

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

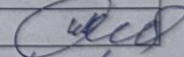
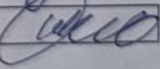
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Малікової Анастасії Олександрівни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

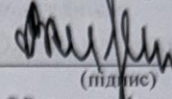
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Папіж Ю.С.	85	добре	
Рецензент	<i>Григоренко М.</i>	85	добре	<i>Григоренко М.</i>
Нормоконтролер	Папіж Ю.С.	85	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

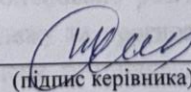
« 28 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Маліковій А.О. академічної групи 073-213-1спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади підвищення ефективності у сфері стратегічного менеджменту підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «АЛГОРИТМ-18»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо підвищення ефективності у сфері стратегічного менеджменту ТОВ «АЛГОРИТМ-18»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

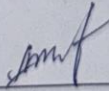


Папіж Ю.С.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Малікова А.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-213-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Малікової Анастасії Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 26 рисунків; 21 таблиця; 30 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес процес формування стратегії розвитку підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто еоретичні основи підвищення ефективності у сфері стратегічного менеджменту підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «АЛГОРИТМ-18»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; здійснено стратегічний аналіз фінансової та стратегічної діяльності підприємства; запропоновано управлінські рішення щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту ТОВ «АЛГОРИТМ-18»; обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – економіко-статистичні методи аналізу, порівняння, статистичний, моделювання, узагальнення, графічний, математичної статистики, ABC-XYZ аналізу.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на промислових підприємствах.

Сфера застосування – управління стратегічним розвитком підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – пропонується оптимальна стратегія для ТОВ «АЛГОРИТМ-18». Оптимальною для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є стратегія помірного зростання із цифровою трансформацією та фінансовою стабілізацією. Реалізація стратегії дозволить поєднати активне використання сильних сторін підприємства та наявних можливостей зовнішнього середовища з зменшенням негативного впливу слабких сторін і загроз. Стратегія забезпечує комплексний підхід: фінансову стійкість, підвищення ефективності операційної діяльності, розвиток персоналу та зміцнення конкурентних переваг. Впровадження заходів стратегії створює стійку основу для довгострокового розвитку та збільшення вартості підприємства на ринку.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та прикладних розробок у практиці діяльності ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

ABSTRACT
Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-213-1
NTU Dnipro Polytechnic
Malikova Anastasiia

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions regarding motivation management at the enterprise

KEY WORDS: SALES LOGISTICS, MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 62 pages of computer text; 26 drawings; 21 table; 30 reference sources.

The object of development is the process of forming a development strategy for an enterprise.

The purpose of the work is to provide a theoretical justification and develop solutions to improve the effectiveness of the enterprise's strategic management.

The main results of the bachelor's thesis are as follows: the theoretical foundations for improving efficiency in the field of strategic management of the enterprise are considered; a general description of ALGORITM-18 LLC is provided; the main technical and economic indicators of its activities are analyzed; a strategic analysis of the financial and strategic activities of the enterprise is carried out; management decisions are proposed to improve the effectiveness of strategic management of ALGORITM-18 LLC; the economic efficiency of the proposed measures is substantiated.

Research methods – economic and statistical methods of analysis, comparison, statistical, modeling, generalization, graphical, mathematical statistics, ABC-XYZ analyses.

The results of the bachelor's thesis are recommended for use in industrial enterprises.

Scope of application: management of strategic development of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency – an optimal strategy is proposed for ALGORITM-18 LLC. The optimal strategy for ALGORITM-18 LLC is one of moderate growth with digital transformation and financial stabilization. Implementation of the strategy will allow combining active use of the company's strengths and existing opportunities in the external environment with a reduction in the negative impact of weaknesses and threats. The strategy provides a comprehensive approach: financial stability, increased operational efficiency, staff development, and strengthening of competitive advantages. The implementation of the strategy's measures creates a solid foundation for long-term development and an increase in the company's market value.

Significance of the work: the proposed management decisions can be translated into specific recommendations and practical developments in the activities of ALGORITM-18 LLC.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні засади підвищення ефективності у сфері стратегічного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах	6
1.2 Сутність стратегічного менеджменту підприємства.....	10
1.3 Формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства.....	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «АЛГОРИТМ-18».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АЛГОРИТМ-18»	22
2.3 Аналіз стратегічної діяльності підприємства.....	32
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту ТОВ «АЛГОРИТМ-18».....	38
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємства.....	38
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності стратегічної діяльності підприємства.....	48
Висновки.....	56
Перелік джерел посилання.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльності підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат-прибуток.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра? Все це й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи ефективного стратегічного менеджменту підприємства;
- виконати аналіз діяльності підприємства ТОВ «АЛГОРИТМ-18»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, реалізація запропонованої стратегії розвитку підприємства дозволить отримати збільшення значення показників економічної ефективності його діяльності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах

В ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє і в перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В зазначених умовах перед підприємством постають завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим - забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування. Тобто у процесі функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми варто віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління, що безпосередньо залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління.

В сучасних умовах господарювання можна виділити такі підходи до формування стратегій:

1. Контроль над затратами. Стратегії такого типу базуються на

зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

2. Стратегія диференціації. Її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. В цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку [1].

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як: фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються:
забезпечення відповідності стратегії середовища;
впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях;
готовність підприємства до змін.

Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі підприємства; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [2].

Процес стратегічного управління загалом складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

- підготовчого, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;
- головного етапу - етапу розробки стратегії;

– заключного етапу - етапу реалізації, корегування і зворотнього зв'язку.

На кожному етапі реалізуються певні функції:

1. Стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища організації.
2. Стратегічне планування.
3. Стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання. Менеджмент і маркетинг [3].

Таким чином, основні функції виконуються в процесі певних взаємопов'язаних дій і втілюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можна представити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: діагноз (оцінка) – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів.

Виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі. Варто також пам'ятати й про те, що застосування процесного підходу до визначення стратегічного управління підприємством є дещо умовним, оскільки на практиці такий процес часто може порушуватись через часту повторюваність окремих етапів робіт.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес середовищі. Це сукупність

якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами [4].

На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для підприємств.

Концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка

стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство.

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Узагальнюючи викладене, зазначимо переваги та недоліки стратегічного управління. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що підприємство може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них. По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань [5].

1.2 Сутність стратегічного менеджменту підприємства

Роком народження поняття «стратегія підприємства» можна вважати 1911 рік – саме тоді в Гарварді почали викладати курс бізнесової політики.

Однак протягом наступних майже 40 років стратегія зводилася головним чином до формулювання здорового глузду в життєдіяльності виробництва.

Таким чином, термін «стратегічний менеджмент» (як складова «стратегічного управління» в загальному розумінні) став використовуватись лише на стику 60-х – 70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. При цьому необхідність проведення такої відмінності була викликана, в першу чергу, змінами в умовах здійснення бізнесу [6].

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств. Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи:

- бюджетування і контроль;
- довгострокове планування;
- стратегічне планування;
- стратегічний менеджмент.

Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 1.1 [7].

Таблиця 1.1 - Етапи становлення стратегічного менеджменту

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням. Основна послідовність бюджетування і контролю – уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін.
2. Довгострокове планування	1950-і роки	Грунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Грунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з

		врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Трактування суті поняття «стратегічний менеджмент», що відображають різні підходи до його розуміння, представлені в таблиці 1.2 [8].

