МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ПрАТ «Вінницяоблпаливо»)

Студент _____ Сенчук О.В.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Стратегічний менеджмент підприємства» (на матеріалах ПрАТ «Вінницяоблпаливо») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту на підприємстві.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи відображено теоретичні стратегічного розвитку підприємства: проаналізовано теоретична засади та методи стратегічного менеджменту, а також основи системи управління на основі системи збалансованих показників. У другому розділі роботи досліджується стан стратегічного менеджменту на підприємстві: здійснюється організаційна, управлінська та фінансово-економічна характеристика підприємства, проводиться аналіз системи управління. Третій розділ присвячено пропозиціям щодо удосконалення стратегічного менеджменту, зокрема шляхом використання системи збалансованих показників у механізму стратегічного менеджменту.

Дипломна робота виконана на 75 сторінках і включає: 12 рисунків, 6 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 43 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічний аналіз.

ABSTRACT

The thesis on "Strategic Management of an Enterprise" (based on the materials of Vinnytsiaoblpalyvo PJSC) reveals the theoretical, methodological and practical aspects of strategic management at an enterprise.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper reflects the theoretical background of strategic development of an enterprise: theoretical foundations and methods of strategic management, as well as the basics of the management system based on the balanced scorecard are analyzed. The second section of the paper examines the state of strategic management at the enterprise: organizational, managerial, financial and economic characteristics of the enterprise, analysis of the management system. The third section is devoted to proposals for improving strategic management, in particular by using the balanced scorecard in the strategic management mechanism.

The thesis is executed on 75 pages and includes: 12 figures, 6 tables, appendices and a list of references that includes 43 titles.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis.

ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1 Теоретичні засади стратегічного менеджменту 8

1.2 Методи стратегічного менеджменту 17

1.3 Теоретичні засади та практичний досвід побудови системи управління на основі системи збалансованих показників 27

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО» 35

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо» 35

2.2 Аналіз стану системи управління на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» 45

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО» 54

3.1 Напрями удосконалення стратегічного менеджменту ПрАТ «Вінницяоблпаливо» 54

3.2 Впровадження системи збалансованих показників у механізм стратегічного менеджменту Приватного акціонерного товариства «Вінницяоблпаливо» 62

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

Додатки

ВСЕІ 2023

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і незалежність бізнесу та інших учасників ринку при підготовці та прийнятті управлінських рішень. Ефективність цих рішень багато в чому залежить від об'єктивності, своєчасності та повноти оцінки поточного та очікуваного фінансового стану підприємства.

Війна, нестабільність законодавчої бази, хаотичне зростання, інфляція і т.п. впливають на процес розвитку економічних відносин в нашій країні. Для більшості підприємств це означає, що вони можуть потрапити в зону господарської невизначеності, підвищеного ризику та практичного банкрутства. В таких умовах підприємства можуть забезпечити виживання лише шляхом впровадження нових методів, моделей, прийомів та правил стратегічного управління, управління капіталом, інвестиційної та кадрової політики.

Таким чином, важливість цієї роботи пояснюється тим, що в воєнний та повоєнний періоди найважливішою передумовою стабілізації функціонування підприємства є прискорення ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення зростання показників прибутковості за рахунок поліпшення стратегічного управління підприємством.

В сучасних ринкових умовах, кожна компанія повинна ставити цілі і розробляти стратегії. Відсутність стратегії може бути фактором, що перешкоджає розвитку бізнесу.

Щоб проблеми в компанії були попереджені або усунені відразу після їх виникнення, необхідна своєчасна і надійна система індикаторів, яка дозволяє найкращим чином оцінити ефективність всієї компанії. Одна з таких систем - це система збалансованих показників.

Система збалансованих показників - це надійна основа, яка допомагає організаціям швидко реалізовувати стратегії, відображаючи їх бачення в наборі операційних цілей, які можуть визначати ефективність роботи співробітників і, отже, ефективність роботи. Показники ефективності реалізації стратегії

ВСЕІ2023

становлять найважливіший механізм зворотного зв'язку, необхідний для динамічного налагодження та вдосконалення стратегії з часом. Концепція системи збалансованих показників базується на припущенні, що всі дії, ресурси та ініціативи організації повинні бути узгоджені зі стратегією. Системи збалансованих показників досягають цієї мети, чітко визначаючи причинно-наслідковий зв'язок цілей, показників та ініціатив на всіх рівнях організації. Розробка системи збалансованих показників – це перший крок до створення організації, орієнтованої на стратегію.

Метою написання даної роботи являється дослідження і удосконалення стратегічного менеджменту за допомогою застосування системи збалансованих показників.

При цьому мають бути виконані наступні завдання:

1. Вивчити теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства, сутність стратегічного менеджменту.
2. Проаналізувати основні методи стратегічного менеджменту.
3. Розглянути теоретичні засади та практичний досвід застосування системи збалансованих показників.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аналізованого підприємства та визначити місце підприємства на ринку.
5. Проаналізувати стан системи управління на підприємстві.
6. Розробити напрямки вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві, в тому числі за рахунок використання системи збалансованих показників.

Предметом дослідження є система стратегічного менеджменту та її реалізація за допомогою застосування системи збалансованих показників.

В процесі дослідження використані такі методи як: порівняння (під час дослідження літературних джерел), вертикальний та горизонтальний аналіз, розрахунково-аналітичний метод (під час аналізу фінансового стану), а також спостереження, прогнозування тощо.

Об’єктом даного дослідження є ПрАТ «Вінницяоблпаливо» основою

ВСЕ 2023

діяльності якого є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; надання послуг перевезень вантажним автомобільним транспортом та виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

Інформаційна база, що використана при написанні даної роботи, включає: законодавство України, вітчизняні та закордонні видання, монографії науковців-економістів; підручники, навчальні посібники, а також статті провідних економістів, менеджерів, опубліковані в періодичних виданнях, та фактичні дані з діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що теоретичне висвітлення та наукове обґрунтування процесу стратегічного менеджменту підприємства дозволяє запропонувати конкретні пропозиції щодо його оптимізації на даному підприємстві, в тому числі, за допомогою впровадження системи збалансованих показників.

Робота складається зі вступу, теоретичної та практичної частин, розділу рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі на основі підбору та опрацювання літературних джерел всебічно висвітлено суть та зміст стратегічного менеджменту, його місце у менеджменту підприємства, проведено дослідження теоретичних засад та практичного досвіду застосування системи збалансованих показників.

В другому розділі надано загальну організаційну характеристику ПрАТ «Вінницяоблпаливо», проаналізовано основні показники діяльності підприємства та стану системи управління на підприємстві.

В третьому розділі, базуючись на результатах зробленого аналізу, запропоновано ряд заходів, які, на нашу думку, допоможуть підприємству значно підвищити ефективність системи стратегічного менеджменту.

Результати роботи представлені у вигляді висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

ВСЕ 2023

Результати кваліфікаційної магістерської роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», яка проходила у грудні 2023 року у місті Вінниця.

Матеріали дипломної роботи опубліковані у науково-практичному виданні «Подільський науковий вісник».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який нараховує 43 літературних джерела та додатків. Загальний обсяг роботи складає 75 друкованих аркушів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади стратегічного менеджменту

Сучасний бізнес розвивається під впливом глобалізації - складної економічної та управлінської системи, яка інтегрує необмежену кількість видів виробничо-господарської діяльності різного походження.

При організації діяльності суб'єкта господарювання першочергове значення надається удосконаленню системи управління, здатної налагодити чітку взаємодію між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою та кадровою сферами діяльності організації з метою досягнення стратегічних цілей [37].

Бізнес-середовище, в якому сьогодні працюють компанії, характеризується зростаючою складністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність використання концепцій та методів стратегічного менеджменту.

Концепція стратегічного управління досліджується у низці навчальних, методичних та наукових праць. Кожен автор намагається представити власне бачення предмета, що дозволяє більш глибоко вивчити процес стратегічного управління в компаніях і створити надійну базу знань для його реалізації.

Для кращого розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту проведемо ретроспективний аналіз його появи та розвитку у поглядах видатних науковців.

Отже, узагальнено стратегія це термін, що походить від грецького strategia, що буквально означає «напрямок військ, генеральне керівництво. У військовій термінології під стратегією зазвичай розуміють військові операції, що передують безпосередньому нападу на ворога. Таким чином, поняття стратегії запозичене з військової теорії та адаптоване для використання в бізнесі. У бізнесі, як і у військовій теорії, стратегія поєднує політику і тактику, пов'язуючи цілі та бажані результати з необхідними ресурсами.

ВСЕ 2023

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття стратегії та процесу її реалізації виник на початку шістдесятих років XX століття. У цей час з'явилася відома праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура», в якій він стверджував, що стратегія - це визначення головних довгострокових цілей організації та адаптація дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Він намагався пояснити, як процес формулювання та реалізації стратегії вимагає організаційних змін. Це призвело до розвитку теоретичних досліджень і формування цієї галузі знань.

Згодом, у своїй книзі «Корпоративна стратегія», яку багато авторів вважають першою науковою працею зі стратегічного менеджменту, І. Ансофф запропонував модель і набір схем, що висвітлюють етапи прийняття та реалізації стратегічно важливих для організації рішень. Він визначив зміст стратегічного управління наступним чином: «діяльність, яка дозволяє організації досягати своїх цілей, відповідати своїм внутрішнім можливостям і адаптуватися до зовнішніх умов шляхом постановки цілей і завдань і підтримки взаємозв'язку між організацією та її оточенням».

Інший видатний теоретик, Пітер Друкер, також відомий як «батько» менеджменту, у своїй книзі «Ефективний менеджмент» зосереджується на трьох елементах успіху: розумінні бізнесу, орієнтації на майбутнє та програмі дій (ключові рішення, стратегія управління). П. Друкер розвиває ідею про те, що управління базується на організаційних цілях. Тільки після того, як цілі визначені, визначаються способи взаємодії функцій, систем та елементів управлінського процесу між собою.

Загалом, у науковій літературі до середини 1970-х років успіх організації пов'язувався з наявністю трьох основних умов: формулювання внутрішньо узгодженого набору цілей та операційної політики; визначення сильних і слабких сторін організації та їх порівняння зі сприятливими чи несприятливими факторами зовнішнього середовища; створення, структурування та ефективне використання ключових факторів успіху. Іншими словами, хоча необхідність

ВСЕІ 2023

формулювання стратегії визнається, її реалізації приділяється мало уваги. Примітно, що І. Ансофф зазначав, що термін «стратегічне управління» включає в себе три основні елементи аналітичне формулювання корпоративної стратегії, розвиток управлінського потенціалу та управління змінами. Таким чином, стратегічне планування - це аналітичний процес (відповідь на питання «що робити»), а стратегічний менеджмент (управління) - це організаційний процес («як це робити» і «хто це робить»).

На початку 1970-х років К. Ендрю виділив два однаково важливі аспекти загальної стратегії, які тісно пов'язані між собою, але можуть розглядатися окремо. При цьому формулювання стратегії – це, в ідеалі, постановка аналітичних завдань, а її реалізація це передусім управлінська діяльність.

за К. Ендрю, стратегія - це ідентифікація чотирьох компонентів:

1. ринкова можливість або те, що компанія може зробити;

2. загальні компетенції та ресурси або те, що компанія спроможна зробити;

3. власні цінності та прагнення або те, що фірма хоче робити

4. підтверджені зобов'язання перед суспільством та його членами, або те, що фірма повинна робити.

Таким чином, стратегія повинна гарантувати, що внутрішні сильні сторони та можливості фірми відповідають її зовнішнім потребам [37].

Відмітимо, що погляди К. Ендрю покладено в основу сучасної стратегічної концепції.

У 1971 році на розширеній конференції зі стратегічного менеджменту були підведені підсумки розвитку стратегічних підходів в управлінні європейськими та американськими компаніями і визначені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Загалом саме з цього періоду починається регулярні теоретичні дослідження, що сформували сучасні практики стратегічного менеджменту [8].

Публікація книги професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера «Стратегія конкуренції» дала новий поштовх до розгляду та інтерпретації

ВСЕ 2023

стратегії в контексті конкурентного середовища. Тому стратегічний менеджмент все частіше розглядається як управління, засноване на конкурентних перевагах і відповідному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі.

Джорджа Стейнера, вважають ключовою фігурою у виникненні і розвитку стратегічного планування. У своїх працях він звертає увагу на те, що стратегія увійшла в літературу по менеджменту як спосіб відношення до того, що робить компанія для протистояння фактичним і прогнозованим крокам конкурентів. Сейнер вважає, що стратегія – це виключно важливі кроки для організації, що визначають систему управління.

Х. Віссема зазначав, що: «Стратегічне управління — це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії».

Генрі Міцберг у своїй книзі «Злет і падіння стратегічного планування» визначає, що стратегія з'являється через певний час від початку діяльності, оскільки сподівання стикаються з мінливою дійсністю і адаптують себе під неї. Таким чином можна почати з перспективних цілей і визначити, що це призводить до певної позиції, яка повинна бути досягнута шляхом чітко опрацьованого плану з кінцевим результатом і стратегією, що відображає зразковий варіант рішень і дій у майбутньому.

Натомість, Майкл Мескон вважає, що «процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- аналізу зовнішнього середовища;

ВСЕ 2023

– управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;

– аналізу стратегічних альтернатив;

– вибору стратегії;

– реалізації стратегії;

– управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;

– оцінки стратегії» [29].

Відомі фахівці стратегічного управління А. Томпсон та Д. Стрікленд вважають, що визначення цілей необхідне для встановлення певного результату. «На їхню думку, найважливішими для досягнення успіху є стратегічні та фінансові цілі. Стратегічні цілі потрібно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності. А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п’ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення стратегії:

– визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;

– постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;

– формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;

– реалізація стратегічного плану;

– оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації» [11].

Щодо української науки, то засадничими виступають погляди З. Шершньової та С. Оборської, які сформували послідовність дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. «Вони виділяють такі основні етапи:

– концепція (підприємства, управління);

– аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства);

– діагноз (сильних і слабких сторін підприємства);

ВСЕІ 2023

– прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);

– формування цілей підприємства;

– вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних);

– розробка системи планів, проектів і програм розвитку організації;

– формування підтримуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);

– стратегічний контроль» [43].

В пізніших працях українських вчених, зокрема Василенко В.А. та Ткаченко Т.І. наводиться така точка зору: «Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)». [21]

Киш Л.М. дещо узагальнюючи наукові погляди пропонує розуміти сутність стратегічного управління як відповідний алгоритм (рисунок 1.1) [14].

Пастух К.В. пропонує дещо спрощений погляд і формулює етапи стратегічного менеджменту наступним чином (рисунок 1.2) [20].

Сумец О.М. визначає, що «Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки: після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності; аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного; аналіз стратегічних варіантів дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми; формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів; проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією; обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації» [30].

