

Ім'я користувача:
Олена Бондаренко

ID перевірки:
1016071929

Дата перевірки:
19.01.2024 11:35:57 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.01.2024 11:52:34 EET

ID користувача:
100005535

Назва документа: BOYCHUK_Vlada_Ruslanivna_MO2226

Кількість сторінок: 82 Кількість слів: 13539 Кількість символів: 106649 Розмір файлу: 1.46 MB ID файлу: 1015778656

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

6.55% Схожість

Найбільша схожість: 2.98% з Інтернет-джерелом (https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43199/2/KPM_Sysak%20%281%)

5.95% Джерела з Інтернету

412

Сторінка 84

1.36% Джерела з Бібліотеки

155

Сторінка 86

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

7

Підозріле форматування

16
сторінок

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Дніпровський державний університет науки і технологій

ВІДГУК КЕРІВНИКА
кваліфікаційної роботи ОС магістр

студент групи МО2226 Бойчук Влада Русланівна

Тема випускної роботи: «Обґрунтування стратегії розвитку комерційного підприємства в умовах економічної кризи в Україні»

1 Якісні відмінності кваліфікаційної роботи: робота має чітку структуру та логічний поділ на розділи, характеризується глибоким аналізом літератури та актуальністю досліджень у галузі надання комерційних послуг. В роботі застосованні різноманітні методи аналізу, включаючи графічний, аналітичний, синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи екстраполяції, порівняння тощо.

2 Зауваження: в деяких місцях можливе уточнення та деталізація аргументації. Рекомендується додатковий аналіз можливих ризиків та недоліків запропонованих підходів.

3 Висновок щодо дотримання академічної доброчесності: дипломна робота виконана самостійно, дотримано принципи академічної доброчесності, належним чином оформлені посилання та використана література.

Комплексна оцінка кваліфікаційної роботи: робота є якісною та змістовною, добре структурованою, із застосуванням релевантних методів дослідження, що відображає глибоке розуміння автором предмету дослідження. Вона відповідає академічним стандартам і заслуговує позитивної оцінки.

Керівник: доцент Вячеслав ЗАДОЯ _____

Дата: _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ТА ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

(назва факультету)

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

ОС магістр

(ступінь вищої освіти)

**Тема: ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ**

за освітньою програмою МЕНЕДЖМЕНТ

зі спеціальності: 073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

Виконав: студент групи: МО2226

_____ / Влада БОЙЧУК /
(підпис студента) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: _____ / к.е.н. доц. Вячеслав ЗАДОЯ /
(підпис) (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Нормоконтролер: _____ / к.е.н. доц. Вячеслав ЗАДОЯ /
(підпис) (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____

Дніпро – 2024 рік

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
UKRAINIAN STATE UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES**

MANAGEMENT OF ENERGY AND ECONOMIC PROCESSES

(faculty)

ECONOMICS AND MANAGEMENT

(department)

**Explanatory Note
to Master's Thesis
Master**

(higher education degree)

on the topic: **JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A
COMMERCIAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE ECONOMIC
CRISIS IN UKRAINE**

according to educational curriculum «MANAGEMENT»

in the Speciality: **073 «MANAGEMENT»**

(speciality and its code)

Done by the student of the group: **MO2226** / **Vlada BOICHUK**/

(name, surname)

Scientific Supervisor: / **associate prof. Viacheslav ZADOIA.**/

(position, name, surname)

Normative controller : / **associate prof. Viacheslav ZADOIA.**/

(position, name, surname)

Dnipro – 2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра:

87 с., 10 рис., 17 табл., 52 джерел.

Об'єкт дослідження - розробка та впровадження стратегії організації в контексті змінних економічних умов.

Предмет дослідження –напрями вдосконалення стратегій для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Мета роботи дослідити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, розробити стратегічний набір і обрати оптимальну стратегію організації

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, метод експертних оцінок, графічний, аналітичний, синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи екстраполяції, порівняння тощо.

У рамках дослідження було визначено стратегічний набір і оптимальний стратегічний напрям для компанії, проведено оцінку економічної ефективності різних стратегій, враховуючи прибутковість стратегічних планів та основні стратегічні ризики, виявлені через аналіз експертних оцінок. Особлива увага приділена вибору конкурентної стратегії, яка враховує порівняльний аналіз економічних ефектів та ризиків, пов'язаних з різними стратегічними варіантами.

Результати дослідження призначені для розгляду при формуванні стратегії організації та можуть бути впроваджені в практичну діяльність комерційного підприємства. Це дозволить організації адаптуватися до змінних умов ринку, збільшити свою фінансову стійкість та прибутковість, а також забезпечити стратегічний розвиток на довгострокову перспективу.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1 Особливості розробки і впровадження стратегії розвитку комерційних підприємств.....	8
1.2 Ключові принципи стратегічного управління організацією в Приватному секторі.....	15
1.3 Оцінювання корпоративної стратегії, критерії та підходи.....	23
2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Нова Пошта»	30
2.1. Загальна характеристика й оцінка системи управління комерційного підприємства.....	30
2.2. Дослідження економічної діяльності комерційного підприємства.....	42
2.3. Вивчення і оцінка ймовірності кризи на підприємстві.....	49
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	55
3.1 Пропозиції стратегії управління в умовах економічної нестабільності....	55
3.2 Реалізація антикризової стратегії на підприємстві	61
3.3 Ефективність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».....	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	77
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	83

ВСТУП

У контексті глобальної інтеграції, формування стратегій для підприємств, здатних конкурувати на глобальному та місцевому рівнях, стає надзвичайно актуальним.