Таблиця 1.2 - Визначення стратегічного менеджменту (управління)

Визначення	Підхід	Автор
Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	Аналіз оточення	А. Роуз
Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	3 Аналіз оточення	Д. Шендел, і К. Хаттен
Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»	Цілі і засоби	У. Глук і Л. Джаух
Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»	2 Цілі і засоби	А. Томпсон А.Стрікланд
Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених	Цілі і засоби	Дж. Пірс і Р. Робертсон

для того, щоб досягти цілей організації		
Стратегічний менеджмент є наступною послідовністю дій: • аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; • вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; • процес реалізації, здійснення вибраної стратегії	Дієвий підхід	Г. Джонсон і К. Скулз
Стратегічний менеджмент розглядається «як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в 2 спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам»	Комплексний – три підходи	Шендел Хаттен

Концепція стратегічного менеджменту лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки

персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [9].

Стратегічний менеджменту – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів):

1. Визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації.
2. Перетворення стратегічного бачення і місії у вимірі цілей і завдань виконання.
3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів.
4. Реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно.
5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [9].

Вчені виділяють такі принципи стратегічної діяльності підприємства:

1) кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;

2) новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;

3) послідовний розвиток підприємства пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їх досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

4) навіть у разі застосування системи стратегічного менеджменту з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

5) механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху;

6) підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [10].

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного менеджменту.

1.3 Формування ефективного стратегічного менеджменту підприємства

Стратегічний менеджмент є комплексною системою управління підприємством, спрямованою на визначення довгострокових цілей, розробку та реалізацію стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність, стабільний розвиток і ефективне використання ресурсів. Його головною метою є збалансування внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку та зовнішнього середовища, що дозволяє досягати високої економічної ефективності та забезпечувати стабільне функціонування на тривалий період.

Важливість стратегічного менеджменту обумовлена декількома ключовими аспектами:

Адаптація до змін зовнішнього середовища. Ринки стають дедалі більш динамічними, що потребує від підприємства здатності швидко реагувати на зміни попиту, конкуренції, законодавства та економічних умов.

Системне планування розвитку. Стратегічний менеджмент формує рамки для довгострокового планування, визначає пріоритети інвестицій, оптимізацію ресурсів та напрямки інноваційної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності. Через аналіз ринку, вивчення конкурентів і формування унікальної пропозиції підприємство здатне закріпитися на ринку та забезпечити стійкі фінансові результати.

Синхронізація операційної та стратегічної діяльності. Стратегія визначає пріоритети, які реалізуються через операційні процеси та управлінські рішення, забезпечуючи ефективне досягнення поставлених цілей [4].

Процес формування стратегічного менеджменту є багаторівневим та включає кілька ключових етапів:

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства містить зовнішній та внутрішній аналіз.

Зовнішній аналіз включає оцінку макроекономічних факторів, конкурентного середовища, споживчого попиту, політичних та правових аспектів.

Внутрішній аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінку ресурсного потенціалу, організаційної структури та фінансового стану [7].

Для аналізу використовуються методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та аналізу ключових компетенцій, що дозволяє сформувати реалістичну базу для розробки стратегії.

Місія підприємства відображає його роль на ринку, цінності та основні принципи діяльності. Відповідно стратегічні цілі визначають конкретні результати, досягнення яких підприємство прагне у середньо- та довгостроковій перспективі (3–5 років), зокрема збільшення доходів, підвищення рентабельності, розширення ринкової частки або впровадження інновацій.

Після цього настає етап розробки стратегії.

На цьому етапі формується концепція розвитку підприємства, визначаються напрями діяльності, стратегічні пріоритети та способи їх реалізації.

Розрізняють стратегії за типами:

- конкурентні (лідерство за витратами, диференціація),
- корпоративні (розширення на нові ринки),
- функціональні (маркетингова, фінансова, виробнича).

Після цього починається етап реалізації стратегії.

На цьому етапі стратегічні плани трансформуються у конкретні управлінські рішення: оптимізацію витрат, впровадження КРІ, цифровізацію та бюджетування.

Важливим є поєднання стратегічного бачення з оперативним управлінням, що забезпечує відповідність щоденних дій довгостроковим цілям.

Протягом всього процесу формування та реалізації стратегії відбувається моніторинг та контроль. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), фінансові та операційні метрики [15].

Регулярний аналіз відхилень від плану дозволяє коригувати стратегію та приймати своєчасні управлінські рішення, що забезпечує гнучкість підприємства.

Формування стратегії ефективного менеджменту є складовим елементом всього процесу стратегічного планування, який з урахуванням якості процесу управління витратами на персонал реалізується в такій послідовності:

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання. Включає дослідження ситуації на підприємстві та в зовнішньому середовищі та визначення ключових проблем функціонування підприємства та факторів впливу.

Етап 2. Формулювання головних цілей, за допомогою яких визначаються пріоритетні напрями забезпечення ефективного менеджменту та обґрунтовуються критерії розподілу ресурсів, і розробка прогнозних моделей для виявлення ступеня впливу якості управління витратами на персонал.

Етап 3. Збір і компонування стратегічних інструментів, що здійснюється в контексті побудови матриці позиціонування підприємства з урахуванням рівня забезпечення ефективного менеджменту підприємства та ступеня ризику інвестування у персонал.

Етап 4. Реалізація стратегії. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення просування в напрямку досягнення стратегічних цілей забезпечення ефективного менеджменту підприємства при максимальному пристосуванні до реальних умов.

Етап 5. Контроль і коригування стратегії. Важливо означити такі контрольні точки, які найкращим чином відображають досягнуті результати і дають попередню оцінку доцільності продовження робіт у даному напрямку [19].

Формування ефективного стратегічного менеджменту базується на таких принципах:

Принцип цілісності та системності – стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від фінансового планування до управління персоналом та операційних процесів.

1. Принцип адаптивності – стратегія повинна бути гнучкою та здатною до корекції у відповідь на зміни ринкового середовища.

2. Принцип орієнтації на результат – стратегічні рішення повинні бути спрямовані на досягнення конкретних економічних, соціальних та організаційних результатів.

3. Принцип інтеграції та взаємозв'язку – стратегія повинна інтегрувати корпоративні цілі, функціональні стратегії та оперативне управління.

4. Принцип обґрунтованості та прогнозованості – рішення мають базуватися на даних аналітики, прогнозах розвитку ринку та оцінці ризиків [5].

Ефективний стратегічний менеджмент забезпечує підприємству:

фінансову стабільність та стійкість – системне планування та контроль витрат дозволяє знизити збитки та підвищити ліквідність;

конкурентні переваги на ринку – завдяки аналізу зовнішнього середовища та реалізації унікальних стратегічних рішень підприємство підвищує свою ринкову позицію;

оптимізацію ресурсів та процесів – стратегія дозволяє ефективніше використовувати персонал, матеріальні та фінансові ресурси;

передумови для інноваційного розвитку – планування та стратегічне бачення сприяють впровадженню інновацій та модернізації бізнес-процесів;

залучення інвесторів та партнерів – прозора та обґрунтована стратегія підвищує довіру та привабливість підприємства на ринку капіталу [17].