ВСЕ 2023

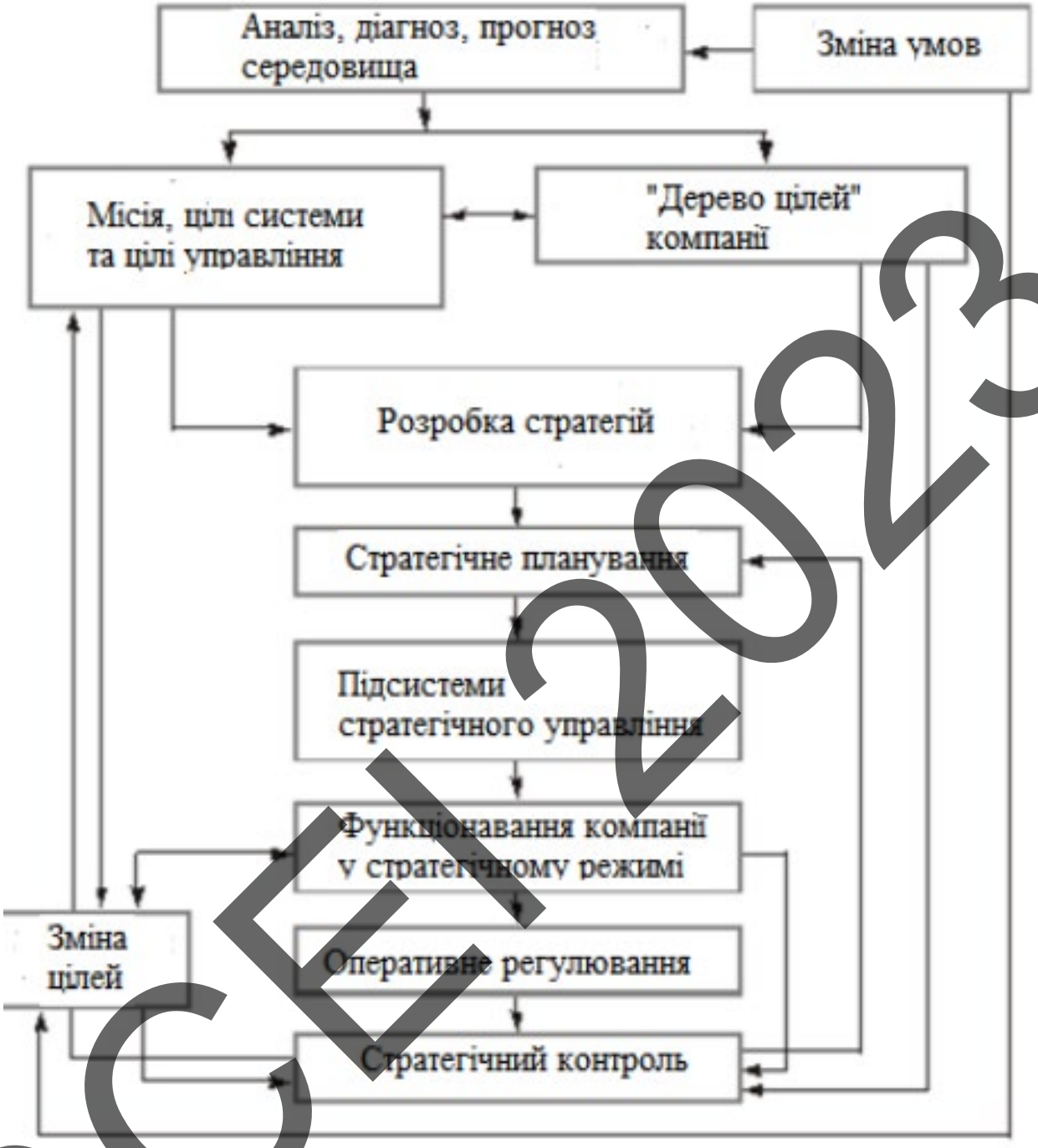


Рисунок 1.1 Узагальнена схема процесу стратегічного менеджменту

Загалом, порівняння підходів вищенаведених та інших дослідників до визначення змістовних аспектів стратегічного управління показує, що складна і динамічна природа організацій ускладнює розробку конкретної моделі процесу стратегічного управління.

ВСЕ! 2023

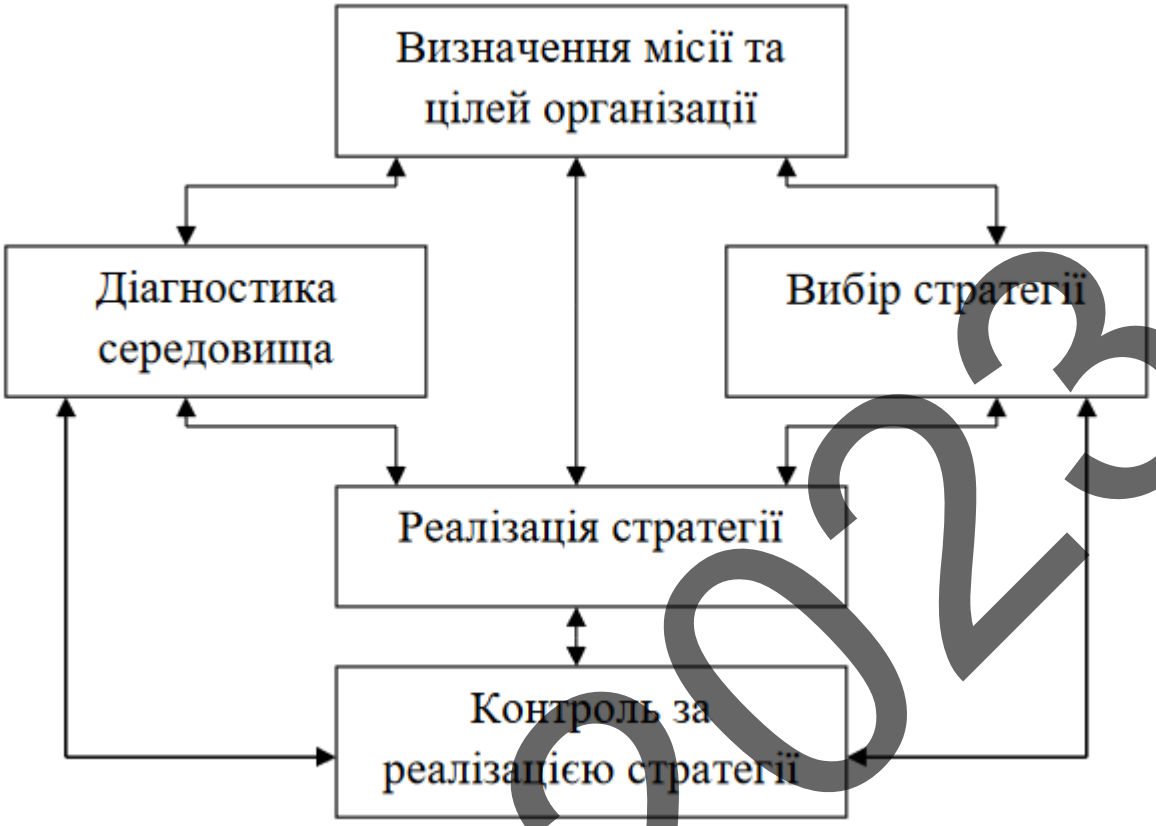


Рисунок 1.2 Процес стратегічного менеджменту в організації

Базовою ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при встановленні цілей компанії. При цьому стратегія використовується як інструмент досягнення цілей, а для реалізації стратегії все підприємство повинно працювати в стратегічному режимі. Стратегічне управління - це застосування концепції, яка поєднує в собі цільовий і комплексний підхід до діяльності компанії, що дозволяє їй встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) компанії і приводити їх у відповідність за допомогою розробки і реалізації стратегії.

Дуже спрощено стратегічний менеджмент можна інтерпретувати як динамічний процес аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вибору стратегій і реалізації стратегічних планів [1].

Узагальнено, стратегічний менеджмент - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюючи

ВСЕ 2023

конкретні цілі діяльності, враховуючи всі відповідні (і найбільш важливі) зовнішні та внутрішні умови, розробляючи стратегії для досягнення цих цілей, забезпечуючи реалізацію розроблених планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Хоча існує багато поглядів на послідовність етапів стратегічного управління, всі науковці сходяться на думці, що стратегічне управління передбачає визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей та шляхів їх досягнення, а також розробку та реалізацію стратегічних планів, проектів та програм. На практиці таких чітких і розмежованих етапів у процесі стратегічного управління не існує. Оскільки значна частина роботи виконується одночасно, послідовність є фрагментарною і можна повертатися до раніше "пройдених" етапів для уточнення.

З іншого боку, стратегічне управління як складний комплексний процес не відбувається у відриві від того, що відбувається в компанії (кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в певних галузях знань чи діяльності). Стратегічне управління не можна розглядати як завдання лише топ-менеджерів.

У зв'язку з необхідністю підтримки стратегічного напрямку розвитку компанії, стратегічне управління є безперервним і динамічним процесом, а отже, разові аналізи та діагностики не можуть бути основою для такого процесу, оскільки вони надають інформацію, обмежену певним періодом часу. Стратегічне управління не завжди пропонує єдине рішення. Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші товари і послуги, технологіях, формах організації та власності компаній, конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній тощо доводять, що світ, в якому ми живемо, швидко змінюється і часто не в тому напрямку, в якому ми хочемо. Коли еволюційні підходи, прогнози та плани не забезпечують правильний напрямок і підготовку до майбутнього бізнесу, а отже, і його виживання, він стикається з невизначеною та непередбачуваною ситуацією.

ВСЕ 2023

1.2 Методи стратегічного менеджменту

В сучасному стратегічному менеджменті існує достатня кількість інструментів аналізу, що використовуються для отримання цілісної картини стратегічного становища підприємства.

Найґрунтовніше систематизація методів стратегічного менеджменту залежно від сфери застосування наводиться у праці Артюшок Н.В. (таблиця 1.1) [2].

Таблиця 1.1

Класифікація методів, підходів та моделей стратегічного аналізу

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5х5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKincey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKincey «7С», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», АВС-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKincey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

ВСТІ 2023

Виходячи із класифікації, наведеної у таблиці 1.1 розглянемо найпоширеніші методи стратегічного менеджменту.

1. Найбільш послідовною і комплексною методологією аналізу стратегії корпоративного розвитку є SWOT-аналіз (абревіатура складається з початкових частин англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities and threats). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при формулюванні стратегії слід враховувати основні фактори, що впливають на бізнес компанії. До таких факторів відносяться зовнішні та внутрішні фактори, позитивні та негативні фактори. Так, що стосується факторів зовнішнього середовища, то до них відносяться сприятливі для компанії можливості та загрози, тобто фактори, які існують поза межами компанії. Ці ж фактори впливають і на бізнес інших компаній, у тому числі конкурентів.

2. У світовій економіці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називають PEST-аналізом. PEST - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство.

Метою цього аналізу є визначення факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на організацію, а також прогнозування впливу (позитивного чи негативного) цих факторів. Аналіз стратегічних факторів для кожної складової повинен бути достатньо систематичним.

Відзначимо, що PEST-аналіз - це інструмент, який історично розвинувся з чотирифакторного стратегічного аналізу, але слід пам'ятати, що реальне життя є більш складним. Діяльність кожної компанії у зовнішньому середовищі також залежить від низки ключових факторів, які мають найбільший вплив на її бізнес [4].

3. Наступний метод, на який варто звернути увагу, це метод, що запропонований М. Месконом метод «5 х 5». Даний містить п'ять запитань, що інтерпретують п'ять чинників зовнішнього середовища:

ВСЕ 2023

1. Якщо ви володієте інформацією про чинники зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять із них.

2. Які п'ять чинників зовнішнього середовища становлять для вас велику небезпеку?

3. Які п'ять чинників із планів ваших конкурентів вам відомі?

4. Якщо ви вже визначили напрям стратегії, які п'ять чинників могли б стати найважливішими для досягнення ваших цілей?

5. Назвіть п'ять зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

Для того щоб дати достовірні відповіді на кожне з наведених п'яти запитань, необхідно зібрати вже наявну інформацію про зовнішнє середовище і спробувати дати прогнози його майбутнього стану. В свою чергу отримані відповіді дадуть змогу зрозуміти стратегічне становище підприємства.

4. VMOST-методи, являє собою абревіатуру п’яти слів: Vision (бачення), Mission (місія), Objectives (цілі), Strategy (стратегія) та Tactical (тактика).

Аналіз VMOST, також відомий як аналіз MOST, є основою та методом оцінки стратегічного планування в організації. Аналіз забезпечує зацікавленим сторонам в організації надійне уявлення про бажані зміни в їх організації.

Після ретельного виконання цього аналізу він представить різні варіанти того, як досягти змін, зберігаючи при цьому стратегічне та довгострокове бачення організації. Рамка пов’язує як бачення, так і тактику виконання цього бачення. Окрім елементів бачення (V) та заяви місії (M), компонентами абревіатури VMOST є цілі, стратегії та тактика [7].

5. GAP-аналіз - це метод аналізу первинної інформації, який досліджує стратегічні розбіжності між бажаним - тим, чого компанія хоче досягти у своєму розвитку - і реальним - тим, що компанія може реально досягти, не змінюючи своєї поточної політики.

ВСЕІ 2023

GAP-аналіз дає можливість виявити прогалини на ринку, які можна заповнити новими продуктами, на основі вивчення фактичних і потенційних потоків прибутку від виробництва і продажу різних видів продукції.

Суть цього методу полягає у вивченні проблем, що виникають під час реалізації плану змін, як розривів між показниками і результатами, яких планувалося досягти, і тим, що сталося насправді.

Мета використання цього методу - не розчаровуватися через невдачу у впровадженні змін, а передбачити умови, які призведуть до такого розриву. Таким чином, GAP-аналіз допомагає знайти найкращий шлях від поточної ситуації до бажаного стану і, зокрема, виявити обмеження, які накладає стан процесів, функцій і структур організації. Завдання полягає в тому, щоб вибрати найкращі варіанти змін як основу для стратегії компанії, спрямованої на збільшення продажів. Питання, на яке потрібно відповісти, полягає в тому, якій стратегії слід надати пріоритет: збільшення продажів за рахунок розширення ринку чи збільшення продажів за рахунок завоювання частки ринку? Якщо компанія обирає цей параметр (зростання продажів) як стратегічну мету, вона може використовувати два варіанти її досягнення.

6. ABC-аналіз. В основі даного методу лежить емпіричне правило В. Парето. Згідно з ним, 20 відсотків зусиль дають 80 відсотків результату, а решта 80 відсотків зусиль - лише 20 відсотків результату (цей закон також відомий як "закон 20/80"). Закон Парето можна використовувати як основний орієнтир при аналізі факторів ефективності та оптимізації результатів будь-якої діяльності. Шляхом відбору найменш важливих дій з найбільш важливих можна досягти значної частини загального запланованого результату одразу, але подальші вдосконалення можуть бути невиправданими.