Оцінка конкурентного ландшафту та розробка стратегій, які є оптимальними для бізнесу, є критичними для його виживання та росту. Стратегічне планування визначає напрямки розвитку, цілі та ресурси, що необхідні для досягнення успіху в бізнесі.

В умовах високої конкуренції, лише підприємства з чіткими та ефективними стратегіями можуть підтримувати конкурентоспроможність. Аналізування та адаптація стратегій дозволяє компаніям виживати в динамічному економічному середовищі та зберігати конкурентні переваги.

В Україні нестабільна економічна ситуація створює додаткові виклики для виробничих компаній, вимагаючи розробки ефективних стратегій для роботи в таких умовах.

Багато українських виробничих компаній стикаються з проблемою відсутності адекватних стратегій або використанням таких, які не відповідають їх потребам.

Детальний аналіз стратегій українських виробничих підприємств та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення є важливим для глибшого дослідження цієї теми. Проблематика стратегічного управління виробничими компаніями привертає увагу багатьох визнаних вітчизняних та зарубіжних економістів, включаючи А.Д. Чандлера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, М. Портера, М. Мескона, Ф. Котлера, Р. Румельта, Г. І. Кіндрацьку, З. Є. Шершньову, К. А. Мамонова, Б.М. Андрушківа, Л.П. Артеменко, Л. Є. Довганя, В. А. Білошакку, Н. М. Шведа, В. О. Василенка, Л. Я. Малюту, О. А. Гавриша, П. Л. Гордієнка та інших.

Незважаючи на значний обсяг наукових робіт, присвячених цій темі, проблема стратегічного управління виробничими підприємствами все ще потребує додаткових досліджень. Це обумовлено швидкими технологічними

змінами, які вимагають від компаній неперервного оновлення своїх стратегій для адаптації до нових технологічних трендів.

Мета магістерської роботи - дослідити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, розробити стратегічний набір і обрати оптимальну стратегію організації

Об'єкт дослідження - розробка та впровадження стратегії організації в контексті змінних економічних умов.

Предмет дослідження – напрями вдосконалення стратегій для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Поставлена мета досягається в результаті вирішення наступних **задач дослідження:**

- аналіз теоретичних основ стратегічного управління комерційними підприємствами.
- дослідження впливу економічної кризи в Україні на діяльність комерційних підприємств.
- розробка критеріїв для оцінки ефективності стратегічних рішень в умовах кризи.
- аналіз можливих стратегій розвитку для комерційного підприємства в кризових умовах.
- розробка рекомендацій щодо впровадження оптимальної стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

У процесі виконання дослідження **використовувалися методи:** економіко-статистичні, математичні, метод експертних оцінок, графічний, аналітичний, синтезу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи екстраполяції, порівняння тощо.

Практичне значення. Результати дослідження призначені для розгляду при формуванні стратегії організації та можуть бути впроваджені в практичну діяльність комерційного підприємства. Це дозволить організації адаптуватися до змінних умов ринку, збільшити свою фінансову стійкість та прибутковість, а також забезпечити стратегічний розвиток на довгострокову перспективу.

Одержані результати щодо предмету даного дослідження були апробовані:

1. Бойчук В.Р., Задоя В.О. Щодо розвитку бізнесу України під час війни. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів і молодих учених «Наука і сталий розвиток транспорту», 27 жовтня 2023. Дніпро, УДУНТ. с. 58-59.
<https://diit.edu.ua/diit/documentation/news/01-11-2023-ekvE-tom-iii.pdf>.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Особливості розробки і впровадження стратегії розвитку комерційних підприємств

Вивчення концепції стратегії веде свої коріння назад на століття, занурюючись у давню історію цивілізації людини. Загалом, цю концепцію, відомих науковців та дослідників зазвичай пов'язують із розвитком військової тактики.

Проте важливо підкреслити, що власне ідея стратегії як комплексу довгострокових, взаємозалежних дій із визначеною метою з'явилася разом із появою перших держав (наприклад, Месопотамія, Давній Єгипет).

Так, першими стратегами можна вважати деяких керівників та управлінців цих ранніх держав. Отже, поява стратегії тісно пов'язана з виникненням концепції «управління», що виникло з формуванням первісних держав.

Розвиток стратегії відображений у творах китайського генерала та філософа Сунь Цзи. Його твір «Мистецтво війни» - це аналіз ведення бойових дій, де акцент робиться на розумінні стратегії противника.

Суть стратегії не зводиться до простого виконання плану, а вимагає гнучкого та адекватного реагування на змінні обставини. У стабільних умовах планування є ефективним, але у мінливих обставинах плани зіштовхуються, породжуючи непередбачувані ситуації [1].

Спочатку термін «стратегія» застосовувався виключно у військовій сфері, але згодом його стали використовувати у політиці та економіці. У 1926 році економічна теорія почала інтерпретувати «стратегію» як управління ресурсами, що впливає з відкриття фахівцями з Бостонської консалтингової групи (BCG), де виявлено, що зростання виробничих обсягів сприяє зниженню витрат на одиницю продукції.

Так, подвійне збільшення обсягу виробництва дозволяє компаніям знизити витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку виявилось ефективною стратегією для виробників для здобуття переваги над конкурентами.

Інтеграція військової концепції у економічну теорію мала місце у середині ХХ століття, особливо у післявоєнні роки для більшості розвинених країн. В період з 1950-х по 1980-ті роки відбулася еволюція поняття «стратегія», де воно почало розглядатися як план для здобуття переваги над конкурентами через комплекс заходів.

