначеності; є основою для формування чіткої організаційної структури та ефективної системи контролю.

Класичний (раціональний) підхід до стратегічного менеджменту найбільш ефективний у стабільному та передбачуваному середовищі, коли підприємство має можливість здійснювати довгострокове планування. Він є фундаментом стратегічного управління, однак у сучасних умовах невизначеності та кризи економіки його доцільно поєднувати з більш гнучкими та адаптивними підходами.

Еволюційний підхід розглядає стратегічне управління як процес поступового розвитку і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. На відміну від класичного підходу, де стратегія визначається через чітке планування, еволюційний ґрунтується на принципі «природного відбору» управлінських рішень: ті практики та напрямки, які виявляються ефективними, закріплюються, а неефективні – поступово відкидаються.

Основна ідея полягає в тому, що виживання і розвиток організації забезпечується пристосуванням до середовища, а не спробами його контролювати чи змінювати. Ключові характеристики еволюційного підходу [10-11]:

- адаптивність – підприємство реагує на зміни поступово, коригуючи свою діяльність без радикальних трансформацій;
- безперервність розвитку – стратегія формується не як одноразовий акт, а як постійний процес накопичення досвіду та практик;
- пріоритет досвіду над плануванням – на перший план виходить використання перевірених рішень та поступових змін;
- залежність від середовища – успішність підприємства визначається тим, наскільки воно пристосоване до умов ринку, технологій, споживчих уподобань.

Даний підхід відіграє важливе значення, бо дозволяє підприємству знизити рівень ризику, оскільки воно уникає різких стратегічних рішень; сприяє стійкості та стабільності розвитку, оскільки зміни впроваджуються поступово; дає можливість накопичувати цінний управлінський і технологічний досвід, який стає

основою конкурентних переваг; підходить для галузей, де ринок змінюється не надто швидко, а конкурентні умови дозволяють діяти поступово.

Еволюційний підхід до формування системи стратегічного менеджменту є ефективним для підприємств, які прагнуть стабільного розвитку та мінімізації ризиків. Він забезпечує плавне пристосування до ринкових умов, але водночас може бути недостатнім у галузях із високою швидкістю технологічних змін чи жорсткою конкуренцією. Тому в сучасній практиці його часто поєднують з адаптивним та інноваційним підходами.

Поведінковий (організаційний) підхід ґрунтується на визнанні вирішальної ролі людського фактору у стратегічному управлінні. На відміну від класичного, де стратегія будується як результат раціонального планування, та еволюційного, який робить акцент на поступовому пристосуванні, поведінковий підхід розглядає організацію як соціальну систему. У центрі уваги даного підходу – цінності, інтереси, мотивація, поведінка та взаємовідносини між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Стратегія формується з урахуванням цих аспектів і відображає баланс інтересів різних груп. До ключових характеристик даного підходу відносять [17-18]:

- 1) людиноцентричність – стратегічне управління орієнтується на персонал як головне джерело розвитку;
- 2) корпоративна культура – визначає правила взаємодії, стиль лідерства, рівень залучення працівників;
- 3) участь у прийнятті рішень – працівники і зацікавлені сторони активно долучаються до стратегічного процесу;
- 4) соціальна відповідальність – врахування інтересів не тільки власників і менеджменту, а й споживачів, партнерів, суспільства;
- 5) конфліктність і компроміси – стратегія формується як результат узгодження різних інтересів, що потребує переговорів і компромісів.

Практичне використання поведінкового підходу дозволить забезпечити високий рівень мотивації персоналу завдяки його залученню до стратегічного процесу; підвищити організаційну гнучкість, адже враховує різні точки зору та

дозволяє уникати однобічних рішень; сприятиме зміцненню корпоративної культури, яка стає важливим чинником конкурентоспроможності; сформувати позитивний імідж підприємства завдяки врахуванню інтересів зовнішніх стейкхолдерів (партнерів, споживачів, суспільства тощо).

Поведінковий (організаційний) підхід до стратегічного менеджменту надає стратегічному процесу гуманістичного характеру. Він орієнтований на залучення персоналу, розвиток корпоративної культури та узгодження інтересів усіх стейкхолдерів. Найбільш ефективний у тих підприємствах і галузях, де інтелектуальні, креативні та соціальні ресурси відіграють провідну роль. Водночас потребує високої зрілості організаційної культури та розвиненої системи комунікацій.

Ситуаційний підхід виходить із того, що не існує універсальної стратегії чи єдиної моделі управління, придатної для всіх підприємств і в усіх умовах. Ефективність стратегії визначається тим, наскільки вона відповідає конкретній ситуації, у якій перебуває організація: стану зовнішнього середовища, рівню конкуренції, фінансовим можливостям, технологічному рівню, кадровому потенціалу тощо. Основна ідея даного підходу – менеджери повинні аналізувати ситуацію, правильно діагностувати ключові фактори й обирати ті управлінські інструменти та моделі, які найбільше відповідають реаліям і можливостям підприємства. До основних ключових характеристик даного підходу слід віднести [6-8; 13]:

- контекстність – стратегія завжди формується залежно від умов середовища;
- гнучкість – підприємство має змінювати методи управління залежно від нових обставин;
- варіативність – однакові інструменти можуть бути ефективними в одній ситуації та абсолютно не дієвими в іншій;
- аналітичність – основу становить діагностика факторів, які найбільше впливають на успіх у конкретний момент.

Ситуаційний підхід дозволяє враховувати унікальність кожного підприємства та конкретних умов його діяльності; забезпечує реалістичність

управлінських рішень; підвищує ефективність використання ресурсів, оскільки стратегія обирається з урахуванням актуальних можливостей; розвиває у менеджерів системне мислення та адаптивність, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Ситуаційний підхід до стратегічного менеджменту забезпечує підприємству адаптивність і гнучкість, дозволяючи підбирати оптимальні рішення залежно від конкретних умов. Він особливо важливий у динамічному середовищі, де універсальні моделі стратегічного управління не працюють. Разом із тим, успіх цього підходу залежить від компетентності керівників у діагностиці ситуацій і готовності швидко змінювати курс.

Динамічний (адаптивний) підхід розглядає стратегічне управління як безперервний процес пристосування підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На відміну від класичного, де стратегія визначається на тривалий період і змінюється рідко, динамічний підхід виходить із того, що стратегія повинна бути гнучкою, відкритою та здатною до постійних коригувань. Згідно даного підходу сучасне середовище вважається непередбачуваним та інноваційним, тому підприємство має швидко реагувати на нові виклики, загрози та можливості. До основних його характеристик відносять [10-11; 18]:

1. Безперервність стратегічного процесу (стратегія формується не одноразово, а постійно вдосконалюється).
2. Гнучкість і варіативність (підприємство завжди має кілька сценаріїв дій і готове швидко переключитися між ними).
3. Моніторинг середовища (регулярне відстеження змін у ринкових умовах, технологіях, потребах споживачів).
4. Адаптивні структури управління (створення децентралізованих, мобільних і експертних команд).
5. Використання сучасних інструментів (метод сценаріїв, система раннього попередження ризиків тощо).

Даний підхід має багато переваг, а його використання дозволить підприємству виживати та розвиватися в умовах нестабільності; забезпечить

швидке реагування на ринкові зміни, що особливо важливо в епоху цифровізації та глобалізації; сприятиме формуванню інноваційних моделей бізнесу, орієнтованих на гнучкість і відкритість; створить умови для підвищення конкурентоспроможності навіть у середовищі високої невизначеності.

Динамічний (адаптивний) підхід є найбільш актуальним у сучасних умовах, коли підприємства працюють у середовищі постійних змін, цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Він дозволяє організаціям не тільки зберігати життєздатність, а й отримувати нові можливості для розвитку. Водночас такий підхід вимагає від менеджменту високої мобільності, компетентності та готовності до швидких рішень.

Інноваційний підхід базується на тому, що довгострокова конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності створювати та впроваджувати інновації (нові продукти, технології, бізнес-моделі, управлінські рішення тощо). У цьому контексті стратегічний менеджмент розглядається не лише як система планування та контролю, а передусім як механізм генерування і використання нових ідей, що дозволяють підприємству випереджати конкурентів. Головний акцент в цьому підході робиться на пошуку унікальних можливостей та створенні додаткової цінності для споживачів за рахунок інновацій. Даний підхід має ряд властивих йому ключових характеристик, серед яких варто виділити такі, як [11; 13; 18]:

1. Пріоритет інноваційної діяльності – розвиток підприємства здійснюється через інвестиції в дослідження і розробки.
2. Гнучкість стратегій – передбачає готовність підприємства відмовлятися від застарілих моделей і переходити до нових.
3. Інноваційна культура – підтримка креативності персоналу, стимулювання ініціативності, толерантність до ризику.
4. Використання сучасних технологій – цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, Big Data, «зелені» технології тощо.
5. Відкриті інновації – співпраця з науковими установами, стартапами, партнерами для прискорення розвитку.

Значення інноваційного підходу полягає у його можливостях, а саме даний підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства; дозволяє виходити на нові ринки та створювати нові сегменти; підвищує ефективність використання ресурсів за рахунок нових технологій; формує стійкі конкурентні переваги, які важко скопіювати конкурентам; стимулює розвиток людського капіталу через залучення персоналу до креативних процесів.

Інноваційний підхід до стратегічного менеджменту орієнтований на проривний розвиток і створення нових конкурентних переваг. Він особливо актуальний у сучасних умовах цифрової економіки, глобалізації та швидкого технологічного прогресу. Проте, ефективність цього підходу залежить від готовності підприємства інвестувати у науку, розробки та культивувати інноваційне мислення персоналу.

У сучасній практиці стратегічного менеджменту рідко застосовується лише один підхід. Жоден із існуючих підходів не є універсальним. Найбільш результативною є комбінація різних підходів, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та гнучкістю, раціональністю та креативністю, короткостроковими цілями та довгостроковим розвитком.

Оптимальна система стратегічного менеджменту має враховувати як статичні фактори (місія, цілі, ресурси), так і динамічні умови розвитку (зміни ринку, технологій, поведінки споживачів).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

2.1 Загальна характеристика становлення, розвитку та особливостей функціонування ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» здійснює власну діяльність згідно свого затвердженого статуту [14], який визначає його правовий статус, відображає порядок та умови щодо його особливостей діяльності та її припинення, а також описує основні права й головні обов'язки всіх його учасників тощо. Всі учасники цього ТОВ зобов'язуються чітко дотримуватися умов виконання його статуту, виконувати всі прийняті рішення на загальних зборах учасників ТОВ.

Досліджуване підприємство, згідно даних зі свого статуту [14], носить такі назви як: повну – Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕРО-ПЛАСТ»; скорочену – ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», що є зазначені державною – українською мовою.

Датою заснування та започаткування своєї діяльності для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є 4 липня 2002 року. Тобто дана компанія працює на ринку вже 23 роки. Юридичною адресою даного підприємства є: м. Тербовля, Тернопільська обл., вул. Шевченка, буд. 171, 48100. Керівником ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є Концур І.В., головним бухгалтером – Свірська О.М.

ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» створено з метою об'єднання всіх матеріальних, фінансово-економічних та інших необхідних ресурсів його учасників для ефективного здійснення власне господарської діяльності, а також для отримання позитивного фінансового результату від діяльності – прибутку, й розподілу його між учасниками цього підприємства [14].

На рис. 2.1, у відповідності до даних, що зазначені в статуті ТОВ [14], представлено та описано особливості щодо предмету (видів) діяльності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Предмет (види) діяльності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

1. Виробництво будівельних виробів із пластмас:

- виробництво будівельних виробів із пластмас (дверних і віконних блоків, ставень, опалуби, контейнерів та ємкостей, пластмасових покриттів для підлог, стін і стель у вигляді рулонів, плиток, пластин або інших форм тощо, пластмасових санітарно-технічних виробів, таких як ванни, душові кабінки, раковини, унітази, водозливні бачки тощо);
- виробництво еластичних покриттів, таких як вініл, лінолеум;
- виробництво штучного каменю з пластмас (наприклад, штучного мармуру).

2. Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик:

- виробництво фарб, лаків, емалей;
- виробництво готових пігментів та барвників;
- виробництво склоподібної емалі, глазурі, ангобів і подібної продукції;
- виробництво мастик;
- виробництво ґрунтовок та інших вогнетривких шпаклівок і засобів для оброблення поверхні;
- виробництво складних органічних розчинників і розріджувачів;
- виробництво готових рідин для видалення фарби або лаку;
- виробництво друкарської фарби.

3. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна:

- надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном (багатоквартирними будівлями та житлом, нежитловими будівлями, у т. ч. виставковими залами, складськими приміщеннями, земельними ділянками);
- надання будівель, упоряджених або неупоряджених квартир чи апартаментів для довготермінового використання, зазвичай на умовах щомісячної або річної оплати.

4. Надання в оренду вантажних автомобілів:

- надання в оренду та операційний лізинг вантажівок, вантажних причепів до легкових автомобілів і важких транспортних засобів (вагою понад 3,5 тонн) та автомобілів для відпочинку.

5. Вантажний автомобільний транспорт:

- перевезення лісоматеріалів;
- перевезення великогабаритних вантажів;
- рефрижераторні перевезення;
- перевезення великовагових вантажів;
- перевезення непакованих вантажів (навалом або наливом), включаючи перевезення автоцистернами, в ч. ч. збирання молока на фермах;
- перевезення автомобілів;
- перевезення відходів і брухту без діяльності щодо їх збирання або утилізації;
- оренда вантажних автомобілів з водієм;

Рисунок 2.1 – Особливості предмету та видів діяльності
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» (початок)

Примітка: сформовано на основі даних статуту ТОВ [14]

Предмет (види) діяльності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

5. Вантажний автомобільний транспорт:

- вантажні перевезення транспортними засобами з використанням людської або тваринної сили;
- надання послуг водія без власного вантажного автотранспортного засобу.

6. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням:

- оптова торгівля необробленою деревиною;
- оптова торгівля продукцією первинного оброблення деревини;
- оптова торгівля лаками та фарбами;
- оптова торгівля будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо;
- оптова торгівля шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо);
- оптова торгівля спорудами зі збірних елементів.

7. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах:

- роздрібна торгівля широким асортиментом товарів без переваги продуктів харчування, напоїв або тютюнових виробів;
- діяльність універсальних магазинів, які здійснюють торгівлю довільним асортиментом товарів, в. т. ч. одягом, меблями, побутовими приладами, залізними виробами, косметичними засобами, ювелірними виробами, іграшками, спортивними товарами тощо.

**Рисунок 2.1 – Особливості предмету та видів діяльності
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» (кінець)**

Примітка: сформовано на основі даних статуту ТОВ [14]

Що ж стосується саме виду економічної діяльності ТОВ, то вона відображається за КВЕД 22.23 «виробництво будівельних виробів із пластмас».

Крім цього всього, варто також зазначити і про те, що дане ТОВ має право проводити та здійснювати й інші види діяльності, що не є заборонені чинним законодавством України. Ті види діяльності, які потребують певних спеціальних дозволів та ліцензій, проводяться у відповідності до наявності таких дозволів та ліцензій. Також, дане ТОВ має право проводити й здійснювати, згідно чинного законодавства країни, зовнішньоекономічну діяльність.

Сума зареєстрованого або пайового капіталу для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є незмінною протягом 2022-2024 років його діяльності та складає 15000,0 тис. грн., відповідно.

Важливим елементом, що потребує дослідження є людський або трудовий потенціал даного підприємства, адже, це основна підтримки й забезпечення його безперебійної діяльності. У зв'язку із цим, вартим уваги виступає здійснення аналізу щодо зміни чисельності працівників на даному ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років його діяльності (рис. 2.2).

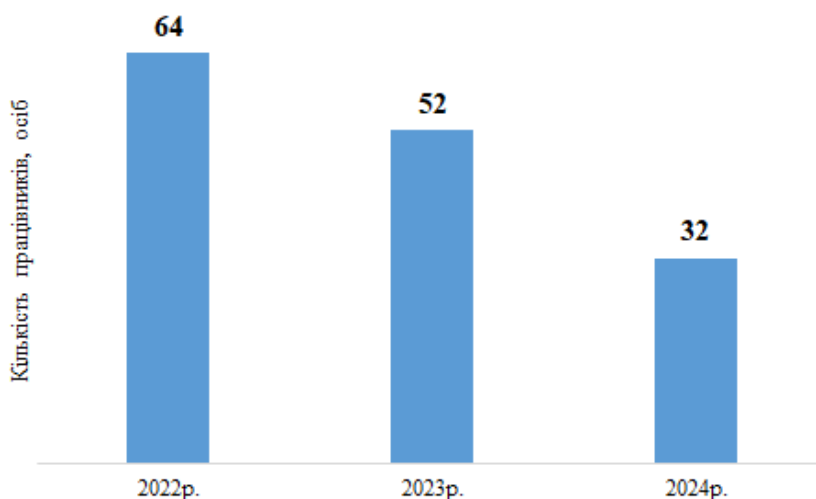


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, особи

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

З наведених даних видно, що динаміка працівників на досліджуваному ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років його діяльності має спадну тенденцію, а саме: за 2022 р. на цьому підприємстві було задіяно в роботі 64 особи; за 2023 р. кількість працюючих скоротилася на -12 осіб або -18,75 % відносно результату за 2022 р. та склала 52 особи в підсумку; протягом 2024 р. кількість працівників знову зазнала скорочення відносно показника 2023 р (-20 осіб або -38,64 %) та дорівнювала 32 особам.

Порівнявши результати показника за 2022 р. та за 2024 р., помітно, що кількість працівників за 2024 р. відносно 2022 р. скоротилася на -32 особи або ж зменшилася на -50,0 %, тобто за 2024 р. кількість працюючих скоротилася на половину (64 особи та 32 особи, відповідно).

Такий момент щодо скорочення кількості працівників на даному ТОВ можна пояснити перш за все тим, що це тісно пов'язано із наявністю повномасштабної війни в країні, яка тягне за собою мобілізаційні та міграційні процеси, що є її невід'ємним атрибутом, а також і оптимізацію виробництва та іншими чинниками.

2.2 Оцінка наявного потенціалу ТОВ як засобу ефективної діяльності на перспективу

Система стратегічного управління діяльністю підприємства включає оцінку та координування багатьох важливих її складових елементів, одним із яких є його виробнича система, зокрема, виробничий потенціал. Адже, зрозуміло, що ефективність як теперішньої, так і майбутньої діяльності підприємства, основою якого є виробництво, залежатиме від якісного формування, використання та підтримки саме його виробничої системи тощо.

Тому, в даному дослідженні варто проаналізувати стан та рівень розвитку виробничого потенціалу даного підприємства власне як об'єкту виконання своїх прямих напрямів діяльності. Одним із таких кроків є здійснення оцінки щодо стану й змін необоротних активів підприємства (рис. 2.3).

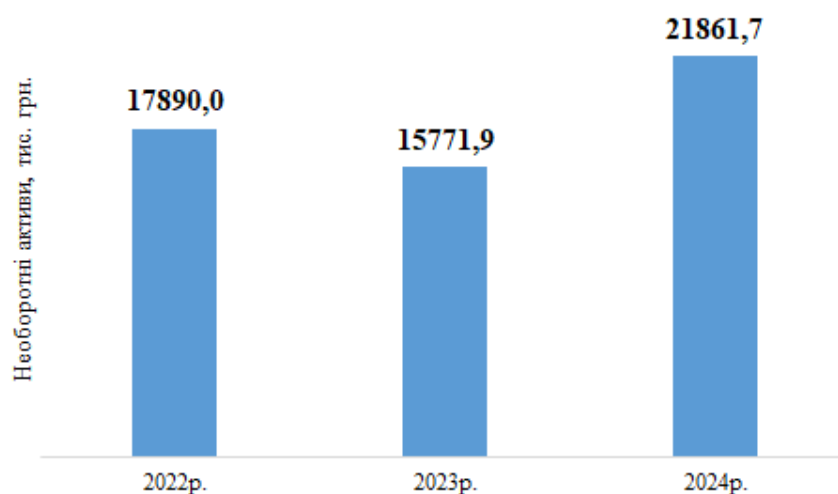


Рисунок 2.3 – Динаміка результатів необоротних активів
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Представлені зміни щодо результатів необоротних активів на досліджуваному ТОВ відображають наступне, а саме:

1) протягом 2022 р. діяльності на даному підприємстві сума показника необоротних активів дорівнювала 17890,0 тис. грн.;

2) за підсумками 2023 р. досліджуваний показник свідчив про його спадну динаміку, що відображалася в зазначеній в кінці періоду сумі в розмірі 15771,9 тис. грн., тобто на -2118,1 тис. грн. або на -11,84 % менше відносно результату 2022 р.;

3) за 2024 р. ситуація відносно покращилася та характеризувалася тенденцією росту, що відображалася в зростанні суми аналізованого показника за цей період – 21861,7 тис. грн., тобто на 6089,8 тис. грн. або на 38,61 % більше, ніж результат показника 2023 р.

Отже, позитивною стороною діяльності даного ТОВ є значне зростання суми показника необоротних активів протягом 2024 р. (21861,7 тис. грн.). Дещо негативним моментом можна вважати саме період 2023 р. Проте, тут варто зазначити про те, що в даний період, який характеризується наявністю повномасштабної війни в країні, відбувалася стратегічно-організаційна адаптації на основі заходів пристосування цього підприємства до нових кризових умов його функціонування тощо.

На наступному етапі оцінки доцільно проаналізувати зміни, які відбувалися із основними засобами цього підприємства протягом 2022-2024 років його діяльності (рис. 2.4.)

Проаналізовані зміни щодо результатів основних засобів досліджуваного ТОВ відображають наступне, а саме:

1) протягом 2022 р. сума первісної вартості основних засобів склала 33699,0 тис. грн., результат їх зносу становив 15856,0 тис. грн., фактична сума основних засобів дорівнювала 17843,0 тис. грн.;

2) за 2023 р. сума первісної вартості основних засобів підприємства дорівнювала 33699,1 тис. грн., тобто зросла на 0,1 тис. грн. (0,0003 %) відносно результату цього показника 2022 р.; показник зносу також зріс до позначки

17974,2 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 2118,2 тис. грн. (13,36 %), у порівнянні із результатом статті 2022 р.; фактична сума показника основних фондів підприємства склала 15724,9 тис. грн., що є на -2118,1 тис. грн. (-11,87 %) менше, ніж показник 2022 р.;

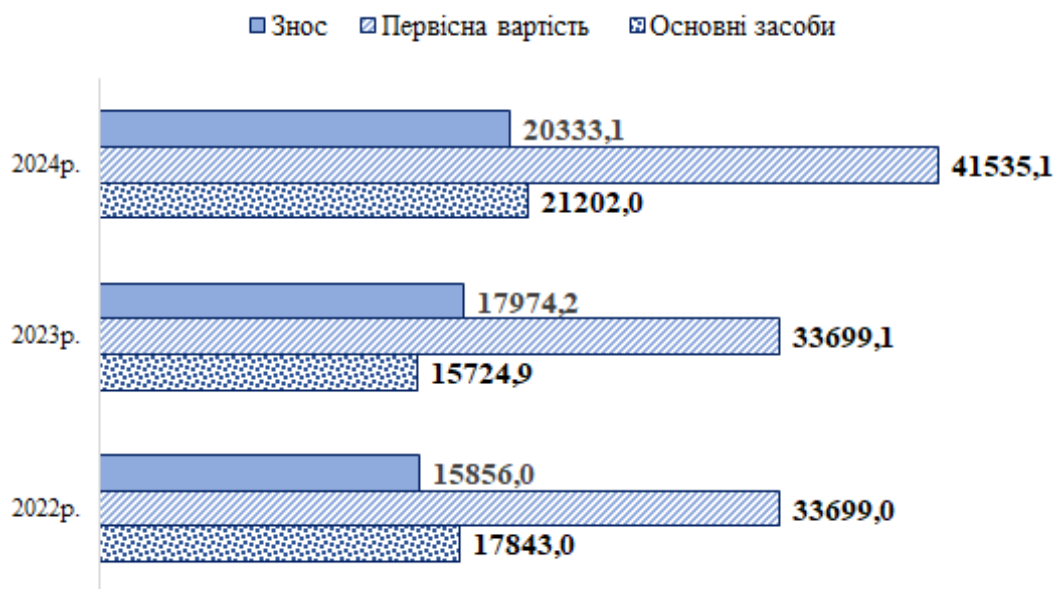


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів основних засобів
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

3) протягом звітного 2024 р. сума показника первісної вартості основних засобів на підприємстві становила 41535,1 тис. грн., тобто зросла на 7836,0 тис. грн. (23,25 %) відносно результату даного показника за 2023 р.; показник зносу склав 20333,1 тис. грн., тобто зріс на 2358,9 тис. грн. (13,12 %), порівняно із результатом показника 2023 р.; фактична сума показника основних засобів, що залишилися в розпорядженні підприємства складала, в підсумку, 21202,0 тис. грн., тобто на 5477,1 тис. грн. (34,83 %) більше, ніж результат 2023 р.;

4) порівнюючи стан, наявність та загальну забезпеченість цього ТОВ основними фондами за 2022 р. та 2024 р., досить помітним є той факт, що протягом 2024 р. ситуація має набагато кращий рівень оновлення, не дивлячись

існування доволі важких кризових бізнес-умов господарювання в країні: воєнний стан та кризові умови нестабільності й невизначеності тощо.