Метод ABC-аналізу часто використовується для оптимізації продуктових лінійок і запасів з метою збільшення продажів і прибутку. ABC-аналіз це універсальний метод класифікації видів діяльності компанії за різними групами ефективності [18].

ВСЕІ 2023

7. Метод «5 сил Майкла Портера». П'ять сил Портера - це концепція, яка використовується для аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які складають кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі.

Дана модель включає такі сили: рівень конкуренції всередині галузі; рівень потенціалу появи нових учасників у визначеному секторі ринку; рівень сили постачальників, рівень сили споживачів; рівень загроз з боку альтернативних товарів або послуг.

Рівень конкуренції всередині галузі - мається на увазі кількість конкурентів та їхня здатність впливати на компанію. Чим більша кількість конкурентів і кількість порівнянних продуктів або послуг, які вони пропонують, тим слабкішим є бізнес.

Рівень потенціалу появи нових учасників у визначеному секторі ринку. Сила компанії також залежить від сили нових учасників ринку. Чим менше часу і грошей потрібно конкуренту, щоб увійти на ринок компанії і стати ефективним конкурентом, тим більш суттєво може бути послаблена позиція існуючої компанії. Галузь з високими бар'єрами для входу на ринок є ідеальною для існуючих фірм у цій галузі.

Рівень сили постачальників, тобто те, наскільки легко постачальники можуть збільшити вартість ресурсів для компанії. Це залежить від кількості постачальників ключових ресурсів для продукту чи послуги, наскільки унікальними є ці ресурси і наскільки дорого для компанії обійдеться перехід до інших постачальників. Чим менше постачальників у певній галузі, тим більше компанія залежить від них.

Рівень сили споживачів являє собою здатність клієнтів знижувати ціни. Це залежить від того, скільки клієнтів має компанія, наскільки важливим є кожен клієнт, а також від того, скільки коштує компанії пошук нових клієнтів або ринків збуту для своєї продукції. Чим менша і потужніша клієнтська база, тим більше можливостей у кожного клієнта торгуватися за нижчі ціни та кращі

ВСЕ 2023

умови. Компанії з великою кількістю дрібних, незалежних клієнтів з більшою ймовірністю вимагатимуть вищих цін для збільшення прибутковості.

Рівень загроз з боку альтернативних товарів або послуг. Ця загроза виникає через товари та послуги-замінники, які можуть бути використані замість власних товарів та послуг. Компанії, які виробляють товари та послуги, для яких немає близьких замінників, мають ширші можливості для підвищення цін та надання вигідних умов. За наявності замінників клієнти матимуть можливість відмовитися від купівлі продукції компанії, що може послабити її позиції.

8. Матриця «Єврокіп». Даний метод може бути використана для встановлення зв'язку між новими можливостями та сильними і слабкими сторонами компанії. Якщо позитивна або негативна синергія між сильними (слабкими) сторонами компанії та певною загрозою є досить високою, то загрозу слід оцінювати одночасно з відповідними сильними (слабкими) сторонами компанії.

Аналіз за допомогою матриці «Єврокіп» слід застосовувати, коли нові загрози та можливості суттєво відрізняються від попередніх. Цей аналіз є трудомістким і тому його краще використовувати при розгляді можливостей і сильних (слабких) сторін компанії та їх більш-менш серйозних наслідків (рисунок 1.3) [12].

9. Метод SNW-аналіз. За своєю суттю даний метод є розвитком методу SWOT-аналізу й передбачає аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін компанії. Тобто, при стратегічному SNW-аналізі зберігається все, що стосується SWOT-аналізу, але додається спеціальна нейтральна (N) позиція (таблиця 1.2) [3, 27].

Як показує практика, коли стратегічно аналізується середовище організації, найкраще зафіксувати середні ринкові умови як нейтральну позицію для цього особливого випадку.

ВСЕІ 2023

Випадок 1. Позитивний синергізм: сильні і слабкі сторони можуть бути використані при відповідній реакції на загрози (можливості)										
		Можливості				Загрози				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
Сильні сторони	4 3 2 1	а) велика вірогідність можливості б) підвищити пріоритет розвитку переваги				а) зменшити увагу до загрози б) залишити незмінним пріоритет розвитку переваги				
Слабкі сторони	3 2 1	а) велика вірогідність можливості б) підсилити слабкі сторони				а) знизити вірогідність загрози б) підсилити слабкі сторони				
Випадок 2. Негативний синергізм: ні переваги, ні недоліки не допомагають відреагувати на загрози (можливості)										
		Можливості					Загрози			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Сильні сторони	3 2	а) можливість має малу вірогідність					а) збільшити увагу до загрози			
Слабкі сторони	1 2 1	б) сильні сторони мають низький пріоритет а) можливість має малу вірогідність б) пріоритет має усунення відповідних слабких сторін					б) сильні сторони мають низький пріоритет а) збільшити увагу до загрози б) пріоритет має усунення відповідних слабких сторін			
Нові можливості підприємства	2 1	а) призначити високий пріоритет розвитку нових переваг					а) нові переваги мають високий пріоритет			

ВСЕ 2023

Рисунок 1.3 Метод стратегічного менеджменту «Матриця «Єврокіп»

Таблиця 1.2

Матриця SNW-аналізу

Внутрішні фактори середовища діяльності	Оцінка дії фактору		
	Сальна (S)	Нейтральна (N)	Слабка(W)
Імідж підприємства			
Цінова політика			
Організаційна структуру			

Для даного методу характерні всі переваги SWOT-аналізу, але додатково SNW-аналіз чітко фіксує ситуативні середні ринкові умови, які є нульовою точкою певної форми конкуренції. Основна причина додавання нейтральної позиції полягає в тому, що якщо дана організація знаходиться в N (нейтральній) позиції по відношенню до всіх конкурентів і в S (сильній) позиції по відношенню лише до одного фактору, то, як правило, цього достатньо для перемоги в конкурентній боротьбі за всіма ключовими позиціями або факторами, окрім одного з них.

10. Методи матриці BKG (матриця Бостон консалтинг груп) та матриці McKinsey (матриця Дженерал Електрик).

Ми свідомо поєднуємо ці два методи разом, оскільки метод McKinsey ґрунтується на методі BKG і по суті є його удосконаленою версією.

Матриця BKG базується на "кривій досвіду", одній з концепцій мікроекономічного аналізу. Згідно з цією концепцією, доходи підприємства залежать від частки ринку, яким воно володіє (більша відносна частка ринку гарантує вищі доходи). Відповідно до тієї частики ринку, що нею володіє підприємство та визначених темпів зростання бізнесу – підприємство потрапляє у визначену зону матриці («зірка», «знак питання», «корова», «собака») (рисунок 1.4) [34].

Як ми вже зазначали, матриця McKinsey-аналізу являє собою розвиток матриці BKG-аналізу.

ВСЕІ 2023

Відносна частка на ринку					
Темпи зростання галузі		Висока		Низька	
Високі		Позначення СГП	Маркетингова стратегія:	Позначення СГП	Маркетингова стратегія:
		“Зірка”*	Використання прибутку для допомоги СГП, що збільшуються; підтримання існуючого становища	**(“?”)***	Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
Низькі		Позначення СГП	Маркетингова стратегія:	Позначення СГП	Маркетингова стратегія:
		“Корова”*	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	**“Собака”***	Зменшення зусиль або продаж

Рисунок 1.4 Матриця BKG-аналізу

Основною відмінністю є те, що параметр привабливості ринку використовується замість параметру темпу зростання галузі. Привабливість ринку включає більше чинників, які визначають привабливість ринку, ніж тільки темпи зростання ринку.

Конкурентний статус підприємства замінює частку на ринку в якості параметру оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний статус також включає більше чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу підприємства, ніж тільки частка на ринку. McKinsey-аналіз виконується у форматі матриці 3 на 3, у той час як матриця BCG — у форматі 2 на 2 (таблиця 1.3) [12, 34].

ВСЕ 2023

Таблиця 1.3

Набір стратегічних альтернатив заснованих на матриці McKinsey-аналізу

Привабли-вість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Таким чином ми проаналізували десять найпоширеніших методів стратегічного менеджменту. Кожному з цих методів притаманні свої переваги й недоліки, а також умови та особливості застосування. Загалом методам стратегічного менеджменту притаманні такі переваги, як: визначення конкурентних переваг; врахування факторів, що впливають на діяльність підприємства; доступність широкого спектру досліджень; всебічне вивчення конкретних аспектів діяльність; простота і ясність у представленні можливих стратегій; акцент на якісних аспектах аналізу. До недоліків ми можемо віднести недостатність, а подекуди й недоступність про ключові показники діяльності конкурентів, споживачів, партнерів; статичність методів аналізу; обмежена кількість елементів та показників, що аналізуються; обмежена кількість стратегій; суб'єктивність.

ВСЕ 2023

1.3 Теоретичні засади та практичний досвід побудови системи управління на основі системи збалансованих показників

Розвиток і посилення сучасної ділової активності має майже повністю базуватися на нових рішеннях у сфері технологій, інженерії, організаційних форм і методів управління економікою. Нинішню низьку ефективність українських підприємств неможливо подолати традиційними методами. Сьогодні набагато складніше отримати конкурентну перевагу лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компаній мобілізувати та використовувати нематеріальні активи стає все більш важливим фактором. В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційної епохи довгостроковий розвиток має першорядне значення, а ключовими факторами є грамотне стратегічне управління, ефективні бізнес-процеси, капітал компанії, втілений у знаннях і навичках співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, яка сприяє інноваціям і корпоративному розвитку, а також інвестиції в інформаційні технології. Інвестиції в інформаційні технології. Все це є основними цілями збалансованої системи показників (BSC або СЗП), одного з найсучасніших методів вдосконалення стратегічного управління та розвитку компанії, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності на ринку та загальної ефективності компанії.

Основна ідея цієї концепції полягає в тому, щоб надати менеджерам найважливішу інформацію в стислій і структурованій формі у вигляді системи показників. Ця інформація повинна бути системною, з одного боку, і відображати всі ключові аспекти діяльності компанії, з іншого. Традиційно для управління бізнесом менеджери зосереджуються на фінансових показниках (наприклад, прибуток, грошові потоки, рентабельність капіталу); СЗП показує менеджерам важливість використання нефінансових показників (наприклад, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, середній час

ВСЕ 2023

виконання замовлень, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій).

Необхідно відзначити, що сама методика не передбачає одержання швидкого результату, тому що орієнтована, насамперед, на довгострокову стратегію підприємства. Саме тому важливе розуміння всіх негативних і позитивних її сторін для українського менеджменту. Як методологію розгляду проблеми можна використати SWOT-аналіз, який дозволяє лаконічно й точно визначити основні переваги та недоліки СЗП (рисунок 1.5).

Сильні сторони / Strengths	Слабкі сторони / Weaknesses
1. Необхідна умова створення стратегічних карт - розробка стратегії компанії 2. Реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях, що супроводжуються контролем його показників 3. Можливість графічної інтерпретації фінансових і не фінансових сторін діяльності підприємства 4. Доведення стратегії компанії до конкретних цілей для кожного співробітника 5. Ініціація позитивних процесів у компанії в процесі розробки й впровадження СЗП 6. Прив'язка до системи мотивації персоналу залежно від досягнутих результатів	1. Впровадження СЗП в умовах невизначеності 2. Складність при впровадженні 3. Відсутність швидких результатів 4. Ініціатива розробки СЗП може належати тільки топ-менеджерам 5. Труднощі при оцінки важливості ключових показників
Можливості / Opportunities	**Загрози / Threats**
1. Необхідність в універсальному інструменті для оцінки діяльності підприємства 2. Швидка адаптація діяльності підприємства до зміни ринкової ситуації 3. Наявність перспектив для глобалізації й інтернаціоналізації бізнесу 4. Універсальність використання	1. Спроба розглядати СЗП як панацею від усіх проблем підприємства 2. Відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських підприємств 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів, що володіють стратегічним баченням

Рисунок 1.5 SWOT-аналіз системи збалансованих показників

Процес розробки й впровадження системи збалансованих показників, як будь-якої нової ідеї, вимагає значних зусиль та певного часу для вироблення власного досвіду.

ВСЕ 2023

Основною передумовою впровадження СЗП є розробка стратегії. Механізми розробки та реалізації стратегії однакові для будь-яких комерційних компаній і практично не залежать від її місця на ринку та виду діяльності.

Для того, щоб стратегія працювала, вона повинна бути реальною, диференційованою, мати конкретний часовий обрій. Стратегія повинна випливати з дерева цілей фірми: місія й цінності компанії, бачення, реалізація бачення (створення потенціалу, визначення умов і обмежень, задоволення соціальних цілей), вартісні цілі, матеріальні цілі.

Диференційованість являє собою спрямованість на досягнення споживчих цінностей цільових сегментів клієнтів; стратегія має містити рішення: ріст компанії досягається за рахунок розвитку продукту й/або освоєння нових ринків; містити конкурентні переваги: за рахунок унікальності продукту, найбільшої технологічності (низької собівартості і ціни), або близькості до цільових клієнтів.

І, нарешті, стратегія повинна бути формалізована. Систем реалізації й контролю стратегії багато, але найбільш ефективною і практично використовуваною на сьогодні є система збалансованих показників.

Система збалансованих показників - це інструмент для реалізації стратегії, а не для її формулювання. А якщо у компанії немає стратегії, то їй немає чого впроваджувати.

BSC базується на кількох базових умовах.

1. Щоб чимось управляти, потрібно це виміряти. Отже, слід розробити систему вимірюваних показників, включаючи ключові нематеріальні цілі, такі як задоволеність клієнтів, задоволеність співробітників та інновації.

2. Цілей і показників не повинно бути занадто багато, оскільки неможливо ефективно управляти підприємством на основі сотень показників.

3. Цілі та показники повинні бути взаємозалежними. Інакше підприємство не досягне хороших результатів, намагаючись досягти суперечливих і не пов'язаних між собою цілей.

ВСЕІ 2023

4. Цілі та стратегії мають бути доведені до відома всіх підрозділів та співробітників, щоб кожен на відповідній посаді розумів, як його щоденна діяльність впливає на досягнення цілей компанії

5. Система індикаторів повинна включати як кінцеві показники, такі як прибуток, так і сигнальні "випереджаючі" індикатори. Це забезпечить систему раннього попередження про несприятливі тенденції та дозволить вчасно вжити превентивних заходів [69].

Ідея СЗП полягає в зміні традиційної системи критеріїв діяльності за рахунок збільшення номенклатури критеріїв й використання особливої структури, що встановлює зв'язок між стратегічними цілями та ключовими факторами (ресурсами) їхнього досягнення. Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів, що вже сформувалась, системою оцінок перспектив. Цілі й показники даної системи формуються залежно від світогляду й стратегії кожної конкретної компанії й розглядають її діяльність у чотирьох аспектах (перспективах): фінанси, взаємини з середовищем (ринок/клієнти), внутрішні бізнес-процесам, а також навчання, розвитку персоналу й розвитку інфраструктури (співробітники/інфраструктура). Взаємозв'язок перспектив зображений на рисунку 1.6.