Для підприємств в сучасних умовах стратегічний менеджмент має особливе значення:

- забезпечує перехід від збиткової діяльності до беззбиткової через оптимізацію витрат, цифровізацію процесів та впровадження KPI;
- дозволяє систематизувати управлінські рішення, перетворюючи їх на інструменти досягнення довгострокових цілей;
- підвищує ефективність ресурсів, включаючи персонал, активи та фінанси, шляхом інтеграції операційних та стратегічних рішень;
- формує довгострокову конкурентну стратегію, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства навіть в умовах нестабільного економічного середовища [16].

Отже, стратегічний менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, оскільки забезпечує системність, прогнозованість та цілісність управлінських процесів.

Ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише досягати фінансових показників, але й підвищувати конкурентоспроможність, адаптивність та інноваційну здатність.

Формування стратегічного менеджменту включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, реалізацію та контроль, що забезпечує досягнення довгострокових результатів.

Практична реалізація стратегічного менеджменту потребує комплексного підходу, включаючи бюджетування, цифровізацію, KPI та мотиваційні механізми для персоналу, що дозволяє забезпечити максимальний економічний ефект та стійкість підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛГОРИТМ-18»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛГОРИТМ-18» зареєстровано за адресою Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Костомарівська, будинок 4. Як юридична особа працює на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ.

Організаційно-правова форма та структура власності Підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями компанії.

Основними учасниками (засновниками) ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є:

- ТОВ «БЛАЗАР 9» (частка 50 %).
- Ратушний Вячеслав Віталійович (16,75 %).
- Коваленко Георгій Михайлович (16,75 %).
- Ратушна Юлія Юріївна (8,25 %).
- Ратушний Станіслав Юрійович (8,25 %).

Кінцевим бенефіціарним власником є Погасій Артем Борисович.

Ця структура власності свідчить про комбіновану модель власників, що включає і юридичних осіб, і приватних осіб, з домінуючою часткою у статутному капіталі.

Керівником підприємства зазначено Раїмова Олена Асхатівна, яка діє від імені юридичної особи згідно зі статутом.

Другою особою, яка має право подавати документи для державної реєстрації та підписувати первинну бухгалтерську документацію, є Глушкова Вікторія Вікторівна.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та організацій України, основним видом діяльності ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є

КВЕД 68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Це означає, що підприємство спеціалізується на діяльності, пов'язаній з інвестиціями в нерухомість, експлуатацією та передачею в оренду об'єктів нерухомості, що може охоплювати житлові, комерційні або інші види приміщень.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АЛГОРИТМ-18»

Аналіз фінансово-економічних показників є невід'ємною частиною аналізу господарської діяльності. Динаміка показників підприємства наведена у таблиці 2.1.

Упродовж аналізованого періоду чисельність персоналу підприємства є стабільною та незначною. У 2021 році на підприємстві працювало 6 осіб, тоді як у 2022–2024 роках — по 5 осіб щорічно.

Скорочення чисельності персоналу у 2022 році на одну особу не призвело до зниження доходів, що свідчить про раціональну організацію операційних процесів та високу продуктивність праці. Для підприємства, основною діяльністю якого є надання в оренду та експлуатація нерухомого майна, така структура персоналу є економічно обґрунтованою, оскільки не потребує значних трудових ресурсів.

Динаміка доходу ТОВ «АЛГОРИТМ-18» характеризується чіткою тенденцією до зростання, особливо у 2023–2024 роках.

У 2021 році дохід становив 14 090 тис. грн.

У 2022 році показник практично не змінився (14 065 тис. грн), що можна пояснити несприятливими зовнішніми умовами та загальноекономічною нестабільністю.

У 2023 році дохід зріс до 21 934 тис. грн, що свідчить про активізацію господарської діяльності.

Таблиця 2.1- Основні економічні показники ТОВ «АЛГОРИТМ-18» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	6	5	5	5
Дохід (тис грн)	14 090	14 065	21 934	35 351
Чистий прибуток (тис грн)	784	92	1 753	5 141
Активи (тис грн)	214 189	245 141	225 954	235 225
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 791	212	920	3 997
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	90 615	114 764	96 003	94 936
Власний капітал (тис грн)	123 575	130 377	129 950	140 289

У 2024 році спостерігається суттєвий приріст доходу — до 35 351 тис. грн, що на 61% більше порівняно з 2023 роком.

Таке зростання доходу вказує на ефективне використання активів, розширення орендного портфеля та стабільний попит на послуги підприємства.

Чистий прибуток підприємства демонструє позитивну, хоча й нерівномірну динаміку.

У 2021 році прибуток становив 784 тис. грн.

У 2022 році він суттєво зменшився до 92 тис. грн, що може бути наслідком зростання витрат або зниження маржинальності.

У 2023 році чистий прибуток зріс до 1 753 тис. грн.

У 2024 році показник досяг 5 141 тис. грн, що є найвищим значенням за аналізований період.

Різке зростання прибутку у 2024 році свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та зростання рентабельності діяльності.

Загальна вартість активів ТОВ «АЛГОРИТМ-18» залишається високою та відносно стабільною.

У 2021 році активи становили 214 189 тис. грн.

У 2022 році їх обсяг зріс до 245 141 тис. грн, що може бути пов'язано з переоцінкою або придбанням об'єктів нерухомості.

У 2023 році активи дещо скоротилися до 225 954 тис. грн.

У 2024 році активи зросли до 235 225 тис. грн.

Наявність значного обсягу активів підтверджує капіталомісткий характер діяльності підприємства та створює основу для стабільного отримання доходів у майбутньому.

Показник грошових коштів характеризується значними коливаннями.

У 2021 році — 1 791 тис. грн.

У 2022 році — різке зменшення до 212 тис. грн.

У 2023 році — відновлення до 920 тис. грн.

У 2024 році — суттєве зростання до 3 997 тис. грн.

Різне збільшення грошових коштів у 2024 році свідчить про покращення ліквідності, ефективне управління грошовими потоками та зростання фінансової стійкості підприємства.

Упродовж усього аналізованого періоду довгострокові зобов'язання відсутні, що є позитивною характеристикою фінансового стану підприємства.

Це свідчить про низький рівень фінансових ризиків, відсутність довгострокової кредитної залежності та високий рівень фінансової автономії.

Поточні зобов'язання мають змінну динаміку:

2021 рік — 90 615 тис. грн;

2022 рік — 114 764 тис. грн (зростання);

2023 рік — 96 003 тис. грн (зниження);

2024 рік — 94 936 тис. грн (стабілізація).

Зменшення поточних зобов'язань у 2023–2024 роках на фоні зростання прибутку свідчить про покращення платоспроможності та ефективніше управління зобов'язаннями.

Власний капітал підприємства має стійку тенденцію до зростання:

2021 рік — 123 575 тис. грн;

2022 рік — 130 377 тис. грн;

2023 рік — 129 950 тис. грн;

2024 рік — 140 289 тис. грн.

Зростання власного капіталу у 2024 році є наслідком значного прибутку та підвищення фінансової стабільності, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АЛГОРИТМ-18» за 2021–2024 роки свідчить про стабільний і фінансово стійкий розвиток підприємства. Компанія демонструє зростання доходів і чистого прибутку, високу частку власного капіталу у структурі фінансування та відсутність довгострокової боргової залежності.

Незважаючи на незначну чисельність персоналу, підприємство ефективно використовує свої ресурси, що підтверджується зростанням продуктивності та фінансових результатів. Значний обсяг активів і покращення ліквідності у 2024 році створюють міцну фінансову основу для подальшого розвитку.

Таким чином, ТОВ «АЛГОРИТМ-18» можна охарактеризувати як економічно стабільне, прибуткове та фінансово незалежне підприємство, яке має високий потенціал для розширення діяльності, інвестицій та стратегічного зростання у середньостроковій перспективі.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.2).