Американський науковець Ансофф І. у своїх дослідженнях стратегічного планування визначив, що «стратегія – це набір довгострокових заходів, метою яких є досягнення організаційних цілей через розподіл та використання ресурсів, враховуючи зовнішні умови та внутрішні можливості» [2].

Тут важливо звернути увагу на використання стратегії, як методу алокації ресурсів для досягнення цілей організації.

Загалом, стратегічний зміст охоплює розробку всебічного дієвого плану, який спрямований на реалізацію стратегічних амбіцій та завдань корпорації.

Ядро концепції стратегії можна висвітлити через наступне тлумачення: «Стратегія – це довготривала траєкторія прогресу компанії, методика виконання поставлених цілей, заснована на унікальних концепціях та згідно з корпоративною політикою» [3].

Неможливо не відзначити, що стратегія є комплексним та ефективним інструментом управління компанією, хоча і не завжди здатна вирішити усі проблеми фірми.

Для детальнішого вивчення концепції стратегії та категоризації вже наведеної інформації, створимо таблицю з означеннями терміну «стратегія», які надали вчені та аналітики (таблиця 1.1).

Попри різні підходи до визначення терміну «стратегія», всі ці означення взаємодоповнюють одне з одним і не містять суперечностей.

Вони визначають основні принципи, методи та спроби формулювання та впровадження стратегій як механізму для управління корпораціями.

Таблиця 1.1 – Термін «стратегія» у науковій літературі

№ п/п	АВТОР	ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «СТРАТЕГІЯ»
1.	Альфред Дюпон Чандлер	«Стратегія – встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей»
2.	Генрі Мінцберг	«Стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки»
3.	Майкл Портер	«Стратегія — це визначення території, в межах якої компанія є унікальною»
4.	Артур Томпсон і Артур Стрікленд	«Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань»
5.	Пітер Друкер	«Стратегія – це аналіз поточної ситуації та її зміна у разі потреби»
6.	Майкл Мескон	«Стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей»
7.	Шерон Остер	«Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим»

Існують різні підходи до визначення поняття «стратегія».

Враховуючи різноманітні погляди та концепції вчених різних епох і країн, ми можемо сформулювати суть стратегії таким чином: стратегія - це довгостроковий план дій, який визначає, як компанія буде досягати своїх цілей.

Цей план складається з взаємопов'язаних рішень, які визначають ключові вектори та напрями функціонування підприємства.

Отже, підсумовуючи різні визначення стратегії від провідних вчених та дослідників у галузі стратегічного управління, можна прийти до висновку, що термін «стратегія» є багатограним і широким, і кожне означення відображає певний аспект стратегії.

Важливо відзначити, що всі дослідники вважають, що стратегія повинна включати систему запланованих, упорядкованих і згоджених дій, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Перейдемо до розгляду особливостей розробки та впровадження стратегічного планування. В першу чергу, необхідно визначити ключові фактори, які впливають на розробку стратегії. Безумовно, на процес стратегічного планування впливає багато різних факторів, однак основні з них включають фактори зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких сторін

підприємства, оцінку його потенціалу, визначення виду та напрямків діяльності компанії, етап розвитку підприємства, а також аналіз стану галузі та позиції фірми на ринку.

Важливо врахувати, що стратегічний план повинен бути гнучким та адаптивним, здатним реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він повинен піддаватися регулярному оновленню та корекції, змінюватися та доповнюватися, щоб залишатися актуальним і відповідати новим умовам та цілям.

Розробка стратегії підприємства вимагає дотримання ряду важливих принципів, які покладаються в основу цього процесу:

1. Спрямованість на досягнення довгострокових цілей: Стратегічна спрямованість орієнтована на досягнення довгострокових завдань організації та зазвичай враховує часовий горизонт від п'яти років і більше. Вона передбачає довгострокове планування та адаптацію до змін.

2. Урахування різноманітності та варіативності стратегічних напрямків: Розвиток бізнесу повинен враховувати можливість різних стратегічних напрямків, які виникають через динаміку зовнішнього середовища. Проте важливо уникати вибору протилежних стратегій, які не можуть існувати разом.

3. Неперервний характер розробки стратегії: Створення стратегії є неперервним ітеративним процесом, який потребує постійного оновлення та адаптації до змін як в зовнішньому середовищі, так і внутрішніх умовах компанії.

4. Комплексність та узгодженість стратегічних рішень: Стратегія має бути комплексною та узгодженою, аби забезпечити відповідність всіх аспектів діяльності компанії.

5. Гнучкість і адаптивність: Стратегія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін в середовищі. Компанія повинна бути готовою змінювати стратегію відповідно до нових викликів та обставин.

6. Встановлення конкретних стратегічних цілей: Стратегія визначає конкретні цілі, які компанія повинна досягти. Ці цілі повинні бути вимірюваними, досяжними та спрямованими на досягнення місії та бачення компанії.

7. Моніторинг та оцінка: Стратегія вимагає постійного моніторингу та відстеження її ефективності. Ключові показники використовуються для вимірювання виконання цілей та для внесення коректив в разі необхідності.

Безумовно, процес розроблення стратегії є складним та багатоетапним, вимагає вміння використовувати ринкові можливості, аналізувати потреби споживачів, розуміти інноваційні можливості та бути готовими до обґрунтованого ризику.