СЗП, як стратегічний інструмент, характеризується тим, що всі дії компанії мають бути узгоджені взаємопов'язані, мати чіткі індикатори, що визначають рівень виконання плану та темпи досягнення цілей.

Традиційно, перспективи ЗСП включають в себе:

1. Фінансову перспективу, що включає фінансово-економічні показники на рівні компанії або бізнес-одиниці, які відображають стратегічні цілі власників;

2. Ринкова/клієнтську перспективу, що включає в себе показники, які характеризують реакцію зовнішнього середовища на здатність компанії задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх цілей;

ВСЕІ 2023

3. Перспективу внутрішніх процесів, яка включає показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів у досягненні цілей у двох вищезазначених сферах;

4. Співробітники/інфраструктура, якавключає показники, що характеризують здатність забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою ключових нематеріальних активів (компетентність і культура співробітників, управлінська команда, технологічна інфраструктура) [19].

СЗП дозволяє перевести стратегію в площину конкретних завдань, погодити стратегічні цілі з результатами діяльності кожного співробітника й правильно мотивувати персонал.

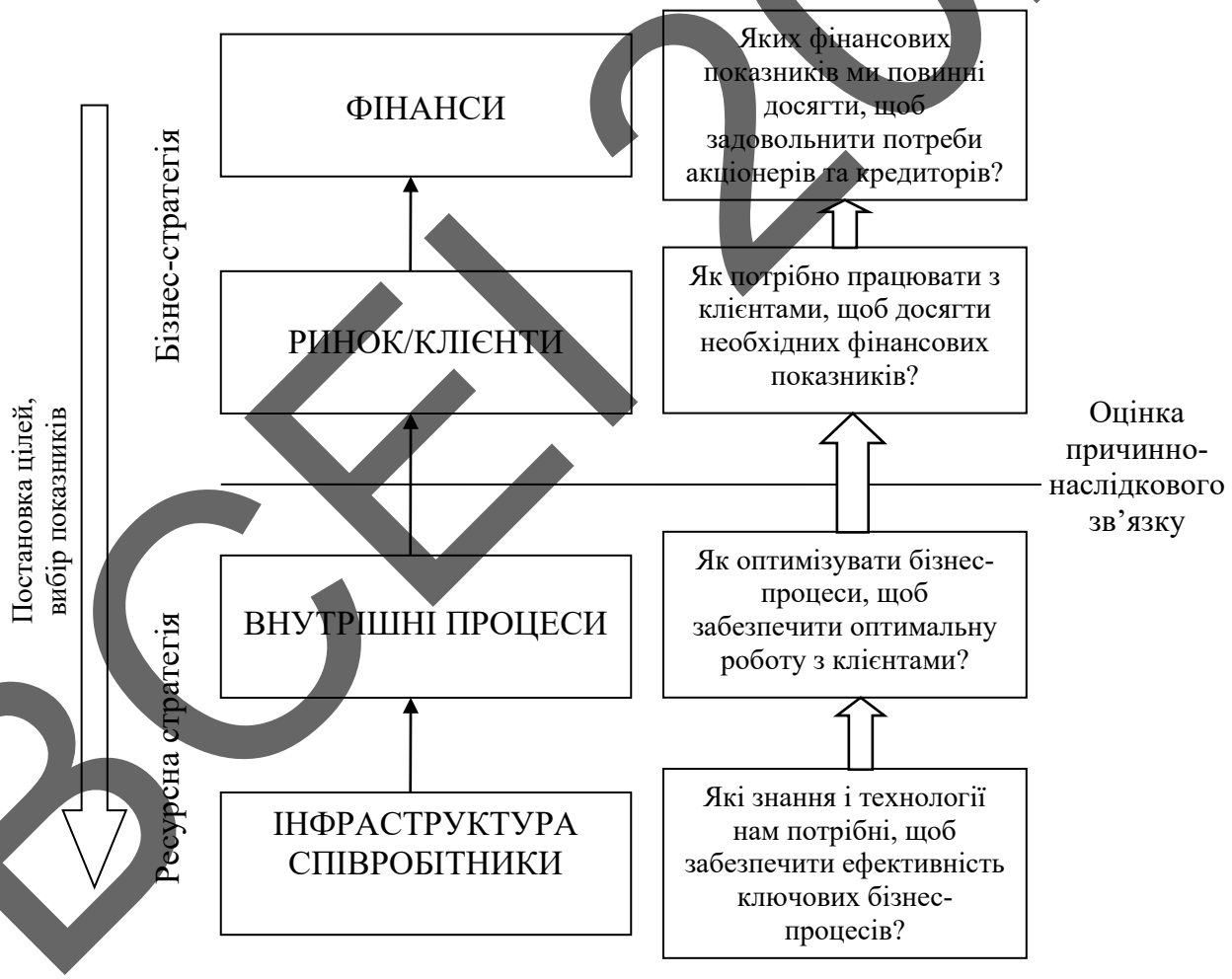


Рисунок 1.6 Структура перспектив і показників СЗП

Впровадження СЗП відбувається наступним чином:

ВСЕІ 2023

1. На основі обраної стратегії, у рамках сформованого дерева цілей, беруться стратегічні цілі й вносяться в таблиці, що відбивають дані кожного із чотирьох шарів (перспектив). Далі, ґрунтуючись на прийнятих стратегічних рішеннях, для кожної цілі визначається показник (показники), що характеризує ступінь досягнення цілі, і формується перелік заходів, виконання яких повинне забезпечити досягнення заданого показника. Загальний напрямок розгортання показників іде від перспективи до перспективи «зверху донизу».

2. Потім процес змінює свій напрямок - перевіряється збалансованість, погодженість встановлених показників. Для цього перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків (як через досягнення показників нижніх рівнів (перспектив) будуть досягнуті показники верхніх рівнів?).

3. За виконання заходів варто встановити відповідальність. Показники проектуються на підрозділи організаційної структури, в кожному підрозділі за них призначається відповідальна особа.

4. Далі слід визначити метод збору даних для індикаторів. Для цього слід налагодити процес зворотного зв'язку для кожного індикатора, рухаючись вгору і вниз по ієрархії, щоб встановити заплановані контрольні показники та коридори відхилень.

5. Завершальним кроком є створення діаграми причинно-наслідкових зв'язків, що наочно показує, як взаємопов'язані показники шарів між собою [19].

Як інструмент реалізації цієї концепції служить карта СЗП. Стратегічна карта СЗП – це візуальне представлення стратегії організації, а також процесів і систем, необхідних для її реалізації. Також карта стратегії показує співробітникам, як їхня робота пов'язана із цілями всієї організації. Найефективніша карта СЗП містить мінімальний набір максимально інформативних показників, зведених у логіку причинно-наслідкових зв'язків.

Як системи збалансованих показників, так і карти стратегій продовжують розвиватися в ході переосмислення цілей і стратегії компанії. Фактично, планування стратегії є безперервним процесом, що підлягає постійному перегляду й поліпшенню. Система збалансованих показників - це інструмент,

ВСЕ 2023

який використовується для перекладу місії та стратегії організації, викладених у стратегічній карті, у всеохоплюючі показники та цілі. Цей набір являє собою основу для системи стратегічного керування організації.

Проблеми, що виникають при впровадженні СЗП, досить типові й не залежать від країни, у якій працює компанія. Можна виділити такі основні проблеми:

1. Впровадження системи збалансованих показників під час відсутності чітко сформульованої стратегії. Якщо в компанії немає стратегії розвитку й бачення свого майбутнього, то впровадження СЗП не має змісту;

2. У компанії може бути чітко розроблена стратегія, але створена СЗП не пов'язана із системами бюджетування, управління якістю й винагороди персоналу. У цьому випадку не слід очікувати позитивних результатів, адже методологія СЗП, покликана підвищити керованість компанії, перетворюється в ще одну облікову систему. Сьогодні близько 60% компаній, що використовують систему збалансованих показників, не намагаються погодити свої стратегічні плани із системою бюджетування;

3. Компанія має стратегію та місію, але керівництво не залучено до процесу стратегічного управління з різних причин: близько 85% керівників витрачають менше однієї години на місяць на стратегічні питання або не до кінця розуміють, що таке стратегічне управління;

4. Прагнення взяти «кращий», успішний, але чужий досвід. Чужа карта, чужі показники у вашій організації не будуть працювати. СЗП — це концентрація вашої конкурентної переваги, вашої бізнес-сутності.

Отже, система управління, яка базується на СЗП є досить гнучкою, здатною проникнути в усі сфери бізнесу і зв'язати пріоритетні напрямки, не руйнуючи того, що було створено. Цей підхід характеризується наявністю зворотного зв'язку, для відслідковування ефективності стратегії, внесення доповнень або змін, якщо виникне необхідність. Система дає можливість не просто об'єднати всіх навколо загального плану або стратегії, а дозволяє постійно піддавати перевірці стратегію у процесі її реалізації.

ВСЕ 2023

Збалансована система показників може застосовуватись як у комерційних, так і некомерційних організація. Звичайно, СЗП не панацея від невдач і не чарівна паличка. Скоріше, це інструмент, що представляє компанії можливість систематизувати й сконцентрувати свої зусилля на виконанні стратегії, що дозволяє ефективно управляти реалізацією стратегії, використовуючи майбутнє як ресурс. І успіх буде залежати від того, як компанія буде використовувати даний інструмент.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Об’єктом дослідження виступає приватне акціонерне товариство «Вінницяоблпаливо».

Відповідно до статутної інформації Приватне акціонерне товариство «Вінницяоблпаливо», що надалі поіменоване Товариство, є правонаступником прав і обов’язків відкритого акціонерного товариства “Вінницяоблпаливо”, що було засноване як правонаступник прав і обов’язків орендного підприємства по заготівлях і постачанню палива населенню, комунально-побутовим підприємствам і установам - "Облпаливо" шляхом перетворення у відкрите акціонерне товариство на виконання рішення 7 конференції уповноважених орендарів Вінницького орендного підприємства та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 17.01.97р. No 29-ДП відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України від 20.05.93р. No 57-93 "Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їхніх структурних підрозділів, зданих в оренду".

Товариство є підприємницьким, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів.

Основними видами діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є: 46.71 - Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт; 16.23 - Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

ВСЕ 2023

Місцезнаходження підприємства - м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 122.

Товариство є юридичною особою приватного права за законодавством України.

Товариство є господарським, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, корпоративні права посвідчуються акціями. Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. До Товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами протиправних дій.

Товариство є самостійним господарським статутним суб'єктом, має самостійний баланс, поточні рахунки, може мати валютні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки, може мати знак для товарів і послуг, логотип та інші реквізити, комерційне (фірмове) найменування.

Товариство самостійно здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності, несе відповідальність за її наслідки.

Товариство володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати цивільні права (майнові та немайнові), виступати в зобов'язаннях, нести самостійну відповідальність, укладати з іншими юридичними особами та громадянами договори (контракти), зокрема, купівлі-продажу, підряду, перевезень, зберігання, оренди, доручення, комісії, тощо, здійснювати юридичні акти, в тому числі кредитні і вексельні, нести обов`язки, виступати від свого імені позивачем, відповідачем та третьою особою в судах (в тому числі третейському) в Україні, а також у судах інших держав. Договори (угоди) на надання послуг можуть укладатись з фізичними та юридичними особами за готівку та безготівковий розрахунок.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов`язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство не відповідає

ВСЕ 2023

за зобов'язаннями акціонерів. Акціонери несуть відповідальність за зобов'язаннями Товариства лише у межах загальної вартості акцій Товариства, власниками яких вони є.

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має постійні довгострокові ділові стосунки з виробниками вугілля, торфобрикетів та деревних брикетів, що дає можливість прогнозувати надходження палива на паливні склади, хоча б за 3 місяці.

В ресурсній роботі ПрАТ «Вінницяоблпаливо» склався відповідний механізм, стратегія і тактика. Робота будується на основі річної програми, фінансових можливостей товариства і споживачів, від яких залежить впровадження нормальної ресурсної роботи.

До ринків збуту товариства можна віднести комунально-побутових споживачів і населення Вінницької та сусідніх областей.

Основними постачальниками твердого палива ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є:

-ТОВ "Екзіто",

- ФОП "Колієвський";

-ТОВ "ТПК Облпаливо";

-ТОВ "Лопатинський торфобрикетний завод".

-ТОВ "Енергоресурс Компані";

- ТОВ " ВКФ Алеон і";

- ТОВ "Енерго-Альянс";

-ТОВ " Найсвуд";

-ТОВ "Стар-Лідер".

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання - 1 юридична особа. Реалізація твердого палива здійснюється згідно заключених договорів та реєстрів цін. До ризиків в діяльності підприємства відносять: - політичні - страйки шахтарів; фінансово-економічні - зміна політики оплати вугілля; виробничо-технологічні - відсутність твердого палива у вуглепостачальних організаціях, газифікація; соціальні - зубожіння населення та слабка

ВСЕІ 2023

платоспроможність бюджетних організацій. До конкурентів можна віднести приватних підприємців. Діяльність товариства перспективна, від сезонних змін не залежить.

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» наймає працівників для досягнення своїх бізнес-цілей. Організаційна структура товариства та кількість постійних і тимчасових працівників визначаються на основі довгострокового плану дій. Працевлаштування оформлюється шляхом підписання трудового договору. Винагорода працівникам виплачується в рамках процедури, встановленої політикою оплати праці, затвердженою директором за погодженням із загальними зборами акціонерів. Трудовий дохід кожного працівника визначається відповідно до його особистого трудового внеску з урахуванням кінцевих результатів діяльності компанії і не обмежується максимальним розміром.

Організаційна структура управління, одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, завданнями управління та розподілом повноважень між менеджерами. У межах цієї структури відбувається весь процес управління (рух інформації та прийняття управлінських рішень) за участю менеджерів усіх рівнів, категорій і професій.

Основними концептуальними положеннями організаційної структури ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є: чіткий розподіл ролей із закріпленням за кожною посадою кваліфікованих фахівців; ієрархічне управління, при якому нижчі ієрархічні рівні підпорядковані і управляються менеджментом вищого рівня; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однаковість у виконанні обов'язків і відповідальності менеджерів; дух формальної безособовості, притаманний виконанню службових обов'язків державними службовцями; підбір кадрів на основі кваліфікаційних вимог до конкретної посади, а не суб'єктивної оцінки.