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,89, що вже на той момент було нижче нормативного значення (1,0–2,0) та свідчило про обмежену здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

У 2022 році показник знизився до 0,68, що вказує на погіршення платоспроможності в умовах зростання поточних зобов'язань або скорочення ліквідних активів. У 2023 році негативна тенденція посилилася — коефіцієнт досяг мінімального значення 0,51.

У 2024 році спостерігається незначне відновлення показника до 0,53, однак його рівень залишається критично низьким. Це свідчить про збереження проблем із короткостроковою ліквідністю та потребу в удосконаленні управління оборотним капіталом.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році дорівнював 0,02, що значно нижче рекомендованого значення (0,2–0,25) і свідчить про майже повну відсутність вільних грошових коштів для негайного погашення зобов'язань.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.89	0.68	0.51	0.53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.02	0.00	0.01	0.04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.86	0.68	0.50	0.52
Коефіцієнт автономії	0.58	0.53	0.58	0.60
Рентабельність активів (ROA)	0.00	0.00	0.01	0.02
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.01	0.00	0.01	0.04
Чиста маржа	1.43	0.01	0.08	0.15
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.93	0.78	0.73	0.76
Коефіцієнт заборгованості	0.42	0.47	0.42	0.40

У 2022 році показник знизився до нульового значення, що є вкрай негативною ознакою та характеризує критичний дефіцит грошових ресурсів. У 2023 році відбулося незначне зростання до 0,01, яке не має суттєвого позитивного впливу на загальну платоспроможність.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,04, що свідчить про поступове накопичення грошових коштів, однак їх обсяг усе ще недостатній для забезпечення фінансової стійкості.

У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,86, що наближалось до мінімально допустимого рівня, але все ж свідчило про недостатню здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів.

У 2022 році показник зменшився до 0,68, що підтверджує погіршення фінансової гнучкості. У 2023 році коефіцієнт досяг 0,50 — критичного рівня, який сигналізує про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У 2024 році спостерігається незначне підвищення до 0,52, однак загальний рівень швидкої ліквідності залишається незадовільним.

У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,58, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. У 2022 році відбулося зниження показника до 0,53, що вказує на певне зростання залежності від позикового капіталу.

У 2023 році коефіцієнт автономії знову зріс до 0,58, а у 2024 році — до 0,60. Така динаміка є позитивною та свідчить про зміцнення власної капітальної бази підприємства й підвищення його довгострокової фінансової стійкості.

У 2021 році коефіцієнт заборгованості становив 0,42, що відповідає прийнятному рівню фінансового ризику. У 2022 році показник зріс до 0,47, що відображає зростання частки позикового капіталу.

У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,42, а у 2024 році — до 0,40, що свідчить про поступове скорочення боргового навантаження та покращення структури капіталу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом У 2021 році коефіцієнт становив 0,93, що майже відповідає оптимальному значенню та вказує на достатнє забезпечення необоротних активів власними коштами.

У 2022–2023 роках спостерігається негативна тенденція до зниження показника до 0,78 та 0,73 відповідно, що може свідчити про використання частини позикових ресурсів для фінансування необоротних активів.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,76, що є ознакою часткового відновлення фінансової рівноваги.

Рентабельність активів (ROA) У 2021–2022 роках рентабельність активів перебувала на нульовому рівні, що свідчить про низьку ефективність використання активів підприємства.

У 2023 році показник зріс до 0,01, а у 2024 році — до 0,02, що є позитивною динамікою та свідчить про поступове зростання віддачі від залучених ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) ROE у 2021 році становив 0,01, у 2022 році знизився до нульового значення, що вказує на практичну відсутність доходності для власників підприємства.

У 2023 році показник відновився до 0,01, а у 2024 році суттєво зріс до 0,04, що свідчить про значне підвищення ефективності використання власного капіталу.

Чиста маржа. У 2021 році чиста маржа становила 1,43%, що є низьким, але позитивним значенням. У 2022 році відбулося різке падіння показника до 0,01%, що свідчить про майже повну втрату прибутковості.

У 2023 році маржа зросла до 0,08%, а у 2024 році — до 0,15%, що вказує на суттєве покращення фінансових результатів та ефективності операційної діяльності.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «АЛГОРИТМ-18» за 2021–2024 роки дозволяє стверджувати, що підприємство функціонує в умовах обмеженої поточної платоспроможності, що зумовлено дисбалансом між обсягами оборотних активів та поточних зобов'язань. Незважаючи на поступове покращення окремих показників у 2024 році, загальний рівень ліквідності залишається недостатнім для забезпечення стабільної фінансової рівноваги.

Низькі значення коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності свідчать про високу залежність підприємства від своєчасності надходження дебіторської заборгованості, що підвищує фінансові ризики у разі порушення платіжної дисципліни контрагентів. Це актуалізує необхідність удосконалення кредитної політики та посилення контролю за розрахунками з покупцями.

Позитивна динаміка коефіцієнта автономії у 2023–2024 роках є свідченням поступового зміцнення фінансової незалежності підприємства. Зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування створює передумови для зниження фінансових ризиків та підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

Зменшення коефіцієнта заборгованості у 2024 році свідчить про раціоналізацію структури капіталу та обережніший підхід до використання позикових ресурсів. Така тенденція є позитивною з позиції довгострокової фінансової стабільності, однак потребує паралельного зростання ліквідних активів для підтримання поточної платоспроможності.

Аналіз показника покриття необоротних активів власним капіталом дозволяє зробити висновок про часткове порушення принципу фінансової відповідності у 2022–2023 роках, коли частина необоротних активів фінансувалася за рахунок короткострокових зобов'язань. Хоча у 2024 році ситуація дещо стабілізувалася, підприємству доцільно посилити контроль за джерелами фінансування інвестиційних витрат.

Зростання рентабельності активів та власного капіталу у 2023–2024 роках свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Це підтверджує, що управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат та активізацію операційної діяльності, почали приносити позитивні фінансові результати.

Динаміка чистої маржі вказує на поступове відновлення прибутковості основної діяльності, особливо у 2024 році. Це дозволяє стверджувати, що підприємство переходить від стадії виживання до стадії стабілізації фінансових результатів, що є важливою умовою для реалізації стратегічних цілей розвитку.

Загалом фінансовий стан ТОВ «АЛГОРИТМ-18» можна охарактеризувати як нестійкий, але такий, що має чіткі ознаки покращення. Основними стримуючими чинниками залишаються низький рівень ліквідності та недостатній обсяг грошових коштів, тоді як ключовими позитивними факторами є зростання прибутковості та зміцнення власного капіталу.

Отримані результати аналізу підтверджують доцільність впровадження комплексу управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію оборотного капіталу, підвищення фінансової гнучкості та забезпечення збалансованого розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

З іншого боку, показники ліквідності протягом усього періоду залишаються на критично низькому рівні, що створює ризики втрати платоспроможності та ускладнює виконання поточних зобов'язань.

У цілому підприємство перебуває на етапі фінансового відновлення, однак для забезпечення стабільного розвитку потребує впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури оборотних активів, підвищення ліквідності та вдосконалення системи фінансового менеджменту.