Отже, як помітно із даних аналітичних досліджень, стан основних фондів даного підприємства за 2024 р. має позитивну тенденцію щодо їх загального покращення, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на його діяльність як за цей період, так і матиме позитивну дію на діяльність в 2025 р. Адже, достатня та якісна забезпеченість підприємства саме виробничими потужностями є одним із важливих заходів щодо підтримки нормального (безперебійного) виробничого як циклу, так і всіх його виробничих бізнес-процесів, й організаційного зокрема.

Вартим уваги є також проведення оцінки щодо стану забезпечення майнового стану підприємства на основі результатів фінансово-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку показника	Результат за 2022 р.	Результат за 2023 р.	Результат за 2024 р.
1	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів, Крвоз	$\frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1300}$	$\frac{17843,0}{25974,1} = 0,69$	$\frac{15724,9}{34507,4} = 0,46$	$\frac{21202,0}{39395,3} = 0,54$
2	Коефіцієнт зносу основних засобів, Кзоз	$\frac{\Phi.1p.1012}{\Phi.1p.1011}$	$\frac{15856,0}{33699,0} = 0,47$	$\frac{17974,2}{33699,1} = 0,53$	$\frac{20333,1}{41535,1} = 0,49$
3	Коефіцієнт придатності основних засобів, Кпоз	$\frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.1p.1011}$	$\frac{17843,0}{33699,0} = 0,53$	$\frac{15724,9}{33699,1} = 0,47$	$\frac{21202,0}{41535,1} = 0,51$

Примітка: розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

На рис. 2.5 представлено зміни щодо виявлених результатів фінансово-економічних показників майнового стану й забезпечення ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, які є в межах норми, адже, підприємство працює за глобальних кризових умов.



Рисунок 2.5 – Динаміка результатів майнового стану
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років

Примітка: сформовано на основі розрахунків табл. 2.1

Що стосуються зміни результатів показника Крвоз, то за 2022 р. його значення складало 0,69 пунктів, за 2023 р. – 0,46 пунктів, за 2024 р. – 0,54 пункти, що свідчить про відносно нормальне використання наявних виробничих потужностей на досліджуваному підприємстві, тому можна вважати, що результати даного показника є в межах норми. Крім цього, даний коефіцієнт відображає також і частку основних засобів в активах підприємства, а це, у свою чергу, свідчить про те, що на даний час виробничий потенціал на досліджуваному

Тенденції зміни результатів показника Кзоз мають наступні значення: 2022 р. – 0,47 пунктів; 2023 р. – 0,53 пункти; 2024 р. – 0,49 пунктів, що свідчить про те, що за 2022 р. та 2024 р. результати коефіцієнта перебували в межах норми, адже, є меншим за 50 %. Протягом 2023 р. значення Кзоз підприємства було 0,53 пункти, тобто перевищувало його гранично допустиму норму (менше 50 %). За 2024 р. ситуація дещо вирівнялася. Проте, все ж результат Кзоз 2024 р. (0,49) потрібно взяти на контроль, адже, значення 0,49 наближається до 50 %.

Динаміка результатів показника Кпоз є наступною: 2022 р. – 0,53 пункти; 2023 р. – 0,47 пунктів; 2024 р. – 0,51 пункт, та відображає те, що частка основних засобів, які є придатними для експлуатації в бізнес-процесах даного підприємства

та здійснення його ефективної господарської діяльності складає: 2022 р. – 53 %; 2023 р. – 47 %; 2024 р. – 51 %, що свідчить про досить хорошу бізнес-ситуацію забезпеченість й підтримку його виробничих функцій.

Варто зауважити, що в загальному стан виробничого потенціалу ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», яке здійснює свою виробничо-господарську діяльність за надзвичайно важких кризових бізнес-умов, що пов'язані із наявністю повномасштабної війни в країні, має досить хороші позиції та рівень забезпеченості для власного безперебійності функціонування.

Фінансово-економічний потенціал підприємства є досить вагомою його складовою. Адже, саме цей елемент відображає якісний набір та взаємозалежність між як власними, так і залученими фінансово-економічними ресурсами, від належного стану яких залежить наданий час та залежатиме на перспективу ефективність організаційної, виробничої та господарської діяльності підприємства на основі реалізації основних тактичних та стратегічних мети й цілей (задач) тощо.

Також, фінансово-економічний потенціал підприємства є свого роду індикатором для оцінки його рівня конкурентоспроможності на ринковому сегменті між схожими підприємствами, який відображатиметься в забезпеченні та підтримці власне як загальної стійкості підприємства, так і його фінансово-економічної стійкості у зв'язку із наявністю кризових бізнес-умов діяльності й господарювання.

До фінансово-економічного потенціалу підприємства зокрема належать: оборотні кошти; власні кошти; пайовий капітал; дохід; прибуток; довгострокові позики та кредити; короткострокові позики та кредити; інвестиційні ресурси; фінансово-економічні інструменти; фінансово-економічні потоки (надходження та витрати).

На рис. 2.6 відображено динаміку співвідношення результатів оборотних активів та власного капіталу ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років як важливих складових щодо власних ресурсів підприємства.

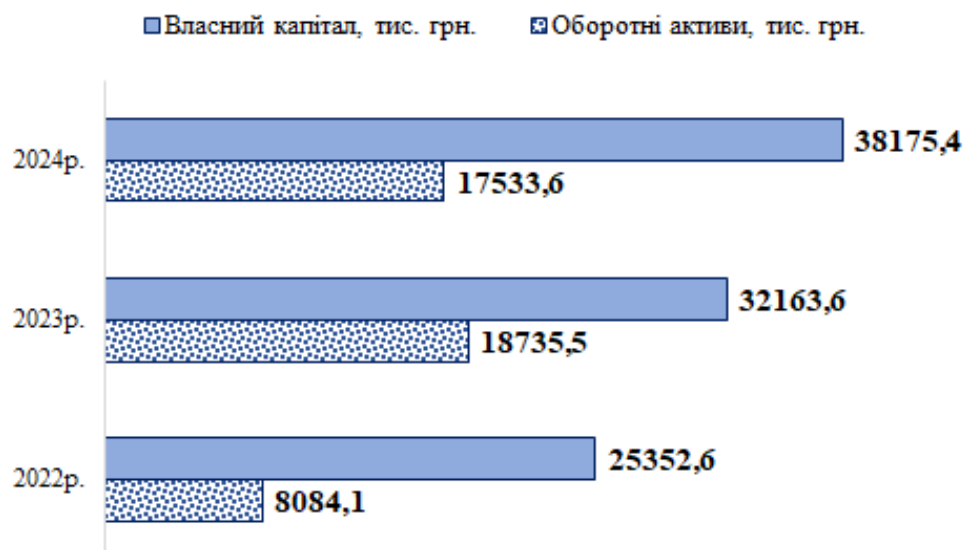


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів оборотних активів та власного капіталу
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Дослідивши результати власних фінансово-економічних ресурсів даного ТОВ за 2022-2024 роки, виявлено наступні зміни:

1) за 2022 р. сума оборотних активів дорівнювала 8084,1 тис. грн., а сума власного капіталу становила 25352,6 тис. грн.;

2) протягом 2023 р. ситуація значно покращилася в сторону збільшення даних складових, так сума оборотних коштів дорівнювала 18735,5 тис. грн., що є більшим на 10651,4 тис. грн. (131,76 %) відносно результату 2022 р., а сума власних коштів склала 32163,6 тис. грн. та є більшою за минуле значення на 6811,0 тис. грн. (26,87 %);

3) за 2024 р. сума оборотних активів становила 17533,6 тис. грн., що є меншим на -1201,9 тис. грн. (-6,42 %) у порівнянні із результатом 2023 р., сума власних коштів дорівнювала 38175,4 тис. грн., що є на 6011,8 тис. грн. (18,69 %) більше, ніж значення 2023 р.

В цілому, представлену загальну тенденцію щодо змін результатів власних фінансово-економічних ресурсів для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років варто вважати позитивною, адже, тут присутня динаміка росту, окрім незначного спаду результату показника оборотних коштів (-6,42 %) в 2024 р.

Динаміка щодо співвідношення результатів довгострокових та короткострокових зобов'язань (позик та кредитів) ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років показана на рис. 2.7.

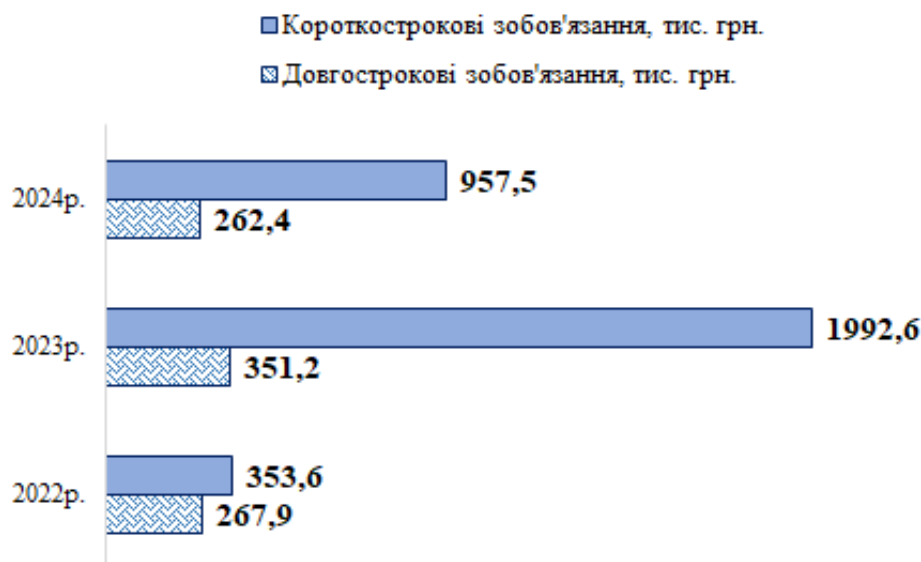


Рисунок 2.7 – Динаміка результатів довгострокових та короткострокових зобов'язань ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Проаналізувавши значення залучених фінансово-економічних ресурсів даного ТОВ за 2022-2024 роки, виявлено наступні зміни:

1) за 2022 р. сума короткострокових зобов'язань дорівнювала 353,6 тис. грн., а сума довгострокових зобов'язань становила 267,9 тис. грн.;

2) в 2023 р. ситуація є дещо негативною, адже, змінилася в сторону зростання їх результатів, так сума короткострокових зобов'язань дорівнювала 1992,6 тис. грн., що є більшим на 1639,0 тис. грн. (463,52 %) відносно результату 2022 р., а сума довгострокових зобов'язань склала 351,2 тис. грн. та є більшою за минуле значення на 83,3 тис. грн. (31,09 %);

3) протягом 2024 р. ситуація щодо зобов'язань має позитивні зрушення в сторону скорочення їхніх значень, так сума короткострокових зобов'язань становила 957,5 тис. грн., що є меншим на -1035,1 тис. грн. (-51,95 %) у

порівнянні із результатом 2023 р., а сума довгострокових зобов'язань дорівнювала 262,4 тис. грн., що є на -88,8 тис. грн. (-25,28 %) менше від значення 2023 р.

В цілому, представлену загальну тенденцію щодо змін результатів залучених фінансово-економічних ресурсів для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років варто вважати відносно позитивною, адже, тут присутня динаміка спаду, окрім незначного росту результатів показників у 2023 р.

На рис. 2.8 представлено тенденції змін результатів доходів та витрат ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років його діяльності.