Все це сприяє зростанню та зміцненню бізнесу [4]. Процес розробки стратегії може бути представлений як складний і багатоетапний процес (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Схема процесу розробки стратегії

«Реальна стратегія підприємства не обмежується лише заздалегідь запланованими діями; вона також включає реакцію на непередбачувані обставини.

Стратегію можна розглядати як поєднання стратегічних дій, спрямованих на досягнення певних цілей (проактивна стратегія), та готовності адаптуватися до ситуацій (реактивна стратегія)» [5].

Багато успішних корпорацій встановлюють пріоритет на проактивний підхід у розробці своїх стратегій, вважаючи його більш ефективним. В межах цього підходу, вони також формують стратегічні адаптивні плани для різних сценаріїв зміни оточуючого середовища.

Отже, процес розробки стратегії представляє собою складну послідовність етапів, що включають у себе довгострокове стратегічне планування та постійний моніторинг виконання стратегії з подальшим коригуванням корпоративних планів.

Особливості впровадження стратегії:

1. Керівництво та його залучення: Шлях до успішного впровадження стратегії вимагає активної підтримки та ефективного лідерства з боку вищого рівня керівництва. Топ-керівництво повинно бути активно включене у стратегічний процес та готове реагувати на зміни.

2. Залучення персоналу: Успіх впровадження стратегії залежить від розуміння співробітниками стратегічних цілей та їх відчуття важливості в контексті досягнення цих цілей.

3. Чітке напрямки та пріоритети: Стратегія повинна бути конкретизована в конкретних діях та завданнях, що повинні бути виконані. Компанія має визначити стратегічні пріоритети та розподілити ресурси згідно з ними.

4. Навчання та розвиток персоналу: Впровадження нової стратегії може вимагати навичок та знань, які раніше не були потрібні. Компанія повинна забезпечити навчання та підтримку для персоналу.

5. Системність та послідовність: Впровадження стратегії - це тривалий процес, і важливо дотримуватися системності та послідовності дій на протязі усього цього періоду.

6. Фінансовий контроль і бюджетування: Стратегічний бюджет допомагає ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.

7. Адаптивність та корекція: Зміни в середовищі можуть вимагати коригування стратегії під час її впровадження. Компанія має бути готовою до адаптації.

Узагальнюючи, впровадження стратегії є складним і багатограним процесом, який вимагає ретельної підготовки та системного підходу.

1.2 Ключові принципи стратегічного управління організацією в приватному секторі

У травні 1971 року відбулася важлива конференція в Піттсбурзі, США, що була приурочена до стратегічного управління. Під час цього події, в рамках 14 детально підготовлених презентацій, було оглянуто розвиток методів стратегічного управління в компаніях.

Ця конференція також визначила ключовий напрямок подальшого розвитку стратегічного управління. З того часу концепція стратегічного управління активно розширюється як у дослідженнях науковців, так і в практиці багатьох високорозвинених корпорацій по всьому світу. Ці компанії залучають значні ресурси для найму кваліфікованого персоналу з освітою у галузі стратегічного менеджменту.

Сучасна корпорація представляє складну і динамічну систему, що піддається впливу багатьох факторів, включаючи зміни в економіці, технологіях, соціокультурному середовищі і інші аспекти. Управління корпорацією вимагає стратегічного підходу, спрямованого на досягнення довгострокових цілей та забезпечення її конкурентоспроможності та стабільності.

З цим врахуванням, важливо дотримуватися загальних принципів і основ стратегічного управління, які сприяють успіху корпорації у сучасному бізнес-середовищі.

Розглянемо визначення стратегічного управління:

«Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого керівництво забезпечує довгострокове керівництво організацією, визначає конкретні цілі діяльності, розробляє стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі важливі зовнішні та внутрішні умови, і забезпечує виконання відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються» [3].

З точки зору загального менеджменту, стратегічне управління можна описати, як «сукупність конкретних процесів прийняття управлінських рішень щодо визначення мети та формулювання цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів в ринковому середовищі з метою досягнення цих стратегій» [16].

Основною перевагою стратегічного управління для корпорації є можливість одночасно використовувати системні, комплексні, інтегральні та цільові підходи. Це означає, що корпорація може визначити свої цілі, порівняти їх з наявним потенціалом і розробити відповідні стратегії, створивши та впровадивши стратегічний набір заходів.

Важливо підкреслити, що згідно з поглядами теоретиків загального менеджменту, стратегічне управління не може існувати як окремий ізольований елемент або окрема функціональна підсистема в корпорації. Зазвичай в організації стратегічне управління виступає як специфічні процеси, спрямовані на забезпечення її життєдіяльності у довгостроковій перспективі та врахування можливих змін в оточуючому середовищі.

Отже, належить розглядати стратегічне управління як невіддільну складову системи управління, де проводяться різні процеси керівництва організацією, враховуючи їх вагомість та важливість.

Головною метою стратегічного управління є створення гнучкої системи, спрямованої на формулювання цілей, місії, стратегії, розробку та впровадження детальних планів, спрямованих на досягнення заданих стратегічних орієнтирів, а також на вдосконалення організації та її компонентів. Це є основою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового існування компанії.

Стратегічне управління представляє собою сукупність взаємозалежних процесів, які допомагають організації адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, які стають все швидшими та масштабнішими. Для виживання організаціям необхідно бути здатними адаптуватися до цих змін.

Термін «система стратегічного управління» можна визначити як філософію або ідеологію бізнесу та менеджменту, що базується на поєднанні інтуїції, мистецтва, високого професіоналізму та творчості менеджерів, і включає в себе залучення всіх працівників до реалізації стратегії [17].