2.3 Аналіз стратегічної діяльності підприємства

Стратегічна діяльність ТОВ «АЛГОРИТМ-18» формується в умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується зростанням конкуренції, нестабільністю макроекономічних чинників та підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів. Основною стратегічною метою підприємства є забезпечення сталого економічного зростання шляхом підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників за 2021–2024 роки свідчить, що підприємство поступово переходить від стратегії утримання позицій до стратегії помірному зростання, що підтверджується істотним збільшенням обсягів доходу та чистого прибутку у 2023–2024 роках.

До ключових стратегічних цілей ТОВ «АЛГОРИТМ-18» належать:

- зростання доходів від основної діяльності;
- підвищення рентабельності активів і власного капіталу;
- збереження фінансової автономії;
- оптимізація структури капіталу та зобов'язань;
- забезпечення довгострокової платоспроможності.

Реалізація зазначених цілей здійснюється переважно через інтенсивний тип розвитку, тобто за рахунок ефективнішого використання наявних ресурсів, а не шляхом екстенсивного нарощування активів чи персоналу. Це підтверджується стабільною чисельністю працівників при одночасному суттєвому зростанні доходів.

Конкурентна стратегія підприємства має ознаки стратегії диференціації, що реалізується через:

- якість надання послуг;
- гнучкість у роботі з клієнтами;
- індивідуальний підхід до формування пропозицій;
- оперативність прийняття управлінських рішень.

Невелика чисельність персоналу забезпечує високу управлінську мобільність, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас це створює певні обмеження щодо масштабування діяльності без додаткових інвестицій у людський капітал.

Фінансовий потенціал ТОВ «АЛГОРИТМ-18» характеризується:

- високою часткою власного капіталу у структурі джерел фінансування;
- відсутністю довгострокових зобов'язань;
- контрольованим рівнем поточних зобов'язань.

Зростання власного капіталу у 2024 році свідчить про реінвестування прибутку та орієнтацію на самофінансування, що є позитивним чинником стратегічної стійкості. Водночас низький рівень ліквідності обмежує можливості реалізації агресивних стратегій зростання.

Результати фінансового аналізу дозволяють зробити висновок, що обрана стратегія розвитку є загалом результативною, про що свідчать:

- зростання чистого прибутку більш ніж у 6 разів у 2024 році порівняно з 2021 роком;
- покращення показників рентабельності;
- стабілізація коефіцієнтів автономії та заборгованості.

Разом із тим, зниження показників ліквідності впродовж 2021–2023 років свідчить про дисбаланс між стратегічними та фінансовими рішеннями, що потребує коригування стратегічних пріоритетів у напрямі управління оборотним капіталом.

До ключових проблем стратегічного характеру слід віднести:

- недостатній рівень поточної та абсолютної ліквідності;
- залежність від короткострокових зобов'язань;
- обмеженість кадрового потенціалу;

- відсутність формалізованої довгострокової стратегії розвитку.

Ці чинники стримують реалізацію потенціалу зростання та підвищують фінансові ризики у разі погіршення ринкової кон'юнктури.

Загалом стратегічну діяльність ТОВ «АЛГОРИТМ-18» можна охарактеризувати як помірно ефективну та таку, що перебуває на етапі трансформації. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів і має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку.

Водночас досягнення довгострокової конкурентоспроможності потребує:

- формування чітко структурованої стратегії розвитку;
- посилення фінансового планування;
- інтеграції стратегічних, операційних і фінансових рішень;
- підвищення ролі стратегічного контролю.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству перейти від адаптивної моделі управління до проактивного стратегічного менеджменту, що забезпечить стабільне зростання та підвищення ринкової вартості бізнесу.

Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним з огляду на динамічне зростання фінансових результатів у 2023–2024 роках та необхідність стратегічного закріплення досягнутих позицій (рисунок 2.1).

Сильні сторони (Strengths).

До основних сильних сторін підприємства належать:

- Зростаючі фінансові результати, зокрема суттєве збільшення чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про ефективність обраної моделі господарювання.
- Високий рівень фінансової автономії, що підтверджується значенням коефіцієнта автономії на рівні 0,58–0,60, що зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

- Відсутність довгострокових зобов'язань, що підвищує фінансову гнучкість підприємства та знижує кредитні ризики.
- Стабільний кадровий склад, який дозволяє зберігати управлінську керованість та оперативність прийняття рішень.
- Раціональна структура капіталу, в якій переважає власний капітал, що створює передумови для довгострокового розвитку.



Рисунок 2.1 – SWOT-аналіз підприємства

Слабкі сторони (Weaknesses).

Разом із тим, у діяльності підприємства виявлено низку слабких сторін:

- Низький рівень ліквідності, зокрема коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності не відповідають нормативним значенням, що свідчить про ризики втрати платоспроможності.

- Обмежені грошові ресурси, які не забезпечують достатній запас фінансової стійкості у разі кризових ситуацій.
- Висока залежність від короткострокових зобов'язань, що ускладнює фінансове планування.
- Відсутність формалізованої довгострокової стратегії розвитку, що знижує системність стратегічного управління.
- Обмежені можливості масштабування діяльності через невелику чисельність персоналу.

Можливості (Opportunities).

Зовнішнє середовище створює для підприємства низку стратегічних можливостей:

- Розширення ринків збуту за рахунок освоєння нових сегментів або регіонів.
- Цифровізація бізнес-процесів, що дозволить знизити витрати та підвищити операційну ефективність.
- Оптимізація оборотного капіталу, зокрема управління дебіторською заборгованістю.
- Залучення стратегічних партнерів без суттєвого зростання боргового навантаження.
- Використання прибутку для реінвестування, що сприятиме інноваційному розвитку та оновленню активів.

Загрози (Threats).

До основних загроз стратегічному розвитку ТОВ «АЛГОРИТМ-18» належать:

- Макроекономічна нестабільність, що може негативно вплинути на платоспроможність клієнтів.
- Зростання конкуренції у відповідному сегменті ринку.
- Інфляційні процеси, які призводять до зростання операційних витрат.

- Ризики порушення платіжної дисципліни контрагентів, що особливо небезпечно за низького рівня ліквідності.
- Регуляторні зміни, які можуть збільшити податкове та адміністративне навантаження.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «АЛГОРИТМ-18» має достатній внутрішній потенціал для стратегічного розвитку, однак його реалізація стримується фінансовими та організаційними обмеженнями. Сильні сторони підприємства у поєднанні з наявними ринковими можливостями створюють передумови для переходу до стратегії помірному зростання.

Водночас слабкі сторони та зовнішні загрози вимагають:

- посилення фінансового планування;
- підвищення рівня ліквідності;
- формування чіткої стратегічної програми розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує доцільність інтеграції стратегічного, фінансового та операційного менеджменту, що дозволить ТОВ «АЛГОРИТМ-18» забезпечити стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АЛГОРИТМ-18»

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємства

На основі результатів SWOT-аналізу доцільно сформувати систему стратегічних альтернатив, що дозволяє поєднати внутрішній потенціал підприємства з умовами зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує вибір найбільш доцільного напрямку стратегічного розвитку з урахуванням сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.

У межах даного дослідження розглядаються чотири типи стратегій:

SO-стратегії (Maxi–Maxi);

ST-стратегії (Maxi–Mini);

WO-стратегії (Mini–Maxi);

WT-стратегії (Mini–Mini).

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей). SO-стратегії орієнтовані на активне використання внутрішніх переваг підприємства з метою максимального використання зовнішніх можливостей.

Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» доцільними є такі SO-стратегії:

Стратегія помірному зростання, заснована на реінвестуванні прибутку у розширення обсягів діяльності та освоєння нових ринкових сегментів.