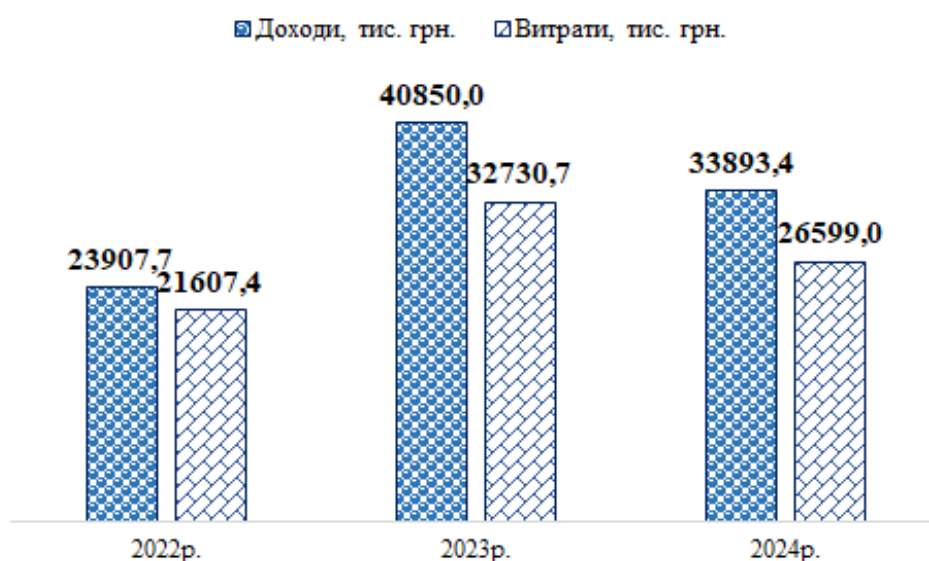


Рисунок 2.8 – Динаміка результатів доходів та витрат
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Дослідивши зміни результатів показників щодо доходів та витрат даного ТОВ за 2022-2024 роки, виявлено наступне, а саме:

1) за 2022 р. сума доходів дорівнювала 23907,7 тис. грн., а сума витрат становила 21607,4 тис. грн.;

2) за 2023 р. сума доходів складала 40850,0 тис. грн., що є більшим на 16942,2 тис. грн. (70,87 %) відносно результату 2022 р., а сума витрат складала 32730,7 тис. грн. та є більшою за минуле значення на 11123,3 тис. грн. (51,48 %);

З) протягом 2024 р. сума доходів становила 33893,4 тис. грн., що є меншим на -6956,6 тис. грн. (-17,03 %) у порівнянні із результатом 2023 р., а сума витрат дорівнювала 26599,0 тис. грн., що є на -6131,7 тис. грн. (-18,37 %) менше від значення 2023 р.

В загальному дана тенденція щодо зміни результатів доходів та витрат ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років є позитивною, адже, тут щорічно є переважання суми доходів над сумою витрат, також доцільно зауважити про значний ріст доходів в 2023 р.

Оцінка фінансового результату є завжди надважливою для аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства, тому на рис. 2.9 відображено динаміку результатів прибутку ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років його діяльності.

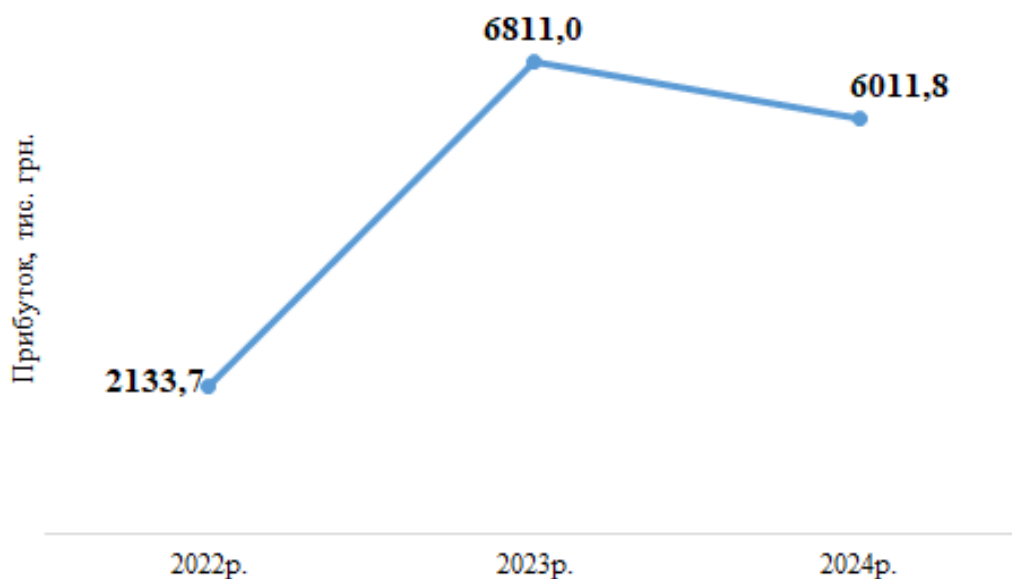


Рисунок 2.9 – Динаміка результатів прибутку
ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Примітка: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Дослідивши зміни результатів прибутку ТОВ за 2022-2024 роки, визначено наступне:

1) за 2022 р. сума прибутку підприємства складала 2133,7 тис. грн.;

2) за 2023 р. сума фінансового результату дорівнювала 6811,0 тис. грн., що є більшим на 4677,3 тис. грн. (219,21 %) відносно його результату в 2022 р.;

3) протягом 2024 р. сума прибутку становила 6011,8 тис. грн., що є меншим на -799,2 тис. грн. (-11,73 %) у порівнянні із значенням 2023 р.

Представлена тенденція щодо зміни результатів прибутку ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» протягом 2022-2024 років вважається позитивною, адже, на даному підприємстві щорічно присутній позитивний фінансовий результат – прибуток.

Отже, як підсумок, можна з упевненістю зазначити, що наявний потенціал досліджуваного підприємства – ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є задовільного рівня, а це, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня успішності самого підприємства, адже: будуть забезпечені хороші можливості для забезпечення й реалізації свого розвитку та подальшого вдосконалення; буде сформовано більш стійкішу бізнес-позицію із врахуванням моменту витривалості, що дуже необхідно для діяльності підприємства саме за наявності глобальних кризових умов; наявність та підтримка позитивного фінансово-економічного стану підприємства сприятиме розробці, прийнятті та реалізації комплексу важливих й необхідних ефективних стратегічних організаційно-управлінських рішень, що забезпечать йому хороші перспективи на майбутнє.

2.3 Характеристика діючої системи стратегічного менеджменту на досліджуваному підприємстві

Основною ціллю стратегічного менеджменту для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є не тільки ефективність формування та реалізація його головних місії та мети, а, передусім, враховуючи сучасні бізнес-тенденції змін, підтримка та розвиток власних конкурентних переваг на ринку та, на цій основі, досягнення позитивних фінансових результатів, проте, при умові якісної взаємодії комплексу елементів стратегічного управління (рис. 2.10).

Саме завдяки такій взаємодії, на даному підприємстві ефективно здійснюється його теперішня діяльність, що дозволяє формувати коротко-,

середньо- та довгострокові плани на перспективу із врахуванням умов швидкозмінного бізнес-середовища його функціонування.



Рисунок 2.10 – Особливості діючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»: взаємозв’язок структурних елементів

Примітка: сформовано на основі дослідження діяльності ТОВ

Отже, система стратегічного менеджменту на даному підприємстві представляє собою комплекс взаємопов’язаних елементів, які забезпечують розроблення, реалізацію та контроль стратегії розвитку.

Розглянемо більш детально кожен складову системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

1. Стратегічне бачення та місія підприємства:

- місія ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» – забезпечення споживачів якісною продукцією з орієнтацією на інновації, енергоефективність і задоволення потреб клієнтів;
- стратегічне бачення – займати провідну позицію виробника будівельних виробів та іншої супутньої продукції, зміцнюючи позиції на ринку завдяки якості, технологічності та сервісу.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища:

- зовнішнє середовище: ринкові умови, конкуренція, державне регулювання, постачальники, споживачі, тенденції у сфері будівництва та енергоефективності;
- внутрішнє середовище: кадровий потенціал, виробничі ресурси, технологічні можливості, фінансовий стан, організаційна культура, система управління якістю.

3. Формування стратегічних цілей. Основні стратегічні цілі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»:

- збільшення частки ринку та розширення регіональної присутності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інновацій;
- оптимізація виробничих процесів і зниження собівартості;
- забезпечення стабільного фінансового розвитку;
- підвищення кваліфікації персоналу та мотивації до результату.

4. Розроблення стратегій:

- функціональні стратегії: виробнича (впровадження енергозберігаючих технологій); маркетингова (активне просування бренду, цифровий маркетинг); фінансова (раціональне використання ресурсів, контроль витрат); кадрова (розвиток персоналу, підвищення корпоративної культури).

5. Організаційне забезпечення реалізації стратегії:

- система стратегічного управління, яка охоплює керівництво, відділи маркетингу, фінансів, виробництва, збуту;
- система моніторингу ключових показників-індикаторів ефективності;

- робоча група зі стратегічного розвитку.

6. Контроль і оцінювання реалізації стратегії: періодичний аналіз виконання планів і показників; оцінка ефективності реалізованих заходів; коригування стратегії відповідно до змін ринку чи внутрішніх факторів.

7. Інформаційно-аналітична підтримка: використання сучасних ІТ-систем для збору, аналізу й обробки управлінської інформації; ведення баз даних клієнтів, ринкових тенденцій, фінансових звітів; підготовка аналітичних звітів для прийняття стратегічних рішень.

8. Корпоративна культура і лідерство: формування спільних цінностей, орієнтованих на якість, інноваційність, командну роботу; лідерство керівництва, спрямоване на мотивацію персоналу й підтримку стратегічних ініціатив.

Система стратегічного менеджменту в діяльності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» є основним інструментом забезпечення конкурентних переваг, ефективності управління та сталого розвитку підприємства. Її роль полягає у поєднанні аналітичної, планувальної, організаційної та контрольної функцій, що дозволяє підприємству успішно діяти в умовах ринкової невизначеності, зміцнювати позиції на ринку та формувати перспективу подальшого зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

3.1 Оновлення процесу реалізації стратегії підприємства як один із шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленої політичними, економічними та безпековими факторами. Такі обставини створюють суттєві виклики для підприємств, які прагнуть забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Традиційні підходи до реалізації стратегій, що ґрунтуються на передбачуваності зовнішнього середовища, втрачають ефективність. Тому актуальним стає завдання оновлення процесу реалізації стратегії як одного з основних шляхів удосконалення системи стратегічного менеджменту.

Досліджуване ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» повсякчас здійснює вдосконалення та оновлення щодо власної системи стратегічного менеджменту. Адже, без такого роду дій, не буде змоги працювати на перспективу, враховуючи теперішні умови кризи та невизначеності, що викликані:

- по перше, наявністю війни в країні (внутрішній аспект);
- по друге, глобальними змінами міжнародного бізнес-середовища (зовнішній аспект).

А, також, зрозумілим є і такий відомий факт, що кожному, без виключення, підприємству, яке бажає працювати та розвиватися, необхідно мати певну глобальну стратегію поведінки та орієнтування, без якої просто не можливо функціонувати в сучасних бізнес-умовах. Саме такого роду стратегія буде сприяти підтримувати діяльність та забезпечуватиме подальший успіх підприємству як в теперішній час, так і на перспективу, а також допоможе

отримати достатній рівень ефективності, прибутковості та успішності як певних факторів розвитку за умов глобальної трансформації.

Власне, концепція стратегічного менеджменту для даного ТОВ повинна відображати чіткість взаємопов'язаних дій, що мають бути спрямованими, в основному, на досягнення та забезпечення його довгострокових мети та цілей, основна задача яких – забезпечити безперебійну діяльність на основі фактору «виживання» бізнесу за будь-яких наявних умов внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища та втримати задовільний рівень власної конкурентоздатності за наявності умов кризи й невизначеності.

Потрібно зауважити й те, що, чим складнішими і негативнішими є умови кризи та нестабільності, тим керівництво підприємства має більше приділяти увагу процесам вдосконалення (коректування) діючої загальної стратегії, адаптуючи та підлаштовуючи її під теперішній час за наявних бізнес-умов. Зрозуміло, що стратегічний менеджмент підприємства відображає власне рівень його ефективності стратегічного управління. Адже, саме він підтримує та забезпечує загальний стан не тільки управління діяльністю підприємства на всіх напрямках його функціонування, але в межах реалізації його загальної стратегії. Тобто, відображає стан її спроможності щодо підтримки функціонування самого підприємства за складних та негативних бізнес-умов.

Крім цього, саме стратегічний менеджмент підприємства забезпечує міцні й щільні взаємозв'язки між всіма заходами та діями, які входять в його, так званий, функціональний комплекс, що забезпечує безперебійність та ефективність власне самої його діяльності, тобто включає такі стадії як:

- 1) організація;
- 2) планування;
- 3) оцінка бізнес-умов;
- 4) аналіз бізнес-середовища;
- 5) облік ресурсного забезпечення;
- 6) координація;
- 7) регулювання;

- 8) контроль;
- 9) корекція;
- 10) зворотній зв'язок тощо.