Елементами системи стратегічного управління є стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль та стратегія.

Елементами системи стратегічного управління є стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контроль та стратегія (рисунок 1.2.).



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління

Системи стратегічного управління в корпораціях проявляють ряд характерних особливостей, що відрізняють їх від аналогічних систем у інших організаційних структурах. Корпорації зазвичай характеризуються значним обсягом операцій, складністю їх структури та великим впливом на економіку та ринок.

До основних особливостей стратегічного управління в корпораціях можна віднести наступне:

1. Складність: Корпорації переважно мають складну організаційну структуру, що включає багато підрозділів, що розташовані в різних регіонах або країнах.

2. Багаторівневність: Стратегічне планування в корпораціях відбувається на кількох рівнях, включаючи корпоративний рівень, рівень бізнес-одиниць та рівень операцій.

3. Інноваційні методи: Корпорації часто застосовують передові підходи до планування, такі як сценарний аналіз, для оцінки різних можливих сценаріїв розвитку подій.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика й оцінка системи управління комерційного підприємства

Компанія «Нова Пошта» є однією з найбільших та найпопулярніших логістичних компаній в Україні. Її широкий спектр послуг робить її важливим гравцем на ринку логістики та кур'єрських послуг. Основний комплекс послуг, який вона надає, включає в себе:

1. Експрес-доставка : Ця послуга дозволяє клієнтам відправляти документи, посилки та великогабаритні вантажі з мінімальними затратами на час доставки.

2. Поштово-кур'єрські послуги : Компанія надає кур'єрську доставку як підприємствам, так і фізичним особам, що спрощує обмін документами та товарів.

3. Послуги пакування : «Нова Пошта» надає послуги з пакування, щоб гарантувати, що товари будуть надійно захищені під час транспортування.

4. Вантажно-розвантажувальні послуги : Ці послуги полегшують вантаження та розвантаження великих товарів на складах або при доставці.

5. Складування та зберігання : «Нова Пошта» пропонує можливість зберігання товарів на своїх складах, що дозволяє клієнтам зберігати товари до відправки або отримання.

6. Фінансові послуги : Компанія надає ряд фінансових послуг, таких як грошовий переказ, оплата рахунків та інші, які допомагають клієнтам вирішувати фінансові питання.

7. Додаткові послуги : «Нова Пошта» також пропонує різні додаткові послуги, такі як зміна даних у експрес-накладній, пункти передачі, надійна покупка та інші.

Цей різноманітний спектр послуг дозволяє компанії задовольняти потреби різних клієнтів, включаючи бізнеси, які потребують логістичних рішень для своєї

діяльності, а також індивідуальних клієнтів, які шукають зручні та надійні кур'єрські послуги та фінансові рішення.

Для більшого розуміння ефективності функціонування ТОВ «Нова Пошта» важливо розглянути основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за період з 2019 по 2021 роки включно. Для цього ми складемо таблицю основних техніко-економічних показників підприємства за цей період, яку представлено нижче:

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00	23,31	54,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 504 342,00	12 877 086,00	16 441 004,00	27,68	56,52
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	782 954,00	991 292,00	2 600 320,00	162,32	232,12
Інші фінансові доходи	493 080,00	687 882,00	1 814 806,00	163,83	268,06
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00	93,10	279,47
Чисельність працівників, осіб	28 843	30 687	28 537	-7,01	-1,06
Рентабельність активів підприємства, %	18,90%	15,90%	25,00%	-	-
Балансова вартість нових основних засобів, тис. грн.	2 195 831,00	2 080 421,00	3 244 246,00	-	-

Для проведення економічного аналізу показників підприємства, розглянемо основні показники і їхні зміни протягом трьох років (2019, 2020 і 2021 років). Також порівняємо показники 2021 року з показниками 2020 і 2019 років, щоб оцінити динаміку.

1. Чистий дохід від реалізації продукції:

- 2019: 13 453 318 тис. грн

- 2020: 16 902 857 тис. грн

- 2021: 20 843 502 тис. грн

- Зростання від 2019 до 2021: 54,93%

- Зростання від 2020 до 2021: 23,31%

2. Собівартість реалізованої продукції:

- 2019: 10 504 342 тис. грн

- 2020: 12 877 086 тис. грн

- 2021: 16 441 004 тис. грн

- Зростання від 2019 до 2021: 56,52%

- Зростання від 2020 до 2021: 27,68%

3. Чистий прибуток (збиток):

- 2019: 782 954 тис. грн

- 2020: 991 292 тис. грн

- 2021: 2 600 320 тис. грн

- Зростання від 2019 до 2021: 232,12%

- Зростання від 2020 до 2021: 162,32%

4. Чисельність працівників:

- 2019: 28 843 осіб

- 2020: 30 687 осіб

- 2021: 28 537 осіб

- Зміна від 2020 до 2021: -7,01%

- Зміна від 2019 до 2021: -1,06%

5. Рентабельність власного капіталу підприємства:

- 2019: 88,98%

- 2020: 57,33%

- 2021: 77,88%

Загалом можна сказати, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів і прибутку, а також значний ріст активів та власного капіталу протягом останніх трьох років.

Рентабельність підприємства також покращилася в 2021 році порівняно з попередніми роками. Однак, чисельність працівників зменшилася в 2021 році, що може вказувати на ефективність управління ресурсами. Також важливо

враховувати фактори, що впливають на кожний показник, і робити докладну аналіз.