Стратегія підвищення операційної ефективності через цифровізацію бізнес-процесів, що дозволить зменшити витрати та збільшити рентабельність.

Стратегія посилення конкурентних переваг, орієнтована на якість послуг, індивідуальний підхід до клієнтів та гнучкість управління.

Реалізація SO-стратегій дозволить підприємству закріпити позитивну фінансову динаміку та підвищити рівень конкурентоспроможності.

ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз). ST-стратегії спрямовані на зменшення впливу зовнішніх загроз за рахунок внутрішніх сильних сторін підприємства.

Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» доцільними є такі ST-стратегії:

Стратегія фінансової стабілізації, що передбачає збереження високої частки власного капіталу та обмеження залучення позикових коштів.

Стратегія адаптивного управління, яка базується на оперативному реагуванні на зміни ринкового середовища.

Стратегія диверсифікації клієнтської бази з метою зменшення залежності від окремих контрагентів.

Застосування ST-стратегій дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та зростанням конкуренції.

WO-стратегії (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей). WO-стратегії орієнтовані на використання можливостей зовнішнього середовища для нейтралізації внутрішніх слабких сторін підприємства.

Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» доцільно реалізувати такі WO-стратегії:

Стратегія оптимізації оборотного капіталу, зокрема скорочення дебіторської заборгованості та підвищення рівня ліквідності.

Стратегія впровадження фінансового та операційного бюджетування, що дозволить покращити контроль за грошовими потоками.

Стратегія організаційного розвитку, спрямована на підвищення управлінської компетентності та формалізацію стратегічного планування.

WO-стратегії сприятимуть зміцненню фінансової дисципліни та створенню умов для сталого розвитку підприємства.

WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз). WT-стратегії мають захисний характер і застосовуються з метою зниження негативного впливу як внутрішніх слабкостей, так і зовнішніх загроз.

Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» такими стратегіями є:

Стратегія витратної оптимізації, спрямована на скорочення неефективних витрат та підвищення операційної маржі.

Стратегія збереження фінансової рівноваги, що передбачає обмеження ризикованих інвестицій.

Стратегія концентрації на ключових видах діяльності, яка дозволяє зосередити ресурси на найбільш прибуткових напрямках.

WT-стратегії є доцільними у періоди підвищеної нестабільності та слугують інструментом збереження фінансової стійкості.

Сформовані стратегічні альтернативи свідчать, що найбільш обґрунтованою для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є SO-стратегія помірного зростання, доповнена елементами WO-стратегії фінансової стабілізації. Такий підхід дозволяє одночасно реалізувати внутрішній потенціал підприємства та знизити вплив наявних ризиків.

Комплексне поєднання стратегій різних типів створює основу для збалансованого стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгострокову ефективність і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективної реалізації обраної стратегії підприємству слід вжити такі комплексні заходи:

1) розширення ринків збуту та клієнтської бази:

активна робота з новими сегментами ринку, в тому числі через інтернет-платформи та цифрові канали продажу;

створення спеціалізованих продуктів і послуг для корпоративних клієнтів із високою маржинальністю;

впровадження програми лояльності та сервісної підтримки для існуючих клієнтів, що підвищить повторні продажі та середній дохід на клієнта.

2) оптимізація фінансової структури:

управління оборотним капіталом: прискорення обігу дебіторської заборгованості та контроль за кредиторськими зобов'язаннями;

поступове нарощування резервного фонду для підвищення фінансової стійкості;

використання частини прибутку для реінвестування у ключові активи без збільшення зовнішніх боргових зобов'язань. Цифровізація та автоматизація процесів

3) впровадження ERP-системи для контролю ресурсів, запасів та фінансових потоків.:

використання CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами та підвищення рівня обслуговування;

автоматизація звітності та аналітики для оперативного прийняття стратегічних рішень.

4) підвищення продуктивності праці та компетенцій персоналу:

система мотивації, прив'язана до KPI та результатів діяльності підрозділів;

проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

оптимізація чисельності персоналу з одночасним підвищенням навантаження на ключові ресурси для підвищення ефективності.

5) управлінський контроль та моніторинг ризиків:

формування системи KPI для контролю рентабельності, оборотності активів та ефективності операцій;

регулярний аналіз макроекономічних показників та галузевих тенденцій;

впровадження планів антикризового реагування на випадок зниження доходів або проблем з ліквідністю.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «АЛГОРИТМ-18» досягти наступних результатів:

1. Зростання фінансових показників:

Доходи можуть збільшитися на 30–50% у середньостроковій перспективі за рахунок виходу на нові ринки та оптимізації продуктового портфеля.

Чистий прибуток планується підвищити в 1,5–2 рази за рахунок підвищення операційної ефективності та скорочення витрат.

2. Покращення ліквідності та фінансової стійкості:

Зростання коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності до нормативних значень.

Зменшення ризику залежності від короткострокових зобов'язань і підвищення фінансової автономії.

Підвищення продуктивності та ефективності персоналу:

Продуктивність праці зросте на 15–20% за рахунок цифровізації та впровадження KPI.

Зменшення адміністративних та операційних витрат на 10–15% за рахунок оптимізації бізнес-процесів.

3. Зміцнення конкурентних позицій:

Підприємство отримає можливість конкурувати на нових сегментах ринку.

Підвищення лояльності клієнтів через покращене обслуговування та індивідуальні пропозиції.

4. Створення бази для довгострокового зростання:

Впровадження стратегічного та операційного планування дозволить знизити ризики та забезпечити передумови для масштабування бізнесу у перспективі 5–7 років.

Отже, можна зробити висновки щодо пропонованої оптимальної стратегії для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» (рисунок 3.1).

1. Оптимальною для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є стратегія помірному зростання із цифровою трансформацією та фінансовою стабілізацією.

2. Реалізація стратегії дозволить поєднати активне використання сильних сторін підприємства та наявних можливостей зовнішнього середовища з зменшенням негативного впливу слабких сторін і загроз.

3. Стратегія забезпечує комплексний підхід: фінансову стійкість, підвищення ефективності операційної діяльності, розвиток персоналу та зміцнення конкурентних переваг.

4. Впровадження заходів стратегії створює стійку основу для довгострокового розвитку та збільшення вартості підприємства на ринку.



Рисунок 3.1 – Стратегічна карта ТОВ «АЛГОРИТМ-18»

Стратегічна карта є інструментом візуалізації та систематизації стратегічних цілей підприємства, а також допомагає інтегрувати фінансові, операційні, клієнтські та навчально-розвиваючі напрями в єдину управлінську систему. Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» стратегічна карта є ключовим інструментом управління, що дозволяє визначити пріоритети, оцінити ефективність діяльності та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Стратегічна карта складається з п'яти основних блоків:

1. Фінансова перспектива – визначає кінцеві фінансові цілі підприємства.
2. Клієнтська перспектива – оцінює задоволеність і лояльність клієнтів.
3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів – охоплює операційні процеси, що безпосередньо впливають на результати.
4. Перспектива навчання та розвитку – зосереджена на розвитку компетенцій персоналу та організаційних ресурсів.
5. Зв'язки між блоками та КРІ – дозволяють контролювати виконання стратегії через конкретні показники ефективності.

1. Фінансова перспектива

1.1 Збільшення прибутковості

Фінансова перспектива визначає кінцеву мету підприємства – підвищення рентабельності та прибутковості. Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» це є основною метою, оскільки від неї залежать інвестиційні можливості та здатність розширювати ринок.