Також, варто наголосити на тому, що сам процес стратегічного менеджменту має одну, доволі цікаву властивість, він свого роду відображає певний цикл, який розпочинається та закінчується однією і тією ж дією – оцінкою бізнес-середовища. Єдиною відмінністю між цими діями (початковою та кінцевою) є те, що на початку впровадження якихось нових заходів проводиться аналіз фактичного стану ринкового середовища, тобто досліджується його реальний стан на даний момент часу, а в кінці – відбувається вже, свого роду, аналізування того, що відбулося із бізнес-середовищем (його зміна від певних дій), але вже після запроваджених та реалізованих заходів, визначається рівень ефективності чи неефективності від впроваджених дій, а також оцінюються отримані позитивні та негативні моменти тощо. Тобто, за своєю суттю проводиться одна і та ж дія, але результати від проведення цієї дії дозволяють отримати різну інформацію:

- перша дія відображає фактичний початковий стан бізнес-середовища, який існував до змін;
- друга дія – показує вже змінений стан бізнес-середовища, що виник у результаті реалізованих заходів.

Результати цих дій завжди будуть мати різні значення – стан бізнес-середовища «до впровадження проєкту» та стан бізнес-середовища «після провадження проєкту».

На рис. 3.1 схематично представлено здійснення процесу стратегічного менеджменту на ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» із врахуванням умови циклічності як основи забезпеченості виконання та досягнення довгострокових мети й цілей, а також отримання показників ефективності від таких дій та заходів на довготривалу перспективу, що буде досягнуто при проведенні ґрунтовного аналізу й оцінки щодо початкового стану та стану зміни бізнес-середовища.



Рисунок 3.1 – Особливості циклічності процесу стратегічного менеджменту

ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» як забезпеченість довгострокової ефективності

Примітка: сформовано самостійно

Ефективна реалізація стратегічного менеджменту в сучасних умовах господарювання потребує системності та послідовності. Для промислових підприємств, зокрема таких як ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», що працюють у середовищі високої динаміки попиту, технологічних змін і конкуренції, особливо важливо забезпечити циклічність стратегічного процесу. Циклічність означає постійне повторення етапів стратегічного управління – від аналізу середовища до оцінки результатів і коригування дій. Такий підхід створює можливості для гнучкої адаптації до ринкових змін та підвищення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Отже, система стратегічного менеджменту підприємства повинна працювати ефективно, враховуючи таку циклічність: адже, саме ця умова буде забезпечувати йому як націленість на довгострокову перспективу, так і стійку направленість на дохідність, прибутковість, рентабельність, реалізацію організаційно-управлінських та бізнес-рішень в комплексі загалом.

Сучасний бізнес вимагає не тільки кардинально нових підходів щодо підтримки своєї діяльності, але й дієвих та надійних заходів для забезпечення вдалої та ефективної роботи як на даний час, так і на перспективу. Система стратегічного менеджменту зуміла вмістити й вдало поєднати в собі ці два аспекти, адже:

- із однієї сторони – це комплекс дієвих заходів на основі класичного управління (менеджменту);
- з іншої – це постійна дія, що зорієнтована на оновлення та вдосконалення різноманітних процесів як окремо, так і в їх сукупності.

Саме тому, на даний час на досліджуваному ТОВ найперше потрібно зацентувати увагу на вдосконаленні системи стратегічного менеджменту, враховуючи всі бізнес-процеси та спрямувати власні найважливіші цілі на здійснення довгострокового планування, що, в підсумку, забезпечить позитивні результати. Зрозуміло, що основа власне системи стратегічного менеджменту підприємства – це місія, візія, цілі та мета, а також комплекс заходів та дій для їхнього ефективного досягнення в підсумку. Все це посприяє тому, щоб сформулювати та реалізувати ефективну загальну стратегію, діючи в кризових бізнес-умовах та умовах невизначеності. Також, при цьому всьому, необхідно враховувати ряд важливих, актуальних та ключових питань та застосувати при цьому всі необхідні елементи в сукупності, роблячи основний акцент на якісний зворотній зв'язок, що повинен бути забезпеченим між всіма складовими такої системи, й процесу зокрема.

На рис. 3.2 відображено запропоновану поетапність процесу щодо оновлення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» із врахуванням умов невизначеності та кризи.

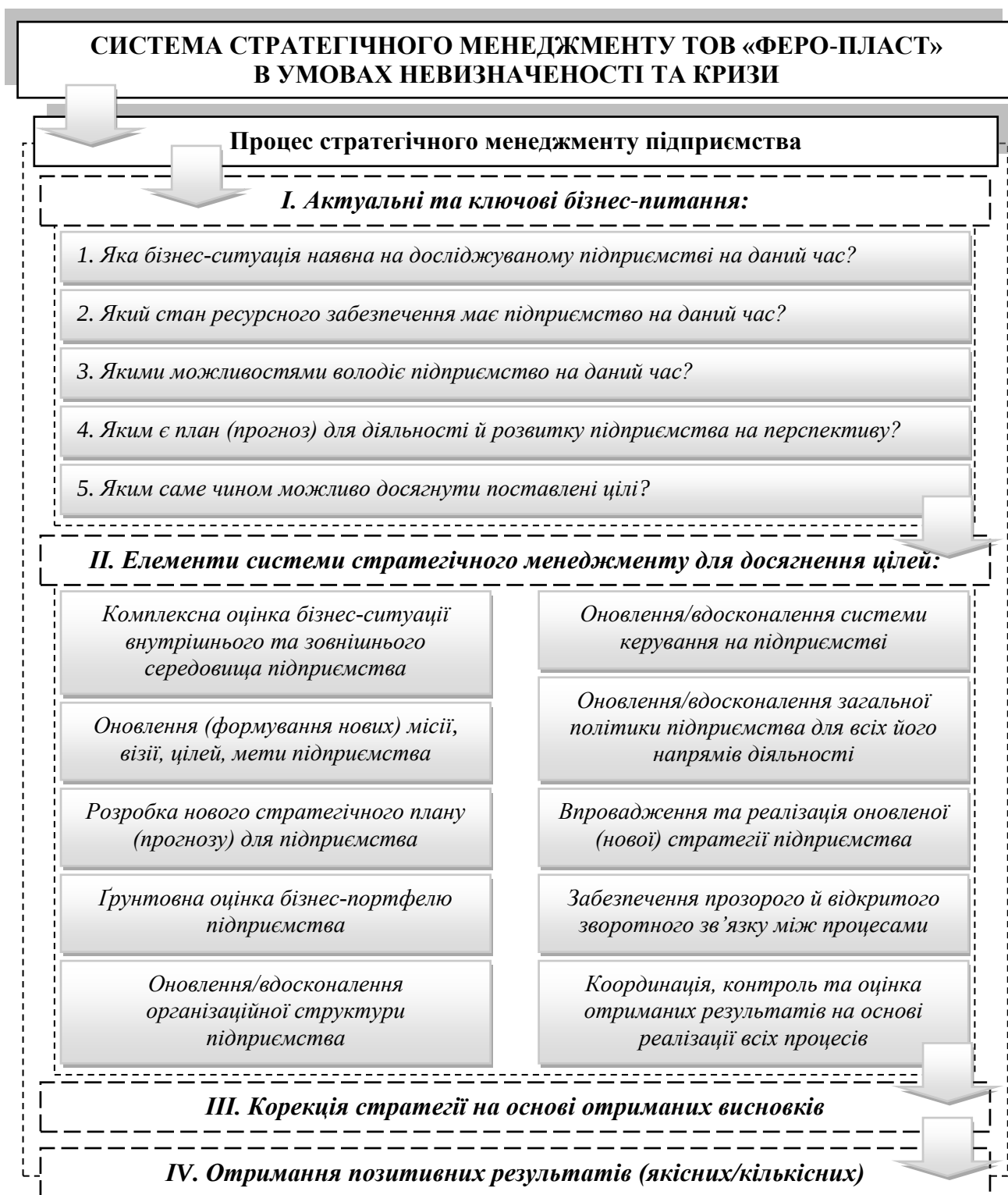


Рисунок 3.2 – Запропонована схема процесу оновлення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» із врахуванням умов невизначеності та кризи

Примітка: сформовано самостійно

Оновлення процесу реалізації стратегії підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища є ключовим чинником вдосконалення системи

стратегічного менеджменту. Основою такого оновлення виступають гнучкість, інноваційність, цифровізація та орієнтація на постійне навчання організації. Реалізація зазначених підходів сприятиме забезпеченню стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Основною умовою щодо забезпечення отримання позитивних кінцевих результатів для даного підприємства необхідно задіяти до використання всі елементи системи стратегічного менеджменту на основі ефективної реалізації процесу його стратегічного управління. Саме виконання цієї глобальної умови й сприятиме, в кінцевому підсумку, отриманню запланованих бажаних результатів.

Варто наголосити на тому, що сама по собі стратегія підприємства не є статичним структурним елементом, навпаки, це надзвичайно динамічна складова, яка потребує постійного оновлення та вдосконалення на основі зміни бізнес-середовища функціонування підприємства, а також для підтримки й забезпечення своєї ефективності та дієвості вимагає вдалого зворотного зв'язку між всіма її етапами формування тощо.

3.2 Удосконалення методики оцінки організації стратегічного управління на підприємстві в умовах кризи

В цілому, стратегічне управління надає значні можливості для менеджменту підприємства, так як саме за його допомогою можна проаналізувати як окремо, так і в комплексі та взаємозв'язку його теперішню (поточну) діяльність й бізнес-ситуацію, а також, на цій основі, сформулювати певний прогноз для його майбутньої діяльності (перспективу). Зрозуміло, що прогнозування діяльності підприємства на майбутнє просто не можливе без знання й даних про теперішній його стан. Тому, справді тут є глибокий взаємозв'язок між показниками, який забезпечує надійність прогнозу та відображає врахування впливу різноманітних факторів щодо можливих ризиків та інших негативних моментів.

На рис. 3.3 представлено й покроково описано суть та особливості процесу проведення запропонованої методики оцінки організації стратегічного управління

на ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», що функціонує в умовах наявності різноманітних бізнес-ризиків та кризової ситуації.

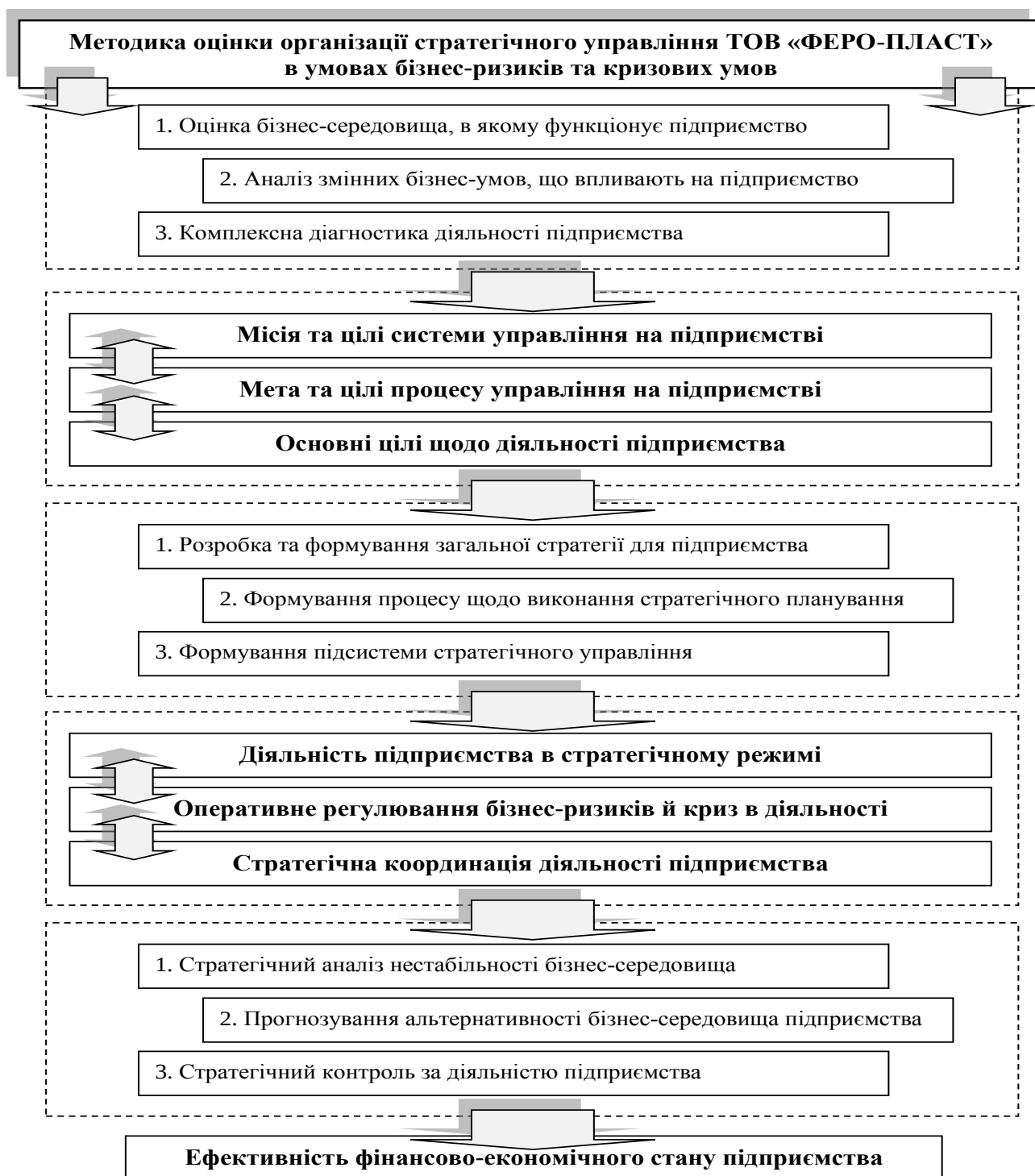


Рисунок 3.3 – Запропонована методика оцінки організації стратегічного управління на ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», що функціонує в умовах бізнес-ризиків та кризової ситуації

Примітка: сформовано самостійно

Дана методика повинна стати важливою частиною здійснення стратегічного управління на досліджуваному підприємстві, оскільки за її допомогою розробляється певний процес його проведення та на цій же основі забезпечується координація такого управління, а саме завдяки – прозорості зворотного зв'язку між структурними елементами.