Перелік ознак, що характеризують структуру управління ПрАТ «Вінницяоблпаливо»: рішення приймаються на основі обговорення, а не авторитету, правил і традицій; при обговоренні проблем враховується довіра, а

ВСЕ 2023

не влада чи тиск, а робота команди орієнтована на досягнення спільних цілей, а не на виконання завдань; головними інтегруючими факторами є місія та стратегія розвитку організації; творчий підхід до роботи та співпраці ґрунтується на зв'язку між діяльністю кожної людини та стратегією компанії; творчий підхід до роботи та співпраці ґрунтується на зв'язку між діяльністю кожної людини та стратегією компанії; розподіл роботи між працівниками визначається переважно не їхніми посадами, а характером проблеми, яку потрібно вирішити; організація завжди готова до впровадження прогресивних змін.

Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на кінець 2022 року - 70 осіб.

Узагальнено структура управління ПрАТ «Вінницяоблпаливо» наведена на рисунку 2.1

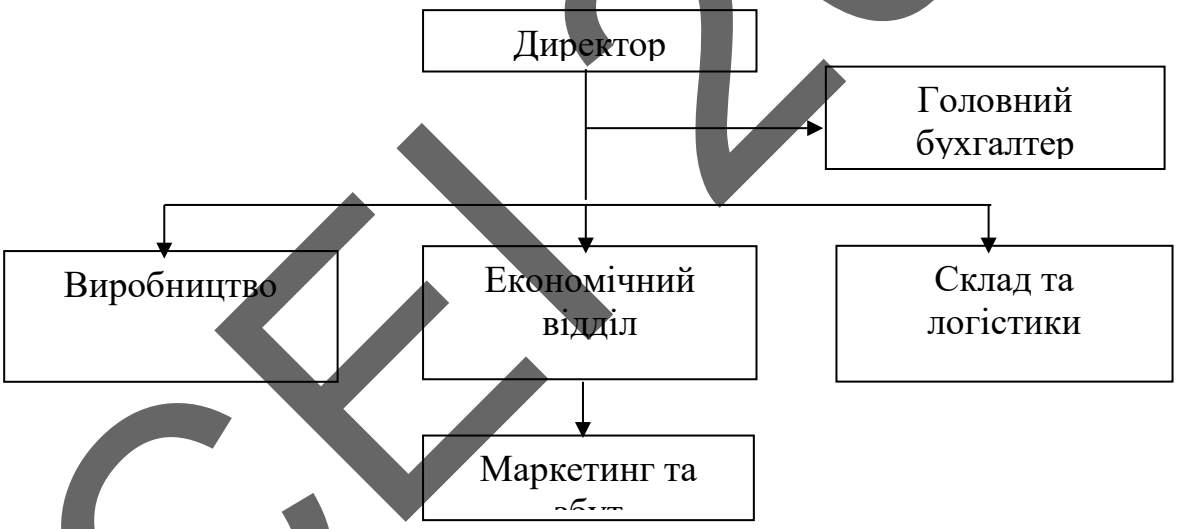


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Потрібно відмітити, що лінійний характер представленої організаційної структури на практиці не завжди підтверджується. Концепція управління ПрАТ «Вінницяоблпаливо» полягає в тому, що діяльність підприємства можна поділити на дві частини: 1) виробництво та просування готової продукції; 2) виконання окремих проектів за спеціальними договорами з замовниками. Частина продукції, що користується постійним попитом компаній

ВСЕ 2023

виготовляється невеликими партіями і є на складі. Спеціальні замовлення виконуються за умовами, вказаними в договорі і враховують особливості компаній-замовників. Підприємство постійно відслідковує якісний рівень своїх розробок та формує інформаційну базу щодо нових розробок конкурентів. Для управління цими напрямками діяльності використовується концепція управління проектами. На рисунку 2.2 представлена узагальнена структура команди проекту.

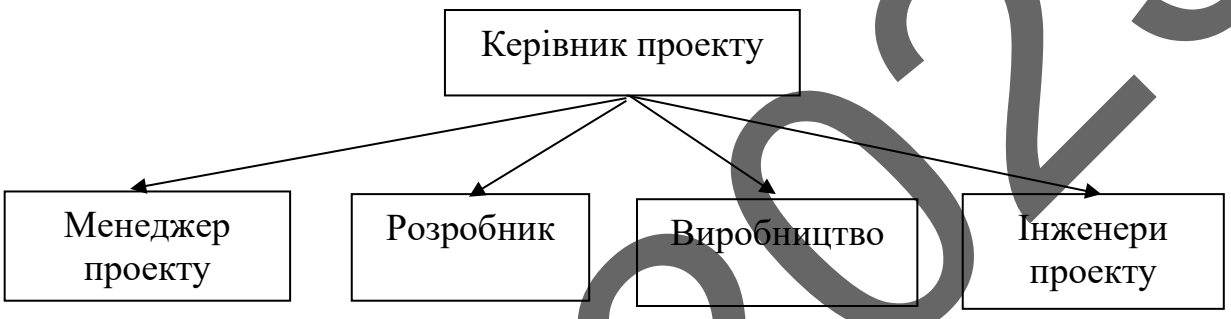


Рисунок 2.2 Узагальнена структура команди проекту

Особливістю управління підприємством є те, що співробітники беруть участь в декількох проектах, що потребує впровадження не тільки управління проектом, а і поєднання управління всією системою діючих проектів та просуванням готової продукції.

Для визначення загальних тенденцій розвитку підприємства здійснимо аналіз узагальнюючих показників діяльності підприємства за останні три роки.

В першу чергу здійснимо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у таблиці 2.1 за даними фінансової звітності.

На основі наданих даних можна зробити наступні висновки щодо основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за 2020-2022 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 17,9% порівняно з 2020 роком. Це збільшення відбулося завдяки росту цін на продукцію та збільшенню обсягів реалізації.

ВСЕЇ 2023

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолют., тис. грн.	Відносне, %	абсолют., тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	71091,6	82281,3	83836,4	111 897	15,74	15 551	1,89
Разом витрати, тис. грн.	76575,3	82388	88721,9	5812,7	7,59	6333,9	7,68
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	655,9	3890,1	1924,3	3234,20	593	-1965,80	-66,7
Рентабельність, %	1	4,7	2,1	3,7	-	-2,6	-
Фондоозброєність, тис.грн. / чол.	297,19	344,71	431,51	47,52	15,9	86,8	25,1
Фондовіддача	0,89	0,96	0,98	0,07	-	0,02	-

Сукупні витрати у 2022 році зросли на 15,86 % порівняно з 2020 роком. Це зростання відбулося завдяки зростанню витрат на оплату праці та витрат на рекламу та маркетинг.

Чистий прибуток у 2022 році зменшився на 66,7% порівняно з 2021 роком, але зріс майже втричі порівняно з 2020 роком. Зростання відбулося внаслідок вже зазначеного росту цін на продукцію та збільшенню обсягів реалізації.

Рентабельність у 2022 році знизилася до 2,1%. Це відбулося внаслідок зменшення чистого прибутку по відношенню до сукупних витрат підприємства.

ВСЕ 2023

Щодо якості роботи персоналу підприємства, то за аналізований період фондоозброєність зросла на 45%, що свідчить про ефектне оснащення праці виробничими основними фондами.

Фондовіддача є показником, який виражає ефективність використання засобів праці, тобто визначає скільки виробляється готової продукції на одиницю фондів. На нашому підприємстві даний показник хоча і зростає на 0,09 % за три роки, все одно є меншим за одиницю, що може свідчити про недостатню ефективність використання засобів праці на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Загалом, фінансовий стан підприємства погіршився у 2022 році порівняно з 2021 роком. Підстави для цього загальновідомі й першою з них є напад Росії та початок війни, що спричинило руйнівних наслідків для всієї економіки держави.

Графічне представлення динаміки основних показників діяльності підприємства показано на рисунку 2.3.

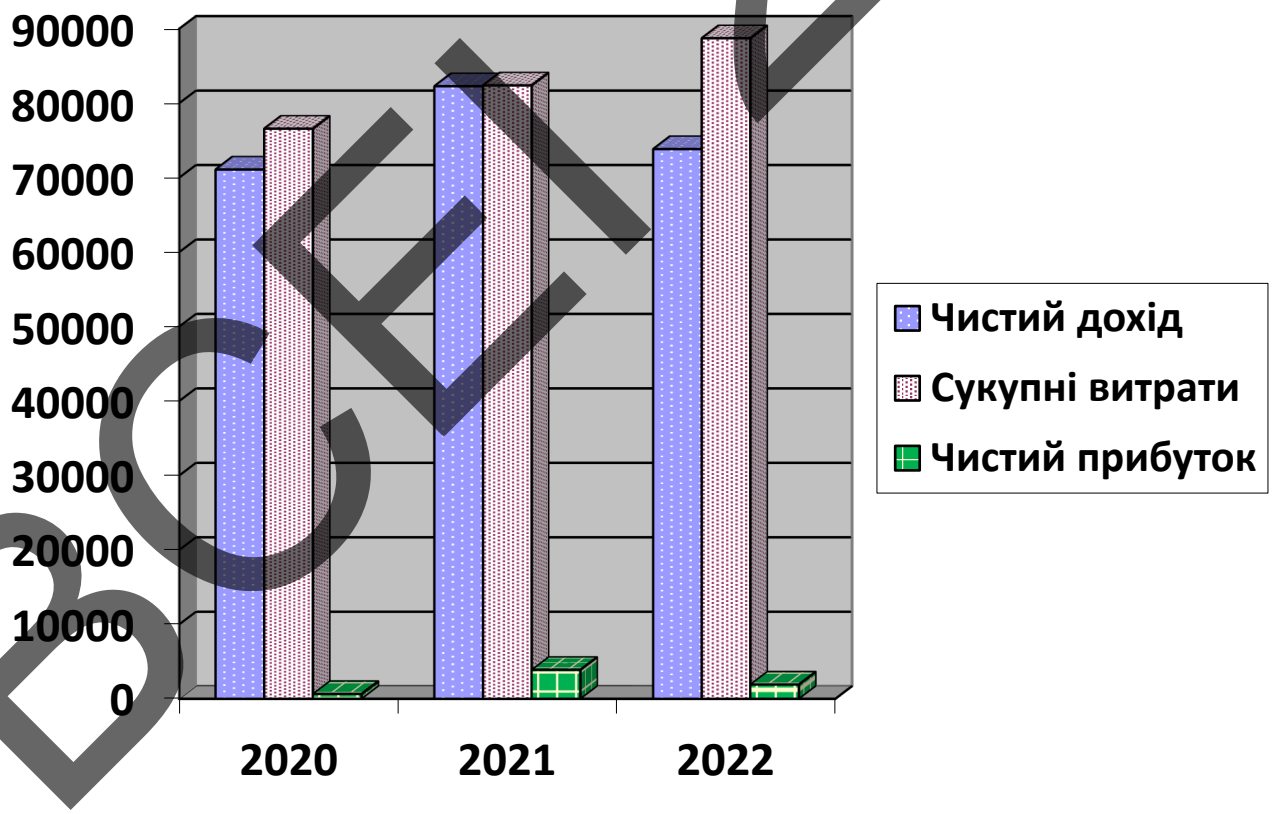


Рисунок 2.3 Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за 2020-2022 роки

ВСЕ 2023

Наступним кроком проаналізуємо стійкість та ліквідність діяльності підприємства за три роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники стійкості та ліквідності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	20,93	15,55	15,13	-5,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	12,97	9,62	7,86	-5,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11,29	8,53	6,80	-4,49
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,97	0,96	0,96	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	28,49	21,94	22,83	-5,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,97	0,95	-0,02

На основі наданих даних можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році знизився на 5,8 одиниць порівняно з 2020 роком. Зниження відбулося внаслідок зменшення оборотних активів та стабільністю поточних зобов'язань, але враховуючи що нормативним є значення більше 1, то ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має надліквідний баланс й має майже в 15 разів більше обігових коштів аніж має поточних боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році знизився на 5,11 одиниць порівняно з 2020 роком. Це зниження відбулося внаслідок зменшення суми оборотних активів (на 7% протягом аналізованого періоду) з одночасним зростанням запасів (на 46% протягом аналізованого періоду) та стабільністю поточних зобов'язань. Зважаючи, що швидка ліквідність визначає обсяг ліквідних активів, що припадають на одиницю термінових боргів, а також те, що

ВСЕ 2023

нормативним є значенням більше 1, то ПрАТ «Вінницяоблпаливо» не знаходиться в зоні ризику.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році знизився на 4,49 одиниць порівняно з 2020 роком. Це зниження відбулося внаслідок суми готівкових коштів. Зважаючи на норматив 0,20-0,35, підприємство має більш ніж достатньо коштів на рахунках. Але таке накопичення грошових коштів може мати негативні наслідки, адже гроші то є кров бізнесу, тому їх штучне вимивання може призвести до негативних наслідків.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) знизився на 0,01 п.п. за аналізований період. Зміст даного показника полягає у можливості підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Нормативним є значення 0,5. Тобто ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2022 році із значенням показника 0,96 спроможне виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності визначає забезпеченість заборгованості власними коштами підприємства. Нормативним є значення більше 1. Незважаючи на зниження значення даного показника до 22,83 у 2022 році, протягом всього аналізованого періоду ПрАТ «Вінницяоблпаливо» знаходиться у безпечній зоні.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Нормативним є значення 0,85-0,9. Протягом всього аналізованого періоду ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має значення що перевищують норматив, а отже підприємство має достатньо стабільних джерел фінансування.

Таким чином на основі проведеного аналізу ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є прибутковим, рентабельними, фінансово стійким та ліквідним підприємством. У компанії є добрі перспективи розвитку, але й наявне не зовсім ефективне використання наявних ресурсів, в першу чергу – грошових коштів.

ВСЕ 2023

2.3 Аналіз стану системи управління на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Аналіз системи управління підприємства не можна розглядати однобоко. Тільки комплексний аналіз може об'єктивно відобразити структуру і характер відносин керуючих і керованих структур, які склалися на досліджуваному товаристві.

На формування системи, методів і принципів управління впливає безліч факторів, таких як: завдання підприємства, його цілі, технологія, що використовується підприємством, персонал, структура управління підприємством, управлінські рішення, що приймаються керівництвом, а також фактори, що безперервно впливають на внутрішнє середовище.

Підприємство – це відкрита система, і її розвиток залежить як від внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для більш повної характеристики системи управління ПрАТ «Вінницяоблпаливо» проведемо SWOT- і PEST-аналіз, що є основою моніторингу та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз являє собою формалізований метод, який використовується для розробки стратегії компанії. На першому етапі визначаються сильні сторони компанії (наприклад, згуртовані працівники) та слабкі сторони (наприклад, прогалини в комунікації). На другому етапі проводяться маркетингові дослідження для оцінки можливостей (наприклад, зростаючі ринки) та загроз (наприклад, втручання держави) з боку зовнішнього середовища. На третьому етапі дані зводяться в таблиці та аналізуються.

SWOT-аналіз дає більш чітке уявлення про сильні та слабкі сторони компанії та ситуацію на ринку. Це дозволяє компанії обрати оптимальний шлях розвитку, уникнути ризиків, максимально ефективно використовувати наявні ресурси та скористатися можливостями, які пропонує ринок.