Ключові фінансові цілі:

- Збільшення чистого прибутку за рахунок зростання доходів і зниження витрат.
- Підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) через ефективне використання внутрішніх ресурсів.
- Оптимізація структури витрат і фінансових потоків для підвищення ліквідності.

Ефективність фінансової стратегії оцінюється за допомогою таких КРІ: чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста маржа.

1.2 Взаємозв'язок з іншими блоками

Фінансова перспектива тісно пов'язана з клієнтською та операційною. Збільшення доходів та прибутковості можливе лише за умови підвищення

лояльності клієнтів, розширення ринків збуту та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. Клієнтська перспектива

2.1 Розширення ринків збуту

ТОВ «АЛГОРИТМ-18» активно прагне розширити свою клієнтську базу:

- Вихід на нові сегменти ринку.
- Використання цифрових каналів комунікації та продажу.
- Диференціація продуктів та послуг для різних категорій

клієнтів.

КРІ для оцінки цього напрямку:

- Кількість нових клієнтів.
- Частка постійних клієнтів.
- Обсяг продажів у нових сегментах.

2.2 Покращення лояльності клієнтів

Лояльність клієнтів визначає стабільність доходів. Для її підвищення підприємство впроваджує програми лояльності, сервісну підтримку та персоналізовані пропозиції.

Ефект від реалізації:

- Збільшення повторних продажів.
- Підвищення середнього чеку.
- Позитивний імідж на ринку, що підвищує конкурентні переваги.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів

3.1 Цифровізація бізнес-процесів

Цей блок зосереджений на ефективності внутрішніх процесів підприємства. Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» це включає:

- Впровадження ERP-системи для управління ресурсами та запасами.
- Впровадження CRM-системи для контролю взаємовідносин з клієнтами.

- Оптимізацію логістики, виробництва та операційних процедур.

KPI: оборотність запасів, час виконання замовлень, рівень операційних витрат.

3.2 Програма лояльності та сервісу

Внутрішні процеси також включають підвищення якості обслуговування клієнтів:

- Стандартизація процедур взаємодії з клієнтами.
- Підвищення точності та швидкості виконання замовлень.
- Впровадження системи контролю якості.

4. Перспектива навчання та розвитку

4.1 Розвиток компетенцій персоналу

Перспектива навчання та розвитку зосереджена на підвищенні кваліфікації та компетенцій працівників, оскільки ефективність внутрішніх процесів безпосередньо залежить від людського ресурсу.

Заходи:

- Регулярні тренінги та навчальні програми.
- Впровадження системи мотивації, прив'язаної до KPI.
- Підвищення адаптивності та професійної гнучкості персоналу.

KPI: рівень кваліфікації, продуктивність праці, залученість персоналу.

4.2 Взаємозв'язок з іншими блоками

Навчання персоналу забезпечує якість операційних процесів, що впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати. Це підкреслює інтеграційний характер стратегічної карти.

5. Управлінський контроль та KPI

5.1 Система ключових показників ефективності

• KPI дозволяють відстежувати прогрес реалізації стратегії у реальному часі.

• Основні KPI для ТОВ «АЛГОРИТМ-18»: прибуток, рентабельність, оборотність запасів, частка нових і постійних клієнтів, продуктивність праці.

5.2 Механізми контролю

- Регулярні звіти та аналітика.
- Внутрішній аудит бізнес-процесів.
- Коригування стратегії відповідно до змін ринкового

середовища.

6. Взаємозв'язки між перспективами

Стратегічна карта демонструє логіку причинно-наслідкових зв'язків:

1. Розвиток компетенцій персоналу → покращення внутрішніх процесів.
2. Оптимізація бізнес-процесів → підвищення якості обслуговування клієнтів.
3. Задоволеність клієнтів і розширення ринків → збільшення доходів та прибутковості.
4. Фінансові результати → забезпечення ресурсної бази для подальшого розвитку та інвестицій у навчання і технології.

Цей ланцюг демонструє, що стратегія підприємства інтегрована та комплексна, а всі блоки є взаємозалежними.

Отже, можемо зробити наступні висновки:

1. Стратегічна карта ТОВ «АЛГОРИТМ-18» забезпечує систематизацію цілей і заходів для сталого розвитку.
2. Вона поєднує фінансові, клієнтські, операційні та навчальні перспективи, що дозволяє оцінювати ефективність підприємства комплексно.
3. Впровадження системи КРІ та цифрових інструментів забезпечує оперативний контроль і коригування стратегії.
4. Основна мета – зростання прибутковості та фінансової стабільності через розвиток персоналу, оптимізацію процесів та розширення ринків.
5. Стратегічна карта слугує керівництвом для прийняття управлінських рішень, підвищує

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності стратегічної діяльності підприємства

Ефективність стратегічного управління підприємством безпосередньо визначається економічним результатом реалізації обраної стратегії. Для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» стратегія помірною зростання із цифровізацією процесів та розвитком компетенцій персоналу має комплексний вплив на фінансові, операційні та стратегічні показники.

Оцінка очікуваного економічного ефекту включає:

1. Прямий фінансовий ефект (дохід, прибуток, рентабельність).
2. Ефект від оптимізації витрат і підвищення продуктивності.
3. Непрямий стратегічний ефект (підвищення конкурентних переваг, лояльності клієнтів, інноваційного потенціалу).

Зробимо прогноз доходів і чистого прибутку (талиця 3.1)

Впровадження нової стратегії передбачає:

Збільшення доходу за рахунок розширення ринку, виходу на нові сегменти та запуску нових продуктів.

Підвищення чистого прибутку завдяки оптимізації витрат та зростанню маржинальності.

Зростання рентабельності:

Рентабельність активів (ROA) зросте завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) збільшиться внаслідок росту прибутку та контролю над витратами

Ефект від оптимізації витрат

Скорочення операційних витрат

Цифровізація і автоматизація процесів дозволить знизити адміністративні та операційні витрати на 10–15%.

Прогнозна економія: 3–5 тис. тис. грн на рік.

Таблиця 3.1 – Прогноз доходів і чистого прибутку ТОВ «АЛГОРИТМ-18» (тис. грн)

Рік	Дохід (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)	Приріст доходу %	Приріст прибутку %
2024	35 351	5 141	–	–
2025	45 000	7 200	+27,3	+40
2026	52 000	9 000	+15,6	+25
2027	60 000	10 500	+15,4	+16,7

Примітка: Прогноз враховує оптимістичний сценарій впровадження стратегії.

Скорочення собівартості продукції

Оптимізація логістики, контроль запасів та ефективне управління виробництвом зменшать собівартість на 5–10%.

Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити частку ринку.

Ефект від підвищення продуктивності праці

Впровадження КРІ та системи мотивації підвищить продуктивність на 15–20%.

Зменшення часу на непродуктивні операції та підвищення точності процесів дозволить досягти кращого співвідношення «витрати – результат»

Вплив на ліквідність та фінансову стабільність

Підвищення ліквідності до нормативних значень (коефіцієнт поточної ліквідності >1).

Зменшення ризиків від короткострокових зобов'язань.

Формалізація бюджетування дозволить забезпечити стабільність грошових потоків.

Стратегічний ефект

Зміцнення конкурентних позицій за рахунок високої якості продуктів та послуг.

Підвищення лояльності клієнтів через сервіс та індивідуальний підхід.

Створення платформи для довгострокового масштабування та інноваційного розвитку.