Застосування пропонованої методики оцінки організації стратегічного управління на даному ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», яке функціонує в умовах ризиків та кризи, виступає необхідністю існування в сучасному бізнес-середовищі. Адже, при існуванні нестабільного зовнішнього бізнес повинен бути певний алгоритм дій, що відображатиме те, як необхідно діяти в таких ситуаціях. Саме тому, такого типу методика й буде тим механізмом, який забезпечить даному підприємству ефективність та успішність його діяльності на майбутнє, а також зуміє, в певному розумінні, убезпечити його від негативного впливу ряду різноманітних ризиків, небезпек, можливих кризових явищ тощо.

Зрозуміло, що одним із основних напрямів запропонованої методики повинно бути постійне оновлення (вдосконалення) системи стратегічного управління на підприємстві із врахуванням бізнес-умов невизначеності та кризи.

Що стосується аналітичної сторони пропонованої методики, то в даній частині рекомендується звернути уваги на такі важливі фінансово-економічні показники як коефіцієнти прибутковості, які можна проаналізувати та спрогнозувати на основі результатів певних статей фінансової звітності підприємства.

В даному випадку варто застосувати наступні показники, а саме:

- 1) прибутковість активів (відображає рівень ефективності використання активів, що є на підприємстві);
- 2) прибутковість власних ресурсів (відображає рівень ефективності використання власного капіталу на підприємстві);
- 3) прибутковість інвестованих ресурсів (відображає вміння формувати й накопичувати фінансовий результат (прибуток) без врахування певного визначеного способу фінансування);

4) прибутковість фінансового результату (відображає рівень формування чистого прибутку на підприємстві).

Всі необхідні характеристики запропонованих показників, а також алгоритми їх розрахунків відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика та особливості щодо розрахунків та роз'яснення запропонованих показників прибутковості

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Нормативне значення
1	Прибутковість активів, ROA	%	Чистий прибуток/ Активи загалом	Більше 10 %
2	Прибутковість власних ресурсів, ROE	%	Чистий прибуток/ Сума власного капіталу	Більше 30 %
3	Прибутковість інвестованих ресурсів, ROIC	%	Чистий прибуток/ (Сума власного капіталу+ Довгострокові зобов'язання+ Короткострокові зобов'язання)	Більше 15 %
4	Прибутковість фінансового результату, NPV	%	Чистий прибуток/ Обсяг продаж	Більше 15 %

При проведенні пропонованих розрахунків, перш за все, варто зазначити основні наявні фактичні (реальні) дані (2022-2024 роки), а також і прогнозовані результати (2025-2026 роки), обраних для цієї методики, показників.

Найперше, слід взяти до уваги те, що за основу береться показник – «чистий прибуток» досліджуваного підприємства.

Так, його фактичні (реальні) значення є наступними: за 2022 р. – 2133,7 тис. грн.; за 2023 р. – 6811,0 тис. грн.; за 2024 р. – 6011,8 тис. грн.

Що ж стосується прогнозованих результатів цього показника, то тут варто вказати те, що в даному прогнозі основна увага акцентується на здійсненні оптимістичного варіанту прогнозу для досліджуваного підприємства, згідно із яким майбутні результати чистого прибутку матимуть стійку тенденцію до зростання власних значень на період 2025-2026 років.

Так, прогнозується, що за 2025 р. значення фінансового результату зросте на 10,00 % від його значення 2024 р. (6011,8 тис. грн.), тобто складе у підсумку 6612,98 тис. грн.

Протягом 2026 р. результат прибутку зросте на 15,00 % від його значення за 2025 р. (6612,98 тис. грн.), тобто буде дорівнювати 7604,93 тис. грн.

Розрахунки показників прибутковості, що стосуються фактичних та прогнозованих результатів проведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок фактичних (2022-2024 роки) та прогнозованих (2025-2026 роки) показників прибутковості для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»

№ з/п	Назва показника	Фактичні результати			Прогнозовані результати	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
1	Прибутковість активів, ROA	2133,7/ 25974,1= 0,082	6811,0/ 34507,4= 0,197	6011,8/ 39395,3= 0,153	6612,98/ 39395,3= 0,168	7604,93/ 39395,3= 0,193
2	Прибутковість власних ресурсів, ROE	2133,7/ 25352,6= 0,084	6811,0/ 32163,6= 0,212	6011,8/ 38175,4= 0,157	6612,98/ 38175,4= 0,173	7604,93/ 38175,4= 0,199
3	Прибутковість інвестованих ресурсів, ROIC	2133,7/ (25352,6+ 267,9+ 353,6)= 0,082	6811,0/ (32163,6+ 351,2+ 1992,6)= 0,197	6011,8/ (38175,4+ 262,4+ 957,5)= 0,153	6612,98/ (38175,4+ 262,4+ 957,5)= 0,168	7604,93/ (38175,4+ 262,4+ 957,5)= 0,193
4	Прибутковість фінансового результату, NPV	2133,7/ 23907,7= 0,089	6811,0/ 40756,5= 0,167	6011,8/ 33841,4= 0,178	6612,98/ 33841,4= 0,195	7604,93/ 33841,4= 0,225

Примітка: розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Наступним етапом потрібно провести порівняння отриманих фактичних (реальних) та прогнозованих результатів (2022-2026 роки) визначених й розрахованих показників пропонованої методики із їх вказаними нормативними значеннями.

Дані порівняння результатів у відсоткових значеннях, відповідно за увесь період – 2022-2026 роки, представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняння фактичних (реальних) та прогнозованих результатів (2022-2026 роки) показників прибутковості для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» з їх встановленими нормативними значеннями, %

№ з/п	Назва показника	Порівняння фактичних результатів, %						Порівняння прогнозованих результатів, %			
		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		2026 р.	
1	Прибутковість активів, ROA	8,2 %	Менше 10 %	19,7 %	Більше 10 %	15,3 %	Більше 10 %	16,8 %	Більше 10 %	19,3 %	Більше 10 %
2	Прибутковість власних ресурсів, ROE	8,4 %	Менше 30 %	21,2 %	Менше 30 %	15,7 %	Менше 30 %	17,3 %	Менше 30 %	19,9 %	Менше 30 %
3	Прибутковість інвестованих ресурсів, ROIC	8,2 %	Менше 15 %	19,7 %	Більше 15 %	15,3 %	Більше 15 %	16,8 %	Більше 15 %	19,3 %	Більше 15 %
4	Прибутковість фінансового результату, NPV	8,9 %	Менше 15 %	16,7 %	Більше 15 %	17,8 %	Більше 15 %	19,5 %	Більше 15 %	22,5 %	Більше 15 %

На рис. 3.4 відображено тенденції змін щодо отриманих фактичних (реальних) та прогнозованих результатів (2022-2026 роки) фінансових показників для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» у відсотковому вираженні.

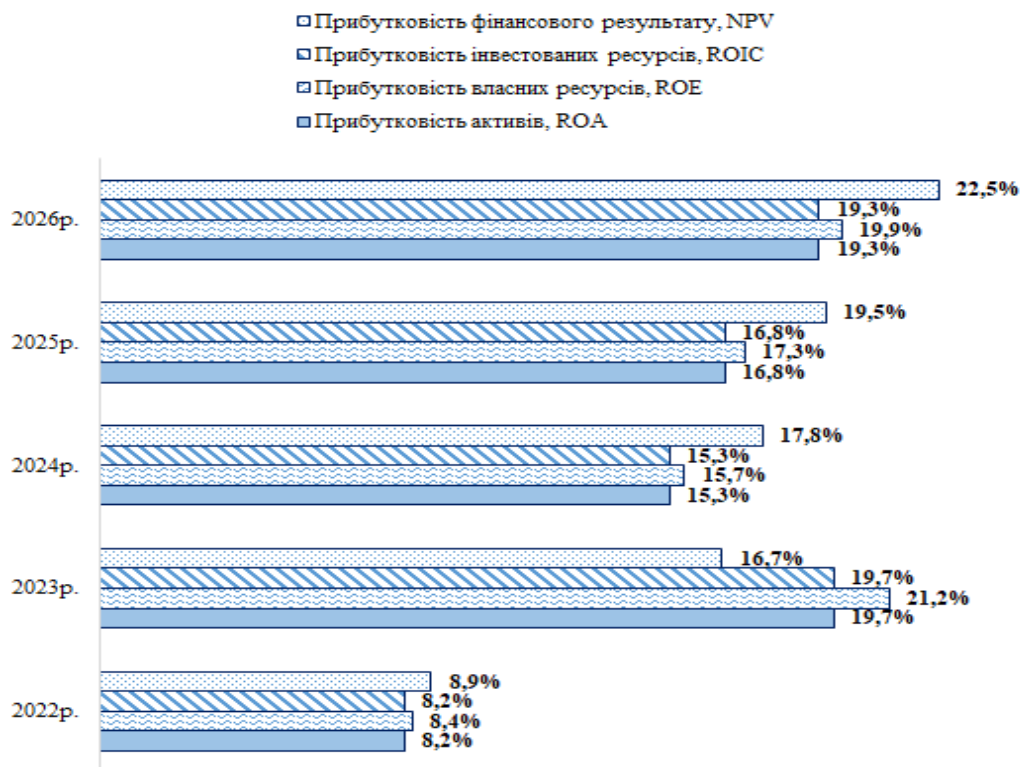


Рисунок 3.4 – Динаміка фактичних (реальних) та прогнозованих результатів (2022-2026 роки) фінансових показників для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», %

Отже, проаналізувавши отриману «фінансову картину подій», варто зазначити основні моменти. Так, найгірша бізнес-ситуація для досліджуваного підприємства була в 2022 р., що й не дивно, адже, – це початок воєнних дій в країні, й бізнес дуже відчув дані зміни.

Проте, вже починаючи з 2023 р. економічна ситуація дещо вирівнюється: бізнес адаптується до нових умов діяльності (невизначеності, нестабільності, ризиків, загроз, кризи тощо). Одним із досить важливих факторів в даному прогнозному дослідженні є той, що відображає хороші перспективи щодо ефективного використання на даному підприємстві власних активів (ROA), інвестованих ресурсів (ROIC) та чітке управління фінансовим результатом – прибутком (NPV).

Крім цього, важливим показником правильно організованого менеджменту на досліджуваному підприємстві є оптимізація застосування власних фінансово-економічних ресурсів на основі пайового капіталу (ROE), що відображається в формуванні на даному підприємстві в певному розумінні «фінансової подушки безпеки» за наявності бізнес-ризиків та кризових умов в його діяльності. Це одне із пояснень щодо отриманих результатів цього показника: реальні та прогнозовані значення є меншими за встановлене граничне значення (більше 30 %).

Даний момент за кризових бізнес-умов діяльності не варто сприймати тільки власне як негативний фактор, навпаки, ось такі «негативні» моменти свідчать про прийняття досить обдуманих та доволі обґрунтованих організаційних та управлінських бізнес-рішень тощо.