SWOT-аналіз допомагає структурувати наявну інформацію про підприємство і ринок, по-новому поглянути на поточну ситуацію і оцінити перспективи, що відкриваються.

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1. Якісний кадровий склад та високий рівень кваліфікації працівників 2. Низька плинність кадрів 3. Стабільна якість роботи 4. Прийнятна ціна 5. Високий технічний рівень	СЛАБКІ СТОРОНИ: 1. Недостатність системи менеджменту (потужної команди управлінців) 2. Недосконалість системи стратегічного планування та розвитку 3. Відсутність системи управління всією системою діючих проектів та просуванням готової продукції 4. Необхідність придбання нових приладів у зв'язку з моральним або фізичним старінням обладнання 5. Нестабільність замовників
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ: 1. Збільшення кількості реальних клієнтів 2. Збільшення поставок за кордон 3. Створення іміджу динамічної клієнтоорієнтованої компанії 4. Підвищення привабливості для інвесторів	ЗАГРОЗИ: 1. Зміни законодавства 2. Високий рівень невизначеності та ризикованості діяльності через масштабний економічний спад внаслідок війни 3. Невиконання зобов'язань з боку клієнтів (неплатоспроможність клієнтів) 4. Проблемність сфери банківського кредитування 5. Втрати частини доходів через загальний економічний спад

Визначивши послідовно сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ми отримали результати SWOT-аналізу у вигляді орієнтирів розвитку, орієнтирів змін, потенційних переваг та обмежень розвитку.

PEST-аналіз - це інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії.

Політика вивчається тому, що вона відображає владу, яка, в свою чергу, визначає середовище, в якому працюють компанії, і впливає на отримання ключових ресурсів для діяльності компанії. Основна причина вивчення

ВСЕ 2023

економіки полягає в тому, щоб скласти картину розподілу ресурсів на національному рівні, що є найважливішою умовою для корпоративної діяльності. Не менш важливими є споживчі вподобання, які визначаються за допомогою соціальної складової PEST-аналізу. Метою дослідження технологічних аспектів є виявлення тенденцій технологічного розвитку, які часто є причиною змін на ринку, втрат і появи нових продуктів.

Необхідність проведення PEST-аналізу зумовлена тим, що зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримання належного рівня внутрішнього потенціалу. Однак ресурси зовнішнього середовища не є безмежними і мають попит з боку інших організацій, що знаходяться в тому ж середовищі. Тому завжди існує ймовірність того, що організація не зможе отримати необхідні їй ресурси із зовнішнього середовища. Це послаблює потенціал організації і може мати ряд негативних наслідків для організації.

Результати здійсненого PEST-аналізу представлені на рисунку 2.4 Вони свідчать про вплив визначеної кількості негативних факторів на діяльність підприємства та нестабільність зовнішнього середовища. Це визначає необхідність впровадження системи стратегічного менеджменту та зосередження зусиль на маркетинговій діяльності (а саме: дослідження ринку, потенційних напрямків роботи, система утримання старих та приваблення нових клієнтів, реклама тощо).

Загальна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо», аналіз його фінансового стану та дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяють зробити висновок, що на підприємстві відсутня система стратегічного управління, частково та неструктуровано застосовуються елементи проектного менеджменту, на підприємстві не розробляються нові напрямки роботи, не достатньо ефективно застосовується маркетинг.

ВСЕІ 2023

Політика:

1. Політична ситуація нестабільна
2. Недосконаліть нормативно-правової бази у воєнний та повоєнний періоди
3. Посилення контролю з боку держави за роботою бізнесу
4. Зусилля державної влади щодо покращення іміджу України в світі
5. Програми підтримки державою приватного бізнесу

Економіка:

1. Загальний економічний спад
2. Падіння рівня доходів населення та платоспроможності підприємств
3. Проблемність сфери банківського кредитування
4. Високий рівень невизначеності та ризикованості діяльності через масштабний економічний спад
5. Низька концентрація підприємств конкурентів в області
6. Активне впровадження альтернативних видів палива

ПрАТ

Технології:

1. Нерівномірність забезпечення клієнтів відповідним паливом
2. Неефективне використання наявних технологій та обмеженість ресурсної бази
3. Низька ефективність використання викопного палива
4. . Низька ємність ринку та конкуренція збоку місцевих дрібних виробників.

Суспільство:

1. Індивідуалізм, прагнення виділитись серед оточення
2. Зростання значимості брендів та підвищені вимоги до якості
3. Підвищення рівня грамотності населення у сфері застосування альтернативних видів палива
4. Низький рівень застосування енергозберігаючих технологій.

ВСЕІ 2023

Рисунок 2.4 PEST-аналіз ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Необхідність та результативність впровадження системи стратегічного менеджменту розглянута у першому розділі роботи. ЇЇ застосування на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» може значно підвищити ефективність діяльності та допоможе віднайти перспективні напрямки роботи. Проте, необхідно пам'ятати, що розробка стратегії не гарантує отримання позитивних результатів, а є лише першим кроком на шляху застосування повноцінної системи стратегічного управління. Не менш важливим є вибір механізму реалізації стратегії з використанням сучасних програмних засобів. Комплексне вирішення даних проблем забезпечує СЗП. Впровадження СЗП на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» дозволить досягти наступних результатів:

1. Візуалізація стратегії компанії та донесення її до всіх підрозділів, співробітників (шляхом проектування карти на оргструктуру).

2. Концентрація компанії на тих факторах і процесах, які ведуть до досягнення стратегічних цілей. Ресурси підприємства завжди обмежені, тому концентрація є важливою, адже дозволяє досягти максимальної ефективності.

3. Подолання тенденцій менеджменту в орієнтації на тактичні цілі, адже більшість систем мотивації менеджерів орієнтовані на квартальні й річні (тобто короткострокові, тактичні) результати. СЗП концентрує увагу керівництва компанії на стратегічних цілях (і приводить тактичні плани у відповідність зі стратегічними).

4. СЗП задає поштовх для побудови таких підсистем управління, як бюджетування, управління персоналом, маркетинг, брендинг тощо.

5. СЗП звертає увагу топ-менеджерів на такі фактори як співробітники, ідеологія, корпоративна культура. Більшість же українських менеджерів схильні розглядати підприємство як механістичну систему й захоплюються відповідними методами управління, такими як оргпроектування, посадові інструкції тощо, які теж важливі, але мають свої обмеження щодо ефективності, і є більше тактичними інструментами.

ВСЕ 2023

Отже, компаніями керує план, який дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей. Реалізація планів - це розбіжність між тим, що компанія декларує і тим, що фактично досягнуто.

Реалізація планів - це зіткнення з реальністю, а потім, робота з цією реальністю для отримання економічної вигоди. У більшості випадків різниця між компанією та її конкурентом полягає в здатності реалізовувати плани. Ніяка ефективна стратегія не може бути розроблена без урахування здатності компанії виконати її.

Можуть бути вдалі, винятково вдалі або геніальні ідеї, але якщо не перетворити свою компанію в гнучкий інструмент для досягнення цих ідей, для реалізації планів, то бізнес буде йти за конкурентами, які змогли досягти може і менш геніальних цілей, але в більш короткі терміни. Стратегії реалізуються, а цілі досягаються в результаті виконання проектів і портфелів проектів. Проекти перетворюють стратегії в дії, а цілі в реальність і є інструментами розвитку компанії.

Багато компаній зараз приділяють більше уваги проектно-орієнтованій діяльності. Однак, як показує практика, чим вищий рівень складності проектів, тим менш придатні для управління цим процесом загальноприйняті у нас в країні неформалізовані методи. Технологія управління проектами є універсальною. Вона однаково застосовується і до управління великими проектами, і до управління проектами реінжинірингу або реструктуризації, і до управління проектами впровадження.

Методи проектного управління відрізняються від прийомів оперативного управління в першу чергу тим, що регулярний менеджмент оперує повторюваними процесами, а проектне управління - унікальним набором завдань, які потрібно вирішити в обмежений проміжок часу.

Так як серед послуг ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є виконання окремих проектів за спеціальними договорами з замовниками, йому також потрібно застосовувати ефективну систему управління проектами.

ВСЕ 2023

Основною проблемою проектного менеджменту досліджуваного підприємства є те, що кожен проект сприймається як автономне завдання, без урахування його зв'язків з іншою частиною проектів підприємства. Керівництво випускає з уваги важливі речі: чому було почато даний проект, як його реалізація впливає на досягнення цілей, що ставить перед собою підприємство, яким чином він впливає на інші проекти, як реалізація інших проектів позначається на цьому проекті в умовах конкуренції за обмежені ресурси підприємства.

Зазвичай успіх проекту визначається виходячи з обмежень, пов'язаних з рамками проекту, його термінами і бюджетом, тобто якщо:

1. По завершенню проекту учасники отримали всі (не більше і не менше, ніж було обіцяно) заплановані результати;

2. Результат досягнутий саме в ті терміни, які намічалися;

3. Вартість проекту відповідає виділеному бюджету.

Лише у випадку виконання всіх цих обмежень проект можна вважати успішним.

Прозорість і передбачуваність проектів - це мета і результат застосування технологій управління проектами. Повна прозорість неминуче виявляє в компанії ті проекти, які не вносять ніякого вкладу у створення прибутку.

Проектами необхідно керувати, ефективно їх планувати, контролювати їх виконання. Щоб бути конкурентоспроможним, керівництво ПрАТ «Вінницяоблпаливо» повинне постійно перерозподіляти фінансові та людські ресурси, щоб здійснювати проекти швидше, з меншими затратами і з запланованими показниками якості. Застосування технологій управління проектами робить організацію гнучкою, здатною реалізовувати проекти розвитку в максимально стислі терміни, ефективно використовуючи обмежені ресурси.

Значним недоліком у діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є те, що функцію просування товарів виконує переважно директор та керівник відділу маркетингу, які не спроможні самостійно віднайти потрібні ринки збуту та організувати рекламну діяльність на належному рівні. Тому маркетингова

ВСЕ 2023

діяльність вимагає залучення експертів, які можуть створити і підтримувати тривалий зв'язок між компанією і ринком. Такі працівники можуть збільшити продажі та створити сприятливий імідж, інформуючи, переконуючи та нагадуючи про діяльність компанії.

Реалізація цілеспрямованої збутової політики ПрАТ «Вінницяоблпаливо» вимагає організації та створення збутової мережі, що охоплює цільовий ринок і забезпечує швидку та ефективну реалізацію продукції. Збутова політика зазвичай включає такі питання, як залучення посередників, договірні відносини, визначення форми і виду збуту продукції, що пропонується підприємством, з урахуванням особливостей товару, ситуації на конкретному цільовому ринку і збутової політики конкурентів.

Організація сервісу є важливим елементом маркетингової політики товариства. Невід'ємною складовою частиною ефективної маркетингової діяльності є організація післяпродажного сервісу, який спроможний сформувати прихильність споживачів та зафіксувати певні обсяги ринку. Все це враховується при організації діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

Щодо комунікаційної політики, на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» здійснюються наступні заходи: підприємство немає власного сайту в мережі Інтернет; але активно користується послугами маркетплейсів; до початку війни приймало участь у спеціалізованих заходах, а також вигравало тендери на постачання палива та надання супутніх послуг.

Розробка та реалізація системи стратегічного менеджменту та застосування маркетингових прийомів (дослідження вітчизняних та закордонних ринків, аналіз конкурентів, споживачів, каналів збуту) на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» дозволить визначити нові перспективні напрямки роботи, розширити сферу діяльності, залучити нових клієнтів і, відповідно, покращити ефективність діяльності. Розробка нових напрямків роботи, розширення асортименту та залучення нових клієнтів дозволить стабілізувати діяльність товариства та знизити його сприйнятливість до мінливого зовнішнього середовища і кризових ситуацій, адже цільовими споживачами продукції

ВСЕ 2023

товариства є підприємства всіх форм власності та приватні особи, що мають різні джерела та обсяги фінансових ресурсів, та по різному реагують на законодавчі та економічні зміни.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницяоблпаливо» також має певний недолік. Незважаючи на висококваліфікований персонал, досвід роботи та надзвичайно високий потенціал, на підприємстві відсутній системний апарат управління. Більшість управлінських функцій виконує директор. Створення грамотної управлінської команди, що буде працювати з клієнтами просто необхідне. При застосуванні СЗП на ПрАТ «Вінницяоблпаливо», ми б радили здійснити реорганізацію організаційної структури. При цьому, негативні наслідки зводяться до мінімуму, так як система буде впроваджуватись поступово, а її безпосереднє використання буде застосовуватись апаратом управлінців: директор, головний бухгалтер, керівники ключових відділів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного менеджменту ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Обов'язковою і важливою умовою ефективності стратегічного менеджменту є його місце в організаційній структурі підприємства та комплексі взаємопов'язаних дій. Ці фактори визначаються масштабом діяльності компанії, її стратегічним положенням на ринку і обсягом продажів.

В даний час ринкові відносини проявляються в різних формах, але найчастіше вони відображаються на комерціалізації діяльності. Ми звикли описувати комерційну діяльність виключно торгівлею, але наше розуміння цього терміну трохи вужче. Виробничі підприємства можуть бути так само класифіковані як об'єкти продажу, оскільки вони надають товари та послуги своїм клієнтам та здійснюють продажі, які вони планують отримувати з прибутком.

Відомо, що комерційна діяльність повинна бути інтегрована із загальним процесом і стратегією бізнесу. Тому процес стратегічного менеджменту повинен починатися саме з виділення основних рівнів всієї стратегії та визначення місії і цілей бізнесу. Загалом стратегічний менеджмент має охоплювати всю систему діяльності підприємства та бути дієвим інструментом досягнення цілей функціонування компанії.

Узагальнено увесь процес стратегічного менеджменту на приватному акціонерному товаристві «Вінницяоблпаливо» має відбуватись за алгоритмом, що наведено на рисунку 3.1.