Графічно динаміку основних фінансово господарських показників ТОВ «Нова Пошта» відображено на рисунку 2.1.

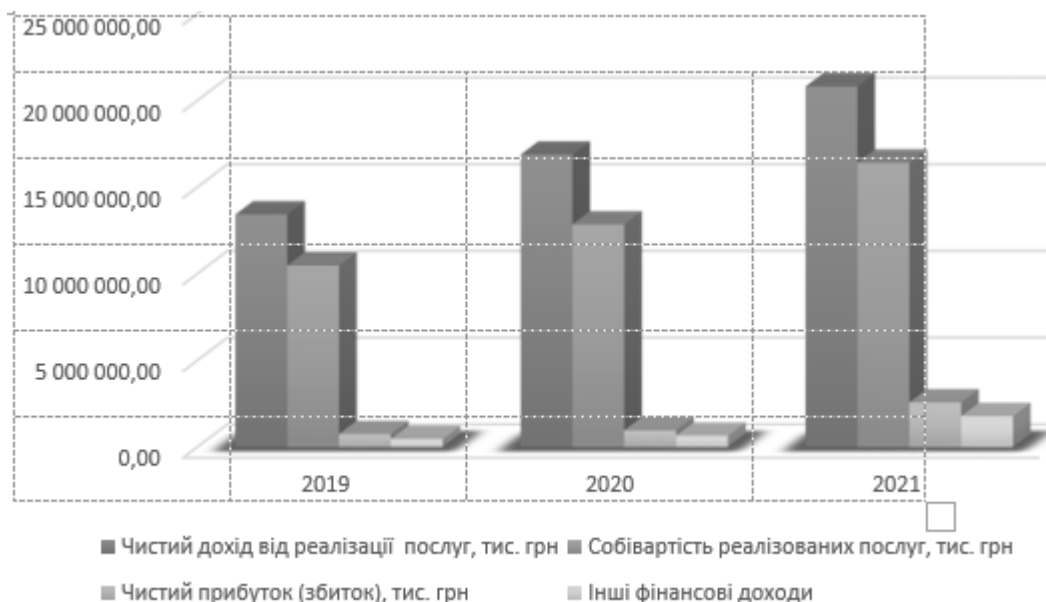


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Для максимальної оптимізації ефективності надання послуг, ТОВ «Нова Пошта» використовує дивізіональну структуру управління своєю організацією. Обрана ця структура є обґрунтованим вибором, з огляду на значну кількість відділень компанії, розташованих по всій території України.

Дивізіональна структура управління є однією з типових організаційних структур і використовується в багатьох компаніях для кращого управління різними аспектами бізнесу. Вона передбачає розділення компанії на декілька дивізіїв, які можуть мати власних керівників та власні функціональні області відповідальності. Давайте проаналізуємо дивізіональну структуру управління з погляду її переваг і недоліків:

Переваги:

1. Фокус на спеціалізації: Кожна дивізія може спеціалізуватися на конкретному ринку, продукті або послугі, що дозволяє краще задовольняти потреби цього сегменту клієнтів.

2. Швидкість реагування: Дивізіональна структура дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку або внутрішні зміни, оскільки керівництво в кожній дивізії може приймати рішення без потреби консультиватися з вищим рівнем управління.

3. Оптимізація ресурсів: Компанія може оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш прибуткові дивізії та проекти.

4. Розвиток керівництва: Кожен керівник дивізії може розвивати свої лідерські навички та приймати рішення, що сприяє росту компанії.

Недоліки:

1. Дублювання зусиль: У дивізіональній структурі може відбуватися дублювання функцій і ресурсів між дивізіями, що може збільшувати витрати.

2. Спроби контролю: Централізоване керівництво може мати обмежену контроль над діяльністю дивізії, що може впливати на досягнення загальних цілей компанії.

3. Конфлікти між дивізіями: Різні дивізії можуть конкурувати між собою, а не співпрацювати, що може вплинути на загальний успіх компанії.

4. Спеціалізація: Дивізіональна структура може обмежувати можливість інтеграції інновацій та розвитку нових продуктів або послуг, оскільки кожна дивізія фокусується на своїх власних областях.

Важливо пам'ятати, що ефективність дивізіональної структури залежить від конкретної компанії, її галузі та стратегії. Іноді вона може бути ідеальною, а в інших випадках - несприятливою для досягнення цілей компанії.

Вся організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на принципі розділення на відділи, і в залежності від їх завдань і географічного розташування, створюються філії. Детальну інформацію про організаційну структуру компанії на рисунку 2.2.