Цілком зрозуміло, що зайві й надлишкові необдумані витрати у важкі кризові часи є надзвичайно недоречними для діяльності не тільки досліджуваного, але й для будь-якого підприємства, тим більше, якщо є можливість оптимізації наявних власних фінансово-економічних ресурсів.

3.3. Застосування механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності підприємства в умовах невизначеності

Постійне вдосконалення й оновлення стратегічного планування на підприємстві є необхідним заходом, особливо, за наявності кризових умов господарювання, що викликані, передусім, зовнішніми чинниками, зокрема, воєнним станом в країні.

Крім цього, саме стратегічне планування (рис. 3.5) надає менеджменту підприємства здійснити якісний поточний аналіз існуючої бізнес-ситуації як на ринку в цілому, так і в порівнянні її основних тенденцій впливу на внутрішній стан самого підприємства, та, на цій основі, сформувати чіткий план-прогноз на довгострокову перспективу його подальшої діяльності тощо.

Отож, для того, щоб стратегічне планування забезпечувало позитивні результати у всій загальній діяльності підприємства, необхідно дотримуватися виконання ряду виділених взаємопов'язаних етапів, які зазначені та описані на рис. 3.5. Також, крім цього, на цій основі відображатиметься й правильність та чіткість сформованого та розробленого стратегічного планування щодо системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Власне, реалізація механізму стратегічного планування в системі менеджменту підприємства забезпечує його безперебійну діяльність за будь-яких умов бізнес-середовища його функціонування. Адже, особливістю стратегічного планування є створення чіткого розгорнутого плану, в якому зазначені як основні стратегічні напрями щодо функціонування підприємства загалом, так і певний набір тактичних та операційних кроків зокрема, які забезпечують ефективність реалізації вказаної стратегії.

Також, одним із векторів стратегічного планування виступає забезпеченість отримання позитивних фінансових результатів у їх комплексі: прибутковості, оборотності, стійкості, стабільності, ліквідності, платоспроможності тощо.

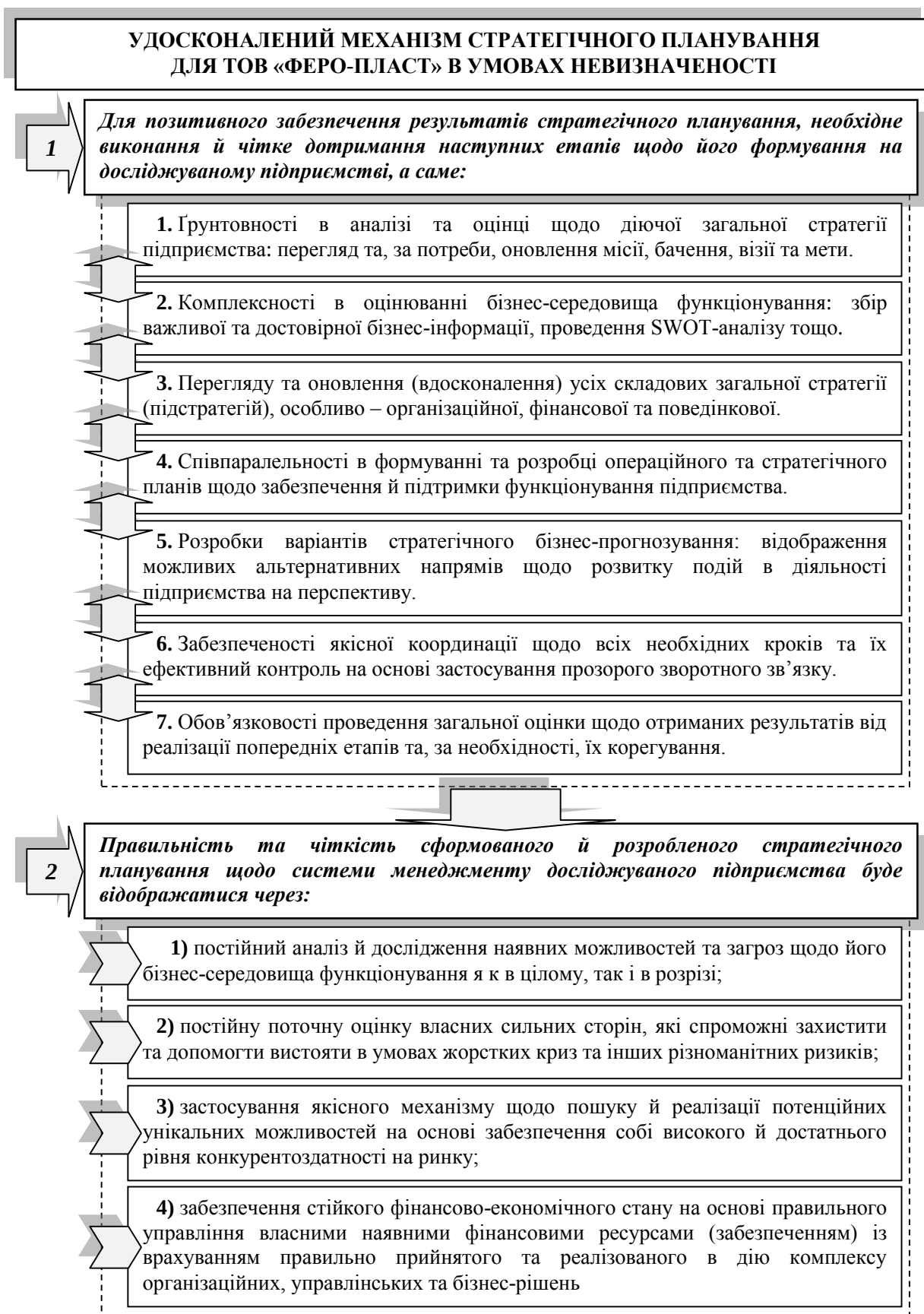


Рисунок 3.5 – Удосконалений механізм стратегічного планування
для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» в умовах невизначеності

Примітка: сформовано самостійно

Для забезпечення успішності реалізації стратегічного планування на підприємстві необхідно застосовувати всю необхідну повноту даних – розглядати й реалізовувати в сукупності найосновніші напрями щодо діяльності підприємства, які включатимуть, а саме:

1) ціль-орієнтація: відображається в головній внутрішній місії підприємства, тобто є важливим внутрішнім структурним елементом його системи менеджменту;

2) ціль-завдання: відображається в головній зовнішній місії підприємства, тобто є важливим зовнішнім структурним елементом його системи менеджменту;

3) ціль-система: відображається в забезпеченні та комплексній підтримці щодо необхідних рівнів стабільності, цілісності й системності самого підприємства.

Застосування даного набору елементів у взаємозв'язку забезпечить підприємству ефективність його діяльності на всіх етапах: від початкового (розробки загальної стратегії) і до кінцевого (отримання фінансових результатів).

Найважливішим із завдань для будь-якого підприємства на даний час, є забезпечення та втримання достатнього рівня його платоспроможності, тобто певної фінансової незалежності від зовнішніх фінансово-економічних ресурсів. Так, як в сучасних умовах ведення бізнесу є багато протиріч щодо залучення фінансової підтримки ззовні.

Проте, разом із цим, існує й безліч хороших варіантів для реалізації різноманітних можливостей без такого залучення – на основі наявних власних засобів.

Саме тому, в даному дослідженні, при проведенні стратегічного планування, пропонується за основу брати ефективність мобілізації та розподілу фінансового забезпечення для підтримки діяльності підприємства на перспективу, а також враховувати й результати прогнозування щодо бізнес-рішень, які якнайкраще впливатимуть на наявність різноманітних викликів та загроз. Для оцінювання ефективності стратегічного планування на підприємстві, доцільно

дослідити його рівень платоспроможності на основі показника «індекс лакмусового папірця» (коефіцієнт швидкої ліквідності, QR).

Розрахунок реальних результатів фінансового показника за 2022-2024 роки для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» показано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок реальних результатів показника «індекс лакмусового папірця» для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» за 2022-2024 роки

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Індекс лакмусового папірця, QR	(Оборотні активи-Запаси)/ Поточні зобов'язання	(8084,1-3674,8)/ 353,6=12,47	(18735,5-4644,8)/ 1992,6=7,07	(17533,6-3931,1)/ 957,5=14,21

Примітка: розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ [23-25]

Отримані результати дослідженого фінансового показника є досить високими: 2022 р. – 12,47 пунктів; 2023 р. – 7,07 пунктів; 2024 р. – 14,21 пункт. Все це свідчить про те, що на даному підприємстві наявний надзвичайно високий рівень платоспроможності (норма 1,0-1,5 пункти), а також вказує і на те, що менеджмент цього підприємства активно працює в напрямі накопичення високоліквідних активів для забезпечення та підтримки його діяльності на перспективу, що є важливим заходом, особливо за теперішніх умов нестабільності та кризи.

Оскільки, отримані фактичні результати індексу є досить високими, не дивлячись на дещо спадну тенденцію значення в 2023 р. (7,07 пунктів), варто здійснити прогноз щодо зміни майбутніх результатів цього фінансового показника, якщо загальна сума оборотних активів скорочуватиметься на 10,0 % рівномірно протягом 2025-2027 років: 2025 р. – 15780,24 тис. грн.; 2026 р. – 14202,22 тис. грн.; 2027 р. – 12782,0 тис. грн. Всі інші значення статей залишаються без змін.

Розрахунок прогнозованих результатів фінансового показника на період 2025-2027 років для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» показано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок прогнозованих результатів показника «індекс лакмусового папірця» для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» на 2025-2027 роки

№ з/П	Назва показника	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	Індекс лакмусового папірця, QR	$(15780,24-3931,1)/957,5=12,38$	$(14202,22-3931,1)/957,5=10,73$	$(12782,0-3931,1)/957,5=9,24$

На рис. 3.6 відображено динаміку реальних та прогнозованих результатів фінансового показника для досліджуваного підприємства.

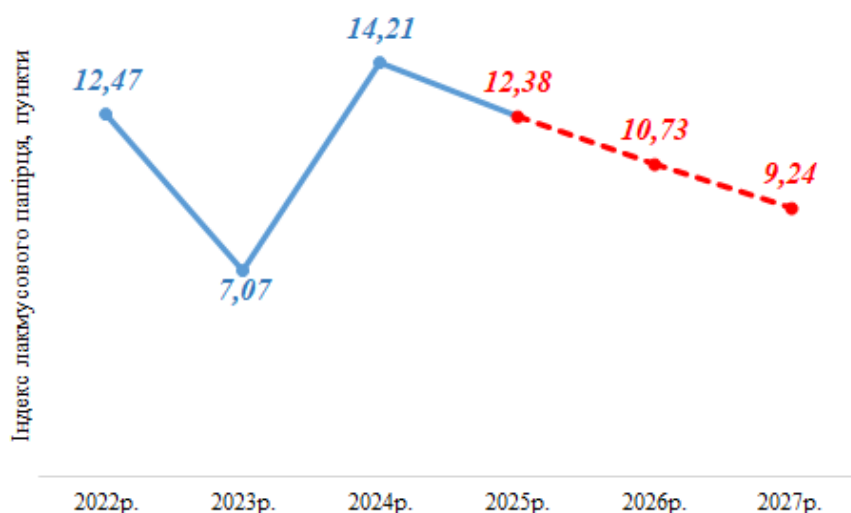


Рисунок 3.6 – Динаміка реальних та прогнозованих результатів показника «індекс лакмусового папірця» для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» за 2022-2027 роки

Отже, провівши всі необхідні розрахунки щодо реальних та прогнозованих результатів досліджуваного фінансового показника – «індекс лакмусового папірця», а також порівнявши отримані значення, виявлено, що на даному підприємстві існує надвисокий рівень платоспроможності, що відображається, передусім, у його здатності досить швидко погашати власні поточні зобов'язання, не накопичуючи їх на майбутнє.

Отримані прогнозовані результати показника свідчать про досить міцне фінансово-економічне становище самого підприємства: адже, навіть при прогнозі їх спадної динаміки, сума наявних ліквідних активів все одно значно перевищує суму зобов'язань.

Проте, тут основним негативним моментом виступає те, що потрібно наявні активи на підприємстві використовувати, адже, одне із основних їх завдань – це забезпечення зростання доходу підприємства.

Тому, тут доцільно дотримуватися певної межі балансу між обґрунтованим накопиченням фінансових ресурсів та розумним забезпеченням своєї майбутньої прибуткової діяльності.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Основні причини виробничих травм та професійних захворювань на підприємствах

Наявність на підприємстві виробничих травм і професійних захворювань свідчить про низький рівень безпеки праці та ефективності системи управління охороною праці [12].