ВСЕ! 2023

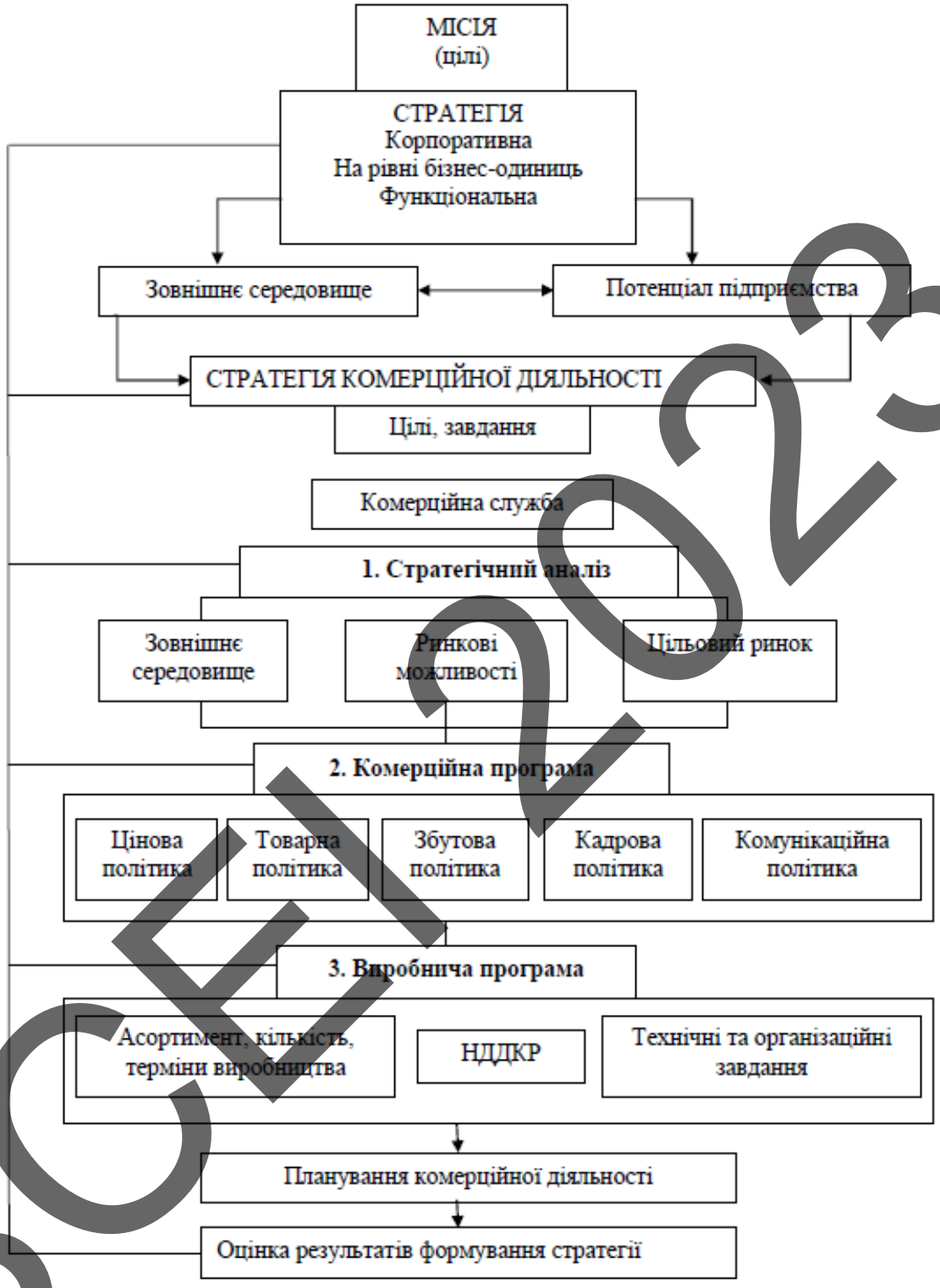


Рисунок 3.1 Проповнований алгоритм стратегічного менеджменту для ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

На даному рисунку ми бачимо синергію трьох рівнів стратегічного менеджменту. Топ-рівень, тобто загальна корпоративна стратегія, що

ВСЕ 2023

визначається власниками (акціонерами) ПрАТ «Вінницяоблпаливо» та є визначальною у стратегічному горизонті планування. Міддл-рівень, тобто стратегії за напрямами діяльності. В нашому випадку це можуть бути стратегії продажу палива та стратегії виробництва палива. Стратегії лоу-рівня або функціональні стратегії визначають діяльність основних організаційних підрозділів компанії та визначають їх функціональну спрямованість. На ПрАТ «Вінницяоблпаливо» це можуть бути фінансові стратегії, маркетингові стратегії, цінові стратегії тощо.

До речі, відмітимо, що на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» не сформульовано місії підприємства. Перш ніж запропонувати своє бачення, відзначимо, що місія має вміщувати такі характерні риси, що притаманні конкретному підприємству, як: ключове завдання діяльності підприємства з точки зору його основних продуктів, найбільш важливих ринків збуту й використовуваних технологій; базові характеристики, що пов'язані з середовищем функціонування підприємства, основні принципи діяльності на ринку; культурний, психологічний та соціальний клімат в середині організації.

Враховуючи особливості діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» ми пропонуємо наступне формулювання місії: «Ми маємо стати лідером у виробництві та продажу палива в регіоні, надаючи високоякісні та екологічно безпечні продукти. Наша мета полягає у забезпеченні надійності, доступності та інноваційності у наших паливних рішеннях, щоб сприяти сталому розвитку громад та покращенню якості життя. Ми прагнемо до встановлення міцних та довготривалих відносин з нашими клієнтами та партнерами, постійно вдосконалюючи наші процеси, з метою забезпечення винятkового обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів».

Таке формулювання місії відображає зосередження підприємства на якості продукції, екологічній відповідальності, інноваціях та зобов'язанні перед споживачами та громадою. Також наголошується на важливості стійкого розвитку та позитивного впливу на місцеву економіку.

ВСЕ 2023

Виходячи з місії підприємства, формуються його цілі. Ціль або мета виражає певну специфічну область діяльності організації, лежить в основі основних функцій управління, визначає способи підвищення ефективності діяльності і лежить в основі управлінських рішень.

Необхідно розрізняти загальні або стратегічні цілі, розроблені для всієї організації, і конкретні або тактичні цілі, розроблені основними підрозділів або за визначеними сферами діяльності.

Цілі підприємства визначають напрямок його розвитку. Розробка комерційної стратегії визначає вибір способів досягнення цих цілей. Ця стратегія зазвичай ґрунтується на наступних категоріях: ціна, переваги, адаптація, основні відмінності. Стратегії ціноутворення для досягнення комерційного успіху вимагають використання низьких цін, як правило, при високих цінах при великій кількості вироблених товарів або їх дефіциті. Стратегії отримання переваг включають використання конкурентних факторів, таких як якість товарів і послуг, дизайн і фірмовий стиль стиль, упаковка, сервіс, дотримання договірних зобов'язань і надійність поставок товарів і послуг. Стратегія адаптації заснована на повторенні дій конкурентів в області товарної політики, дистрибуції і ціноутворення. Стратегія істотних відмінностей вимагає, щоб продукт різко відрізнявся за якістю і характеристиками від продуктів (послуг) конкурентів.

Зважаючи на вищенаведене та грунтуючись на запропонованій місії діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» розробимо набір стратегічних та тактичних цілей для нашого підприємства.

Отже, стратегічними цілями діяльності може бути:

1. Розширення ринкової частки. ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має стати лідером ринку в регіоні шляхом збільшення обсягу продажів та розширення мережі дистрибуції.

2. Інновації та розвиток продукту, тобто передбачається запровадження і продаж нових, більш ефективних та екологічно безпечних видів

ВСЕ 2023

палива. Також важливі інвестиції у дослідження для поліпшення якості продукції.

3. Екологічна відповідальність. ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має докладати зусиль для реалізації проектів щодо зменшення впливу виробництва на довкілля. Необхідно використовувати відновлювані джерела енергії у виробничих процесах.

4. Покращення відносин з клієнтами. Необхідно приділити увагу розвитку програм лояльності для постійних клієнтів, вжити заходів для збільшення задоволеності клієнтів через підвищення якості обслуговування.

5. Соціальна відповідальність та участь у житті громади. Навіть незважаючи на порівняно невеликі розміри підприємства, необхідно долучатись до соціальних проектів та програм, що сприяють сталому розвитку місцевих громад.

Тактичними цілями ПрАТ «Вінницяоблпаливо» можуть виступати:

1. Збільшення продажів через проведення промоційних кампаній та знижок для приваблення нових клієнтів; розширення асортименту продукції, доступної для покупки.

2. Оптимізація виробничих процесів шляхом впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва; зменшення виробничих витрат через поліпшення логістики та управління запасами.

3. Поліпшення екологічного менеджменту шляхом реалізації заходів щодо зниження викидів в атмосферу та забруднення вод; введення програм переробки та утилізації відходів.

4. Навчання та розвиток персоналу через проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників; залучення висококваліфікованих фахівців у ключові відділи компанії.

5. Активна участь у соціальних проектах, що передбачає фінансування та організація культурних, освітніх та екологічних заходів у регіоні.

ВСЕ 2023

Враховуючи вищезапропоноване, також розглянемо де-які прикладні аспекти щодо реалізації тактичних цілей діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» (рисунок 3.2).

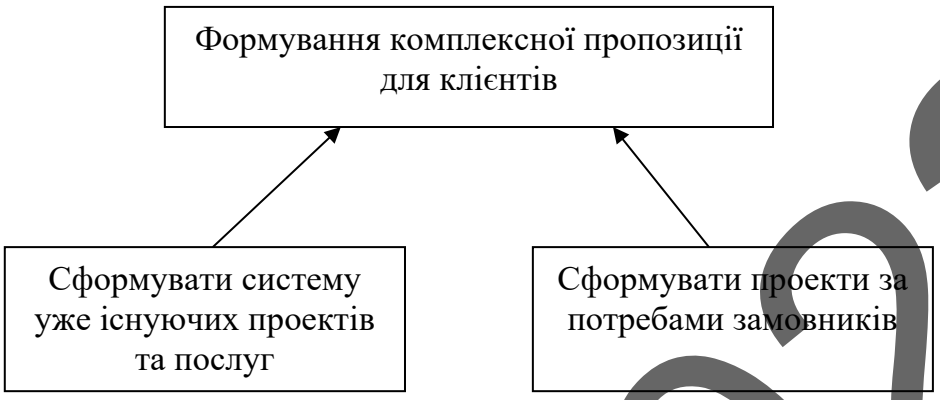


Рисунок 3.2 Функціональне наповнення тактичних цілей стратегічного менеджменту ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Зазначене функціональне наповнення доволі часто асоціюється із стратегічними картами діяльності.

Розробка стратегічної карти для ПрАТ «Вінницяоблпаливо» розпочинається з наступних кроків:

- визначення ресурсного потенціалу підприємства;
- вивчення особливостей ринку (сегментування ринку, кількість потенційних споживачів, їх характеристика, вивчення конкурентної ситуації тощо);
- вибір потенційно найбільш дохідного сегмента, виявлення його основних потреб, виявлення незадоволеного попиту;
- проведення якісних досліджень;
- створення попередньої концепції проекту;
- проведення кількісних досліджень (дані щодо відсотку споживачів, що приймають створену концепцію);
- доопрацювання попередньої та створення кінцевої концепції проекту.

Для досягнення визначених цілей необхідно, в першу чергу, здійснити аналіз існуючої пропозиції (для максимального задоволення попиту та

ВСЕ 2023

завоювання нових покупців, оптимізації фінансових результатів фірми та використання її технологічного досвіду) на підприємстві та потреб споживачів.

На жаль, універсальних методик дослідження наявного асортименту та визначення достатності обсягів та асортименту продукції не існує. Але моніторинг поведінки споживачів, вивчення їх психологічних патернів, мотивів здійснення покупок можуть надати необхідну інформацію.

Вивчення потреб споживачів ПрАТ «Вінницяоблпаливо» повинне здійснюватись шляхом проведення опитувань власників компаній, інженерів та замовників, участі у різноманітних промоційних заходах, дослідження попиту та пропозиції на ринку, вивчення мотивацій споживачів, дослідження ефективності реклами, вивчення реакції споживачів на товар, вивчення товарів конкурентів, дослідження ефективних способів просування товарів, аналіз потенційних можливостей ринку та розподілу часток ринку між фірмами тощо.

У процесі розробки стратегічної карти проекту також слід враховувати тимчасові фактори, такі як час продажу продукту (послуги), час затримки платежу після поставки продукту і умови оплати продукту або послуги споживачем (фактично передоплата або кредит). Всі ці фактори не слід ігнорувати, оскільки вони мають істотне значення для фінансових результатів проекту. Фактор часу особливо важливий для проектів, що реалізуються в умовах інфляції.

Для забезпечення розвитку перспективного напрямку роботи по задоволенню потреб споживачів необхідно дослідити законодавчу базу даної сфери, політичну ситуацію в країні. Враховуючи її нестабільність, а саме обмеження воєнного стану та повоєнні виклики можна передбачити підвищення потреб у рекламі, зростання попиту на продукції ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

Здійснивши усі необхідні дослідження та сформувавши стратегічні цілі для проекту, оберемо перспективи для побудови карти стратегії та визначимо основні показники, що відображатимуть їх досягнення. Скористаємось стандартним набором перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні процеси,

ВСЕІ 2023

співробітники та інфраструктура.

Для ПрАТ «Вінницяоблпаливо» ми обрали наступні показники: по перспективі Фінанси: середня прибутковість на ринку, число замовлень, середній розмір замовлення, частка витрат, приріст продаж, частка ринку; для перспективи Клієнти: кількість повторних замовлень, кількість нових клієнтів, кількість втрачених замовників, індекс задоволеності (лояльності) клієнтів, пізнаваність бренду; для перспективи Внутрішні процеси: своєчасність виконання проектів, покращення продуктивності, кількість впроваджених розробок (нововведень), кількість стратегічних контрактів; для перспективи Співробітники/Інфраструктура: щорічні витрати на навчання, середній час, витрачений працівниками на підвищення кваліфікації, індекс задоволеності співробітників, кількість пропозицій щодо поліпшення від 1 співробітника. Усі дані формуються зі всього спектру діяльності підприємства.

Для успішного впровадження стратегії має здійснюватися моніторинг і системний зворотний зв'язок процесу стратегічного управління. Для цього доцільно використовувати збалансовані карти, що відображають основні цілі діяльності підприємства, а також їх подальша декомпозиція у вигляді набору критичних чинників успіху.

Отже, застосування системи збалансованих показників для підприємства дозволяє:

- ефективно використовувати системний підхід при вирішенні завдань клієнта;
- розробити шлях від ідеї до її втілення в конкретному результаті;
- зорієнтувати підприємство на конкретний кінцевий результат для кожного клієнта та проекту;
- оцінити успішність проекту на стадії його виникнення;
- якщо зв'язок між різними параметрами розвитку вже встановлена, неважко зрозуміти, чи є сенс в реалізації даного проекту і наскільки це наближає компанію до досягнення стратегічних цілей;

ВСЕІ 2023

- оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища.

3.2 Впровадження системи збалансованих показників у механізм стратегічного менеджменту Приватного акціонерного товариства «Вінницяоблпаливо»

Ефективність управлінських стратегій компаній, що працюють на основі застосування системи збалансованих показників, залежить від впровадження збалансованої системи в практику ведення бізнесу.

Традиційно процес впровадження СЗП можна розділити на 3 етапи (підготовки, вибору та аналізу показників, оцінки та контролю результатів), кожен з яких має свої специфічні послідовні дії.

Підготовчий етап включає в себе наступне:

– усвідомлення необхідності використання СЗП;

– визначення місії, цілей та стратегії компанії.