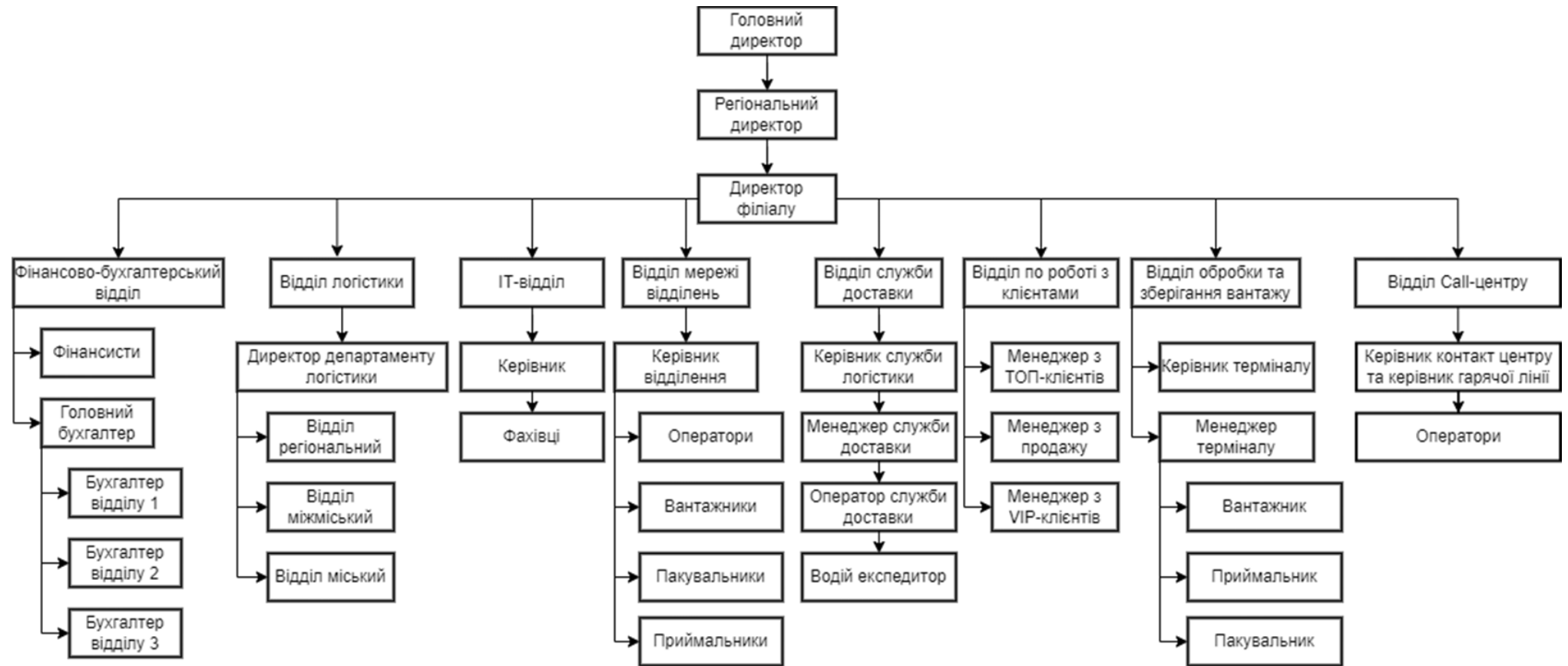


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Застосування такого типу структури дозволяє оптимізувати швидкість ухвалення управлінських рішень, особливо в умовах такого великого розгалуження та обсягу відділень. У конкретний вид діяльності відповідає окремий відділ або навіть кілька відділень. Такий підхід призводить до значного підвищення швидкості роботи підприємства, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку надання логістичних послуг.

Ця організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти завдання між відділами ТОВ «Нова Пошта» і позитивно впливає на процеси навчання та адаптації працівників, а також на загальну продуктивність підприємства.

Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта" виглядає досить структурованою і ефективною для компанії, яка займається логістикою та кур'єрською доставкою. Вона включає в себе кілька ключових відділів та філій для оптимального управління та виконання бізнес-процесів. Давайте розглянемо кожен з них:

1. Фінансово-бухгалтерський відділ: Цей відділ важливий для забезпечення чіткого фінансового обліку та контролю над фінансовими показниками компанії. Бухгалтери ведуть облік відповідно до законодавства України, а фінансисти контролюють показники та виконання бізнес-процесів.

2. Відділ логістики: Розділений на термінальні, міжміські та міські підвідділи, відділ логістики забезпечує оптимальне планування та виконання логістичних операцій, включаючи приймання, відправку та доставку посилок.

3. ІТ-відділ: Інформаційний відділ відповідає за розробку та підтримку інформаційних технологій компанії, включаючи операційну систему та додатки для полегшення процесів відправлення та отримання посилок.

4. Відділення філій: Філії є основними точками приймання і видачі посилок для клієнтів. Вони виконують роботу з обробки, упаковки та передачі посилок, а також консультують клієнтів та проводять облік посилок.

5. Відділ служби доставки: Цей відділ відповідає за перевезення посилок між філіями та виконання доставки до отримувачів.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Пропозиції стратегії управління в умовах економічної нестабільності

Функціонування підприємства в якості активного учасника соціально-економічної системи надає вагому обов'язку постійного адаптування до еволюційних змін, що відбуваються в обраній системі.

Залежно від конкретних сценаріїв виникнення, суб'єкт зобов'язаний вживати відмінні заходи в реакції на зазначені перетворення.

Крім того, не в усіх економічних суб'єктів, зокрема на вродженому етапі, існують належні фінансові ресурси або кваліфіковані консультанти для повного вдосконалення антикризового управління.

Тому в роботі пропонується ефективний антикризовий план, розглядаючи його як гнучкий та практичний інструмент управління підприємством у ситуаціях кризи.

Як було розглянуто в попередньому розділі, факторами виникнення криз є зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі функціонування підприємства, тому антикризовий план має бути розроблений враховуючи можливі перетворення, що можуть мати місце в різних середовищах.

Фундаментальним складовим антикризового плану є глибокий аналіз поточної обстановки та систематична оцінка потенційних ризиків, які можуть впливати на функціонування підприємства.

Для забезпечення цього, необхідно здійснювати постійний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що дозволить виявити величезну кількість потенційних кризових факторів.