Виробничі травми – це ушкодження, отримані працівниками під час виконання трудових обов'язків, а професійні захворювання виникають через тривалий вплив шкідливих виробничих факторів [16].

Професійні захворювання – це захворювання, які виникають у працівників через тривалий вплив несприятливих умов праці (шум, пил, хімічні речовини, вібрації, надмірні фізичні навантаження тощо) [16].

Основні причини виробничих травм та професійних захворювань на підприємствах поділяють на [15]:

1. Організаційні причини:

- порушення правил охорони праці (невиконання інструкцій, недотримання технологічних процесів);
- низький рівень трудової дисципліни, відсутність контролю з боку керівництва;
- недостатня підготовка або інструктаж працівників щодо безпечних методів роботи;
- неналежна організація робочого місця, відсутність знаків безпеки, засобів індивідуального захисту;
- перевтома, робота понаднормово без належного відпочинку.

2. Технічні причини:

- зношеність або несправність обладнання, інструментів, машин;

- використання небезпечних технологій або матеріалів без відповідних заходів захисту;
- відсутність або несправність огорожень, блокувань, сигналізацій;
- недостатній рівень механізації та автоматизації небезпечних операцій.

3. Санітарно-гігієнічні причини:

- підвищений рівень шуму, вібрацій, запиленості, загазованості повітря;
- поганий мікроклімат у приміщеннях (висока температура, вологість, недостатня вентиляція);
- недостатнє освітлення робочих місць;
- контакт із токсичними речовинами без належних засобів захисту.

4. Психофізіологічні причини:

- перевтома, стрес, нервово-емоційне перенапруження;
- монотонність праці або надмірні фізичні навантаження;
- неуважність, недисциплінованість, ризикована поведінка працівника;
- зниження працездатності через стан здоров'я чи недосипання;
- незадовільний стан ментальне здоров'я, пов'язане із війною.

Щодо узагальненого аналізу причин виробничих травм та професійних захворювань на підприємстві ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», то тут варто виділити варто виділити:

- організаційні причини (недостатній контроль за дотриманням правил охорони праці з боку керівників структурних підрозділів; формальний підхід до проведення інструктажів та перевірки знань з безпеки праці);
- технічні причини (експлуатація застарілого або зношеного обладнання, що підвищує ризик поломок і нещасних випадків);
- санітарно-гігієнічні причини (підвищений рівень шуму та вібрації у виробничих приміщеннях; запиленість та недостатня вентиляція; недостатнє освітлення робочих місць, що спричиняє перевтому зору та неуважність);
- психофізіологічні причини (монотонність праці при виконанні однотипних операцій; перевтома та нервово-емоційне навантаження, пов'язане з

високими темпами роботи; недостатня мотивація до дотримання правил безпеки, що призводить до легковажного ставлення працівників).

До основних шляхів запобігання виробничих травм та професійних захворювань на досліджуваному підприємстві слід віднести:

- систематичне навчання з охорони праці;
- модернізація техніки й технологій;
- контроль санітарно-гігієнічних умов;
- створення культури безпеки праці та мотивації дотримання правил.

Отже, можна зробити висновок, що виробничі травми та професійні захворювання негативно впливають на здоров'я працівників, призводить до зниження працездатності, підвищення плинності кадрів, погіршення психологічного клімату в колективі та економічних втрат підприємства. Їх високий рівень свідчить про недоліки в організації праці, технічному забезпеченні та контролі безпеки. Тому зменшення кількості нещасних випадків і профзахворювань є важливим завданням керівництва, адже воно сприяє збереженню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності та зміцненню позитивного іміджу підприємства.

4.2 Планування матеріального забезпечення на об'єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу

Планування матеріального забезпечення на об'єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу – це важливий напрям діяльності системи цивільного захисту, спрямований на забезпечення безперервності функціонування підприємства (організації, установи) в екстремальних умовах. Даний вид планування передбачає завчасне визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, створення їхніх резервів і організацію системи постачання для забезпечення життєдіяльності об'єкта економіки під час надзвичайних ситуацій (НС) мирного або воєнного часу [15].

Цей процес охоплює комплекс заходів, спрямованих на: безперервне функціонування критичних виробничих процесів; забезпечення працівників

засобами індивідуального та колективного захисту; підтримання життєво важливих потреб персоналу (вода, харчування, тепло, медичне обслуговування); можливість відновлення роботи підприємства після ліквідації наслідків НС.

Основні завдання планування матеріального забезпечення підприємства представлені на рис. 4.1.



Рисунок 4.1 – Основні завдання планування матеріального забезпечення підприємства

Варто також порівняти особливості планування матеріального забезпечення підприємства. У мирний час планування зосереджується на реагуванні на техногенні, природні або соціальні НС (пожежі, повені, аварії, епідемії тощо), а у воєнний час головна увага приділяється збереженню матеріально-технічних ресурсів, організації евакуації майна, забезпеченню безпеки персоналу, відновленню виробництва після руйнувань.

Зокрема, результатом планування матеріального забезпечення в ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», як у мирний, так і воєнний час є: план матеріально-технічного забезпечення на випадок НС, який входить до складу загального плану цивільного захисту; система наявних резервів і діючі складів; чітко визначені джерела та механізми постачання ресурсів у кризових умовах.

З метою підвищення ефективності функціонування досліджуваному підприємству потрібно дотримуватися послідовності реалізації етапів планування матеріального забезпечення на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу, які охоплюють послідовність наступних дій, серед яких варто виділити:

1. Аналіз можливих надзвичайних ситуацій і оцінка потреб (визначаються види НС (техногенні, природні, воєнні) та масштаби їх впливу на діяльність підприємства; оцінюється необхідна кількість матеріальних ресурсів; проводиться аналіз наявних запасів і визначаються дефіцитні позиції).

2. Визначення джерел і шляхів постачання ресурсів (формується списки постачальників та партнерів, здатних забезпечити підприємство у надзвичайних умовах; визначаються альтернативні маршрути транспортування, резервні склади, пункти тимчасового зберігання: розробляються схеми доставки матеріальних ресурсів у разі порушення основних логістичних шляхів).

3. Формування матеріальних резервів (створюються нормативні запаси матеріально-технічних засобів; забезпечується належне зберігання, охорона та оновлення резервів; уточнюється місце розташування складів і доступ до них у кризових ситуаціях).

4. Розроблення плану матеріального забезпечення (складається план матеріально-технічного забезпечення на випадок НС, який є складовою Плану цивільного захисту об'єкта економіки).

5. Організація управління та навчання персоналу (призначаються відповідальні особи за матеріально-технічне забезпечення у надзвичайних ситуаціях; проводяться навчання, тренування і перевірки готовності складів,

транспорту, систем зв'язку; відпрацьовуються сценарії дій персоналу у разі втрати основних ресурсів або пошкодження інфраструктури).

6. Контроль, коригування та оновлення планів (регулярно здійснюється перевірка стану запасів, придатності матеріалів і техніки; план і резерви оновлюються відповідно до змін у структурі підприємства, законодавстві, економічних умовах чи загрозах).

Дані етапи планування забезпечують готовність підприємства до дій у будь-яких надзвичайних обставинах, збереження життя працівників та стійкість його функціонування у мирний і воєнний час.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження відображає надзвичайно актуальну в теперішній час тему «Дослідження системи стратегічного менеджменту на підприємстві, на прикладі ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ», загальна суть й особливості якої всесторонньо розкриваються на основі представлених теоретичних-практичних та аналітично-проектних положень, а саме: дослідженні теоретичних основ формування та функціонування системи стратегічного менеджменту на підприємстві, здійсненні аналізу щодо функціонування діючої системи стратегічного менеджменту та обґрунтуванні запропонованих шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ».

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що саме наявність воєнного стану в державі вимагає особливої адаптації як управління в цілому, так і стратегічного управління зокрема, що відображає потребу в розробці кардинально й суттєво нових теоретично-організаційних підходів й прийняття та реалізацію нестандартних управлінсько-практичних рішень, які повинні враховувати специфіку управління підприємством за умов загроз, невизначеності та кризи загалом.

2. Досліджено, що ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» засновано 4 липня 2002 р., основним видом його діяльності є виробництво будівельних виробів із пластмас. Проаналізовано, що людський потенціал підприємства за 2022-2024 роки має спадну тенденцію: 2022 р. – у роботі задіяно 64 особи; 2023 р. – кількість працівників склала 52 особи, тобто скоротилася на -12 осіб (-18,75 %) відносно 2022 р.; 2024 р. – кількість працівників дорівнювала 32 особам, тобто скоротилася на -20 осіб (-38,64 %) відносно 2023 р., що пов'язано із наявністю повномасштабної війни в країні: мобілізаційні та міграційні процеси.

3. Проаналізовано, що виробничий потенціал ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» відображає одну із позитивних сторін для його діяльності, про що свідчить значне зростання суми показника необоротних активів у 2024 р. (21861,7 тис. грн.). Дещо

негативним моментом вважається період 2023 р., проте, саме за цей час, відбувалася стратегічно-організаційна адаптація на основі заходів пристосування підприємства до нових умов його функціонування.

4. Досліджено, що фінансово-економічний потенціал ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» характеризується як досить задовільний: результати власних фінансово-економічних ресурсів відображають динаміку росту, окрім незначного спаду показника оборотних коштів (-6,42 %) в 2024 р.; результати залучених фінансово-економічних ресурсів показують динаміку спаду, окрім незначного росту показників 2023 р.; результати доходів і витрат характеризуються щорічним переважанням суми доходів над сумою витрат; результати прибутку вказують на його щорічну присутність.

5. Описано, що запропоноване оновлення процесу реалізації стратегії для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» як одного зі шляхів вдосконалення його системи стратегічного менеджменту в умовах нестабільності бізнес-середовища виступатиме ключовим чинником власне удосконалення системи стратегічного менеджменту й те, що реалізація цього підходу посприє забезпеченню стійкого розвитку підприємства, що функціонує в умовах невизначеності та кризи.

6. Обґрунтовано, що удосконалення методики оцінки організації стратегічного управління для ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» в умовах кризи показало, що одними із найважливіших факторів, що відображають хороші перспективи для діяльності цього підприємстві є такі показники як: власні активи (ROA), інвестовані ресурси (ROIC) та фінансовий результат – прибуток (NPV).

7. Визначено, що застосування механізму стратегічного планування як забезпечення рівня платоспроможності ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» в умовах невизначеності на основі показника «індекс лакмусового папірця», показало надвисокий рівень платоспроможності, що вказує на здатність досить швидко погашати власні поточні зобов'язання, прогнозовані результати показника свідчать про досить міцне фінансово-економічне становище досліджуваного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (№ 695 від 05.08.2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
3. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>.
4. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
5. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9.
6. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90-96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96).
7. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>.
8. Котовська І., Юрик Н. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 183-189. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34178>.

9. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: Навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>.
10. Маказан Є.В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17 (1). С. 145-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17%281%29__34.
11. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>.
12. Пожарова О.В. Охорона праці: Навчальний посібник. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. 86 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.18442>.
13. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92.
14. Статут ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» (№ 13/0420-1 від 13.04.2020 р.). 2020. 6 с.
15. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях: Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
16. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.
17. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 52. С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26>.
18. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
19. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України

та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» (Запоріжжя, 25-26 травня 2023 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 235-238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235.

20. ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»: YouCOntrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31877188/.

21. ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ»: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31877188>.

22. Федірець О.В., Ткач І.В., Мазур Є.І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільств*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>.

23. Фінансова звітність ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» за 2022 рік.

24. Фінансова звітність ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» за 2023 рік.

25. Фінансова звітність ТОВ «ФЕРО-ПЛАСТ» за 2024 рік.

26. Шведа Н. Особливості реалізації стратегії сучасної організації в сучасних умовах. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції» (Львів, 16-17 травня 2024 р.). Львів: СПОЛОМ, 2024. С. 95-96. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45345>.

27. Шведа Н., Гарматюк О., Кужда Т., Машлій Г., Юрик. Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економіка розвитку*. Вип. 23 (2). С. 69-79. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>.

28. Шведа Н.М., Шведа Т.Р. Фактори, що визначають стратегію сучасної організації. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка., (Тернопіль, 18 листопада 2022 р.) Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 93-94. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39515>.

29. Юрик Н.Є., Котовська І.В. Необхідність створення комплексної системи антикризового менеджменту. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 229-230. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22206>

30. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>.

31. Данилюк Е., Юрик Н. Особливості формування та реалізації системи стратегічного менеджменту в умовах війни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу». Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2025 р. URL: <https://lib.onu.edu.ua/konferentsii/>

ДОДАТКИ