Етап вибору та аналізу показників передбачає:

– вибір ключових показників ефективності на основі прогнозів СЗП;

– встановлення та обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку;

– впровадження показників для кожного прогнозу СЗП;

– досягнення стратегічних цілей, взаємозв'язок між цілями прогнозу та показниками спільного підприємства та розробка стратегічної карти.

Етап оцінки та контроль результатів включає в себе:

– формування ромбу стратегій;

– застосування економіко-математичних моделей для прогнозування ефективності стратегій управління;

– забезпечення використання СЗП в системі менеджменту підприємства.

Основою успішного корпоративного управління, заснованого на використанні СЗП, є визначення оптимального плану її реалізації в управлінській діяльності. Існує 2 підходи до реалізації СЗП: "зверху вниз" і "знизу вгору". При

ВСЕ 2023

застосуванні низхідного підходу ініціатива по використанню належить керівництву підприємства, за умови використання висхідного підходу - менеджмент підприємства реагує на вимоги середовища.

Отже, проведемо адаптацію використання СЗП для ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

– Підготовчий етап.

Усвідомлення необхідності використання СЗП. Ознаками необхідності застосування СЗП в стратегічному менеджменті ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є зниження прибутковості діяльності, економічна криза та невизначеність перспектив діяльності на фоні триваючої війни. Також основою даного етапу є прибутковість, рентабельність, фінансова стійкість та ліквідність підприємства.

Визначення місії, цілей та стратегії компанії. Чітко визначене стратегічне бачення є необхідною умовою сталого стратегічного лідерства. Стратегічне бачення має важливе значення для ефективного управління та відповідального прийняття рішень, які спрямовують компанію в майбутнє та визначають довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Для ПрАТ «Вінницяоблпаливо» місія нами вже сформульована наступним чином: «Ми маємо стати лідером у виробництві та продажу палива в регіоні, надаючи високоякісні та екологічно безпечні продукти. Наша мета полягає у забезпеченні надійності, доступності та інноваційності у наших паливних рішеннях, щоб сприяти сталому розвитку громад та покращенню якості життя. Ми прагнемо до встановлення міцних та довготривалих відносин з нашими клієнтами та партнерами, постійно вдосконалюючи наші процеси, з метою забезпечення виняткового обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів».

Цей етап важливий, оскільки працівникам важливо отримати уявлення про СЗП, почати розуміти стратегію компанії та брати участь у розробці місії та цілей компанії. На цьому етапі завершуються підготовчі роботи по впровадженню СЗП в ділову практику.

ВСЕІ 2023

– Етап вибору та аналізу показників.

Вибір ключових показників ефективності на основі прогнозів СЗП. Для успішного упровадження СЗП важливо, щоб для кожного прогнозу були обрані найбільш значущі показники з точки зору оцінки ефективності роботи підприємства. Реалізація цього етапу заснована на 3 принципах: раціональність інформації, збалансованість цілей і здатність вимірювати показники. Вибір основних показників ефективності на основі прогнозу СЗП здійснюється відповідно до блоку аналізу фінансового стану підприємства з метою підкріплення оцінки діяльності підприємства формуванням стратегій управління.

Встановлення та обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку. Суть цього етапу полягає в проведенні оцінки фахівцями кожного обраного показника для визначення ступеня впливу на отриманий показник. Процес встановлення стійкого причинно-наслідкового зв'язку між показниками, що становлять структуру системи, полягає в урівноваженні показників.

Результатом усіх цих дій є композування причинно-наслідкових зв'язків (когнітивних карт) між показниками. Таким інструментом можуть бути показники, що характеризують ступінь, в якій кожне підприємство досягає стратегічних цілей в рамках своїх прогнозів. Когнітивні карти є свого роду зв’язковими для транслювання бачення СЗП на нижчий рівень корпоративного управління.

Впровадження показників для кожного прогнозу СЗП. Встановлення причинно-наслідкового зв'язку і складання когнітивних й стратегічних карт є передумовами для введення показників, що поєднують ключові показники ефективності з прогнозуванням. Як ми вже зазначали такими показниками для ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є фінанси, клієнти, внутрішні процеси, співробітники та інфраструктура.

Досягнення стратегічних цілей, взаємозв'язок між цілями прогнозу та показниками спільного підприємства та розробка стратегічної карти.

ВСЕІ 2023

Стратегічна карта виконує комунікаційну функцію. Тобто потрібно створити таку карту, щоб скласти чітке та детальне уявлення про стратегію, задля пояснення змісту корпоративної стратегії всім зацікавленим сторонам. Створення стратегічної карти - це перший результат процесу створення незалежної та ціннісної СЗП. Насправді, на цьому етапі керівництво бізнесу отримує потужний інструмент комунікації, який допомагає членам управлінської команди зрозуміти стратегію та пояснити її акціонерам, працівникам та партнерам.

– Етап оцінки та контролю результатів.

Формування ромбу стратегій. На даному етапі реалізації СЗП передбачалося, що площа прямокутника формується в результаті точок з'єднання на осях, відповідних реальному значенню проекційних індикаторів фінанси, клієнти, внутрішні процеси, співробітники та інфраструктура відображають рівень ефективності економічної стратегії підприємства.

Застосування економіко-математичних моделей для прогнозування ефективності стратегій управління. Необхідно використовувати адаптивні моделі прогнозування, що містять релевантні дані, і швидко адаптувати їх структуру і параметри до постійно мінливих умов. Інструментом прогнозування в цьому випадку є єдиний фактор - час. При оцінці параметрів адаптивної моделі рівням ряду присвоюються різні ваги в залежності від того, наскільки сильно визначається вплив на поточний рівень. Це дозволяє враховувати зміни в тренді і різні варіації, за якими можна простежити наявні закономірності.

Забезпечення використання СЗП в системі менеджменту підприємства. Для успішного увпровадження СЗП в практику управління бізнесом менеджмент повинен розуміти концепцію СЗП , оскільки реалізація проекту в основному залежить від лінійного менеджера, який володіє повними і надійними знаннями з усіх питань в окремих областях бізнесу. Щоб ефективно реалізувати стратегію, необхідно виконати наступні умови:

- стратегія управління бізнесом повинна бути досяжною;

ВСЕІ 2023

- повинен враховуватись взаємозв'язок між довгостроковим і короткостроковим розподілом ресурсів і стратегіями управління;

- стратегія управління діяльністю компанії має бути тісно пов'язана зі стратегією окремих відділів;

- необхідна наявність зворотного зв'язку для забезпечення контролю над реалізацією стратегії.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі нами здійснено аналіз ключових теоретичних засад стратегічного менеджменту.

узагальнено стратегія це термін, що походить від грецького strategia, що буквально означає «напрямок військ, генеральне керівництво. У військовій термінології під стратегією зазвичай розуміють військові операції, що передують безпосередньому нападу на ворога. Таким чином, поняття стратегії запозичене з військової теорії та адаптоване для використання в бізнесі. У бізнесі, як і у військовій теорії, стратегія поєднує політику і тактику, пов'язуючи цілі та бажані результати з необхідними ресурсами

З плином часу відбувався розвиток поглядів на сутність стратегій, і якщо А. Д. Чандлер стверджував, що стратегія - це визначення головних довгострокових цілей організації та адаптація дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. То пізніші дослідники, зокрема І. Ансофф, П. Друкер, К. Ендрю, Г. Міцберг, М. Мескон значно розширили кут зору на проблематику стратегій та формування науки стратегічного менеджменту. Так, визнаний теоретик менеджменту Майкл Мескон вважає, що «процес стратегічно¬го управління має складатися з дев’яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії».

Ми загалом погоджуємось з точкою зору О.М. Сумець, який визначає, що «Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки: після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності; аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного; аналіз стратегічних варіантів

ВСЕІ 2023

дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми; формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів; проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією; обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації».

Нами проаналізовано десять найпоширеніших методів стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод «5 х 5» М. Мескона, VMOST-метод, метод GAP-аналізу, метод ABC-аналізу, метод «5 сил Майкла Портера», матриця «Єврокіп», метод SNW-аналізу, методи матриці BKG та матриці McKinsey.

Кожному з цих методів притаманні свої переваги й недоліки, а також умови та особливості застосування. Загалом методам стратегічного менеджменту притаманні такі переваги, як: визначення конкурентних переваг; врахування факторів, що впливають на діяльність підприємства; доступність широкого спектру досліджень; всебічне вивчення конкретних аспектів діяльність; простота і ясність у представленні можливих стратегій; акцент на якісних аспектах аналізу. До недоліків ми можемо віднести недостатність, а подекуди й недоступність про ключові показники діяльності конкурентів, споживачів, партнерів; статичність методів аналізу; обмежена кількість елементів та показників, що аналізуються; обмежена кількість стратегій; суб'єктивність.

Також в роботі проаналізовано теоретичні засади та практичний досвід побудови системи управління на основі системи збалансованих показників.

Об’єктом дослідження виступає приватне акціонерне товариство «Вінницяоблпаливо».

Товариство є підприємницьким, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі

ВСЕ 2023

іноземних) для одержання прибутку і наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів.

Основними видами діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є: 46.71 - Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт; 16.23 - Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

На основі проведеного аналізу ПрАТ «Вінницяоблпаливо» ми визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельними, фінансово стійким та ліквідним підприємством. У компанії є добрі перспективи розвитку, але й наявне незовсім ефективне використання наявних ресурсів, в першу чергу – грошових коштів.

Проведений аналіз стану системи управління на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» методами SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Результати SWOT-аналізу засвідчили непогані перспективи, натомість результати PEST-аналізу свідчать про вплив визначеної кількості негативних факторів на діяльність підприємства та нестабільність зовнішнього середовища. Це визначає необхідність впровадження системи стратегічного менеджменту та зосередження зусиль на маркетинговій діяльності (а саме: дослідження ринку, потенційних напрямків роботи, система утримання старих та приваблення нових клієнтів, реклама тощо).

Загальна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо», аналіз його фінансового стану та дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяють зробити висновок, що на підприємстві відсутня система стратегічного управління, частково та неструктуровано застосовуються елементи проектного менеджменту, на підприємстві не розробляються нові напрямки роботи, не достатньо ефективно застосовується маркетинг.

За результатами проведеного аналізу ми запропонували напрями удосконалення стратегічного менеджменту ПрАТ «Вінницяоблпаливо». В

ВСЕ 2023

першу чергу це стосується проповнованого алгоритму стратегічного менеджменту, як синергію трьох рівнів стратегічного менеджменту. Топ-рівень, тобто загальна корпоративна стратегія, що визначається власниками (акціонерами) ПрАТ «Вінницяоблпаливо» та є визначальною у стратегічному горизонті планування. Міддл-рівень, тобто стратегії за напрямами діяльності. В нашому випадку це можуть бути стратегії продажу палива та стратегії виробництва палива. Стратегії лоу-рівня або функціональні стратегії визначають діяльність основних організаційних підрозділів компанії та визначають їх функціональну спрямованість. На ПрАТ «Вінницяоблпаливо» це можуть бути фінансові стратегії, маркетингові стратегії, цінові стратегії тощо.

Також нами сформульована місія ПрАТ «Вінницяоблпаливо»: «Ми маємо стати лідером у виробництві та продажу палива в регіоні, надаючи високоякісні та екологічно безпечні продукти. Наша мета полягає у забезпеченні надійності, доступності та інноваційності у наших паливних рішеннях, щоб сприяти сталому розвитку громад та покращенню якості життя. Ми прагнемо до встановлення міцних та довготривалих відносин з нашими клієнтами та партнерами, постійно вдосконалюючи наші процеси, з метою забезпечення виняткового обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів», а також набір стратегічних та тактичних цілей діяльності.

До стратегічних цілей ми віднесли, що ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має стати лідером ринку в регіоні шляхом збільшення обсягу продажів та розширення мережі дистрибуції; ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має докладати зусиль для реалізації проектів щодо зменшення впливу виробництва на довкілля; необхідно приділити увагу розвитку програм лояльності для постійних клієнтів, вжити заходів для збільшення задоволеності клієнтів через підвищення якості обслуговування тощо.

В свою чергу, до тактичних цілей: збільшення продажів через проведення промоційних кампаній та знижок для приваблення нових клієнтів; розширення асортименту продукції, доступної для покупки; оптимізація виробничих

ВСЕ 2023

процесів шляхом впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва; активна участь у соціальних проектах, що передбачає фінансування та організація культурних, освітніх та екологічних заходів у регіоні тощо.

Крім того нами запропоновано впровадження системи збалансованих показників у механізм стратегічного менеджменту, та наведено основні етапи алгоритму.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

2. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61

3. Береда Т.М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. *Вісник ХНТУ. Серія публічне управління та адміністрування.* 2022. № 4(83). С. 127-132

4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20PEST.pdf

5. Будник М.М., Невертій Г.С., Крилова Н.М. Стратегічне управління. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 292 с.

6. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури. 2016. URL: http://10.0.2.150/docs/CUL/Strateg_menedgment_Budko2016.pdf

7. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2021. №1(24). С. 78-81

8. Дикань В. Л. Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури».2013. 272 с.

ВСЕ 2023

9. Довгань В.Л. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ. 2020. 272 с.

10. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела. 2019. 464 с.

11. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_58.pdf

12. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf

13. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління Харків: НТУ "ХПІ". 2017. 460 с.

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

15. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2018. 203 с.

16. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2021. 186 с.

17. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула. 2019. 256 с.

18. Мазур О. Є. Особливості визначення вихідних характеристик в АВС-аналізі. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/156.pdf

19. Мартиненко М. О., Колодзінський Б. П. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf?file=n_9074_59003267.pdf

20. Пастух К. В. Стратегічне управління. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020. 60 с.

21. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

ВСЕ 2023

22. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Дніпро. 2019. 240 с.

23. Попова В. Д. Стратегічний аналіз. Чернівці: ЧНУ. 2018. 157 с.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.

25. Правдюк Н.Л. Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

26. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс. 2018. 256 с.

27. Проведення PEST, GAP та SNW-аналізу. URL: https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476196&chapterid=172526

28. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. К.: Фабула. 2019. 324 с.

29. Смирнова Н.В. Технологія стратегічного управління активами підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2016. №6. С. 116-121

30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

31. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент. Х.: ХДУХТ. 2019. 213 с.

32. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент навч. посібник. Харків: ХДУХТ. 2019. 240 с.

33. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.». 2017. 932 с.

34. Управління портфелем бізнесу фірми. URL: https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=53539

35. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень. Київ: Освіта України. 2018. 246 с.

36. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 165 с.

ВСЕІ 2023

37. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В Моделювання стратегічних карт розвитку організації. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23447/50858.pdf?isAllowed=y&sequence=2

38. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

39. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник.* № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

40. Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник.* № 1(29). 2024.

41. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник.* № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf

42. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с

43. Шершньова З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління. К: КНЕУ. 1999. 384с.

ВСЕ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕ! 2023