Антикризова стратегія передбачає готовність підприємства до змін, усунення негативних аспектів у внутрішньому середовищі та готовність до реагування на зовнішні зміни.

Схематичний огляд роботи антикризового плану представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 - Алгоритм роботи антикризової стратегії

На рисунку 3.1 можна відзначити, що антикризова стратегія складається з чотирьох ключових етапів дії:

1. Моніторинг: Цей етап включає в себе аналіз і спостереження за змінами як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Метою є вчасне виявлення сигналів кризи та розуміння їх впливу.

2. Превентивні заходи: Якщо моніторинг виявляє можливі сигнали кризи, то на цьому етапі приймаються заходи для підготовки до адаптації до змін і вживається профілактичних дій.

3. Реакція та врегулювання: Цей етап включає в себе управління підприємством з метою пом'якшення негативного впливу кризи та підтримки стабільності.

4. Стабілізація: Останній етап передбачає відновлення підприємства після кризи та перехід до посткризового стану.

Слід зазначити, що для кожного з цих етапів антикризового плану формуються базові показники та заходи, які можуть бути вжиті автоматично. Проте план не обов'язково повинен виконуватися строго послідовно, оскільки неможливо передбачити всі можливі сценарії кризи. Тому план завжди підлягає періодичному перегляду та апгрейду, враховуючи зміни в ситуації.

Для ефективного виконання антикризового плану підприємство повинно розділити свою діяльність на п'ять підфункціональних сфер:

1. Маркетингова сфера:
2. Інвестиційна сфера:
3. Управління персоналом:
4. Організаційне управління та операційний менеджмент:
5. Фінансове управління:

Кожна з цих сфер має свої відповідальні особи, які відповідають за визначення базових показників моніторингу та планування заходів. Показники моніторингу обираються з урахуванням конкретних потреб кожної сфери, і їх можна знайти в роботі [40].

Важливо відзначити, що антикризовий план базується на системі моніторингу, яка відображає роботу підприємства в цілому, а також показує тенденції підвищення або зниження ефективності. Така система допомагає вчасно виявляти потенційні кризові ситуації та приймати необхідні заходи для їх запобігання.

На основі показників зазначених у даній статті складено табл. 3.1

З таблиці 3.1 видно, що ці показники надають загальне уявлення про стан справ на підприємстві та в його оточуючому середовищі.

При погіршенні цих показників стає очевидним, що ефективність роботи в конкретній сфері зменшилась, і потрібно звернути увагу на цю сферу, особливо якщо відбулися внутрішні або зовнішні зміни. Система моніторингу надає результати, які вказують на важливі зміни в середовищі.

Далі за алгоритмом роботи антикризового плану слідує етапи превентивних заходів, реакції та врегулювання, і стабілізації.

Превентивні заходи включають в себе аналіз діяльності підприємства та ідентифікацію можливих загроз, які можуть впливати на його функціонування та викликати кризову ситуацію.

Превентивні заходи також передбачають підготовку та підкріплення підприємства для впровадження необхідних змін.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Магістерська робота вивчає розробку та впровадження стратегії управління організацією з урахуванням змінних економічних умов.

Вона зосереджується на підходах до вдосконалення стратегій з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Дослідження включає аналіз теоретичних основ стратегічного управління, оцінку впливу економічної кризи на діяльність підприємств та розробку стратегій управління в умовах кризи, зокрема для компанії «Нова Пошта».

Результати дослідження призначені для практичного використання в комерційних підприємствах для адаптації до змінних умов ринку та забезпечення стратегічного розвитку.

Перший розділ дипломної роботи характеризує концепції стратегічного управління, детально описуються їх значення в діловому світі. Ця частина включє історичний огляд теорій стратегічного менеджменту та їх еволюцію в часі.

Також перший розділ роботи зосереджується на теоретичних аспектах стратегічного управління. Розділ охоплює аналіз літератури та ключових понять, пов'язаних зі стратегічним управлінням, включаючи його визначення, основні принципи та моделі. Також розглядаються різні стратегічні підходи та методи, які використовуються в сучасному бізнес-середовищі. Важливу увагу приділено аналізу факторів, що впливають на розробку стратегій у комерційних підприємствах, зокрема в контексті економічних викликів та криз.

У цьому розділі порівнюються різні підходи, такі як SWOT-аналіз, п'ять сил Портера, збалансована система показників та інші, підкреслюється їх застосовність у різних бізнес-сценаріях.

Крім того, в цьому розділі досліджується роль стратегічного управління в подоланні економічних викликів, особливо в контексті України, включаючи обговорення того, як підприємства адаптують свої стратегії під час економічних спадів, а також важливість гнучкості та інноваційності у формулюванні стратегії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / В. Ансофф; [пер. з англ.]. - Київ : КНЕУ, 2011. - 306 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З.Є. [2- ге вид., перероб. і доп.]. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 440 с.
5. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2018. 133 с.
6. Майкл Портер (Michael Porter) – Візіонери. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/>
7. Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2018. 279 с.
8. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 68.
9. Поняття стратегії та її класифікація. URL: https://pidru4niki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya
10. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
11. Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 44 с.
12. Управління міжнародної діяльністю підприємства: стратегія та планування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14666/>

- 13.Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. Ю. В. Вдовиченко. // Ефективна економіка. 2019. № 11. С. 2.
- 14.Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
- 15.Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 159.
- 16.Стратегічне управління корпораціями. URL:
https://pidru4niki.com/1280041852447/menedzhment/strategichne_upravlinnya_korp_oratsiyami