Непрямий економічний ефект

Зниження витрат на маркетинг у довгостроковій перспективі.

Зменшення ризиків від макроекономічних змін через гнучку управлінську структуру.

Розглянемо питання щодо потенційного сценарного плану розвитку підприємства.

Оптимістичний сценарій:

- Доходи зростають на 50% за 3 роки.
- Чистий прибуток зростає на 80%.
- Висока ліквідність та продуктивність персоналу.

Базовий сценарій:

- Доходи зростають на 30%.
- Чистий прибуток зростає на 40%.
- Поступове підвищення продуктивності та оптимізація витрат.

Песимістичний сценарій:

- Доходи зростають лише на 10–15% через зовнішні ризики.
- Чистий прибуток зростає повільно – 10–20%.
- Підприємство потребує додаткових заходів для стабілізації

фінансів.

Підведемо висновки щодо очікуваного економічного ефекту від впровадження нової стратегії ТОВ «АЛГОРИТМ-18»

1. Загальна оцінка економічного ефекту.

Впровадження нової стратегії розвитку ТОВ «АЛГОРИТМ-18» забезпечить комплексний економічний ефект, що проявляється у фінансових, операційних, клієнтських та стратегічних показниках. Очікувані результати включають:

1. Зростання доходів і чистого прибутку за рахунок розширення ринків збуту та оптимізації продуктового портфелю.
2. Підвищення рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE) за рахунок ефективного використання ресурсів.
3. Зниження операційних витрат та собівартості продукції завдяки цифровізації та оптимізації процесів.
4. Зростання продуктивності праці персоналу через впровадження KPI та системи мотивації.
5. Посилення ліквідності та фінансової стабільності підприємства, зменшення ризику залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Ці фактори спрямовані на досягнення стійкого розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової фінансової автономії.

Фінансовий ефект та його детальний аналіз

Зростання доходів

Збільшення доходів досягається через:

- Вихід на нові сегменти ринку та розширення клієнтської бази.
- Диференціацію продуктів і послуг, що підвищує середній чек і кількість повторних покупок.
- Активне використання цифрових каналів продажу та просування.

Прогнозний приріст доходів у середньостроковій перспективі складає 30–50% протягом 2–3 років. Це забезпечує підґрунтя для подальших інвестицій у розвиток підприємства та інновації.

Збільшення прибутку

Чистий прибуток зростає не лише через збільшення доходу, а й завдяки оптимізації витрат:

- Скорочення адміністративних і операційних витрат на 10–15%.
- Оптимізація собівартості продукції та раціональне використання ресурсів.

Прогнозний приріст чистого прибутку оцінюється в 40–60% протягом 2–3 років, що створює підґрунтя для стабільного фінансування нових проектів.

Підвищення рентабельності

Ефект від підвищення рентабельності проявляється у двох напрямках:

1. ROA (рентабельність активів) – забезпечує ефективне використання ресурсів.
2. ROE (рентабельність власного капіталу) – дозволяє інвесторам оцінювати прибутковість вкладень.

Прогнозні показники демонструють поступове збільшення ROA та ROE, що свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Ефект від оптимізації витрат

Операційні витрати

Оптимізація операційних процесів та впровадження цифрових інструментів дозволяють знизити витрати на 10–15%. Це включає:

- Автоматизацію обліку та контролю запасів.
- Оптимізацію логістики та виробничих процесів.
- Зменшення втрат часу та матеріальних ресурсів.

Собівартість продукції

Скорочення собівартості на 5–10% забезпечує підвищення маржинальності продукції та створює конкурентні переваги на ринку. Підприємство отримує можливість зменшувати ціни без шкоди для прибутку, що збільшує частку ринку.

Ефект від підвищення продуктивності праці

- Впровадження KPI та системи мотивації забезпечує 15–20% приросту продуктивності праці.
- Зменшення непродуктивних витрат часу дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси без збільшення чисельності персоналу.
- Підвищується ефективність управління підрозділами та контроль за виконанням завдань.

Вплив на ліквідність та фінансову стабільність

- Підвищення поточної ліквідності (коефіцієнт >1) та швидкої ліквідності.
- Оптимізація кредиторської та дебіторської заборгованості.
- Підвищення автономії за рахунок стабільного власного капіталу.

Ці заходи забезпечують зниження фінансових ризиків та можливість оперативного реагування на непередбачені події.

Стратегічний ефект

Зміцнення позицій на ринку та збільшення частки клієнтської бази.

Підвищення лояльності клієнтів та формування стійких конкурентних переваг.

Створення основи для впровадження інновацій та масштабування бізнесу.

Непрямої економічний ефект

- Підвищення іміджу підприємства та довіри партнерів.
- Зменшення витрат на маркетинг у довгостроковій перспективі.
- Покращення внутрішньої організаційної культури та стимулювання персоналу.

Сценарний аналіз

Оптимістичний сценарій

- Зростання доходу на 50%, прибутку – на 80%.
- Висока ліквідність і продуктивність персоналу.

Базовий сценарій

- Зростання доходу на 30%, прибутку – на 40%.
- Поступове підвищення продуктивності та оптимізація витрат.

Песимістичний сценарій

- Зростання доходу на 10–15%, прибутку – на 10–20%.
- Необхідність додаткових заходів для стабілізації фінансів.

КРІ для контролю виконання стратегії:

- Доходи та прибуток підприємства.
- Рентабельність активів та власного капіталу.
- Оборотність запасів та дебіторська заборгованість.
- Продуктивність праці та ефективність внутрішніх процесів.
- Лояльність клієнтів і частка нових ринків.

Отже, можна зробити висновки:

1. Впровадження нової стратегії ТОВ «АЛГОРИТМ-18» забезпечить комплексний фінансовий та стратегічний ефект.
2. Прямий фінансовий ефект включає зростання доходів та прибутку, підвищення рентабельності та оптимізацію витрат.
3. Непрямий ефект проявляється у зміцненні конкурентних позицій, підвищенні лояльності клієнтів, формуванні іміджу та потенціалу для інновацій.
4. Ефективність реалізації стратегії контролюється через КРІ, що дозволяє оперативно коригувати діяльність підприємства.
5. Прогнозні сценарії показують стійке зростання ключових показників навіть при помірних зовнішніх ризиках.

6. Стратегія спрямована на довгострокове підвищення фінансової автономії, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

7. Реалізація заходів цифровізації та розвитку персоналу забезпечує основу для майбутніх масштабних інвестицій та розвитку бізнесу.

8. Прогнозний економічний ефект підтверджує необхідність комплексного управління фінансовими, операційними та людськими ресурсами.

9. Системність стратегії дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільність грошових потоків та підтримувати рентабельність навіть за умов економічної нестабільності.

Отже, очікуваний ефект є довгостроковим і інтегрує фінансові, операційні, стратегічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що робить стратегію збалансованою та перспективною для розвитку ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Отже, стратегічний менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, оскільки забезпечує системність, прогнозованість та цілісність управлінських процесів.

Ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише досягати фінансових показників, але й підвищувати конкурентоспроможність, адаптивність та інноваційну здатність.

Формування стратегічного менеджменту включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, реалізацію та контроль, що забезпечує досягнення довгострокових результатів.

Практична реалізація стратегічного менеджменту потребує комплексного підходу, включаючи бюджетування, цифровізацію, КРІ та мотиваційні механізми для персоналу, що дозволяє забезпечити максимальний економічний ефект та стійкість підприємства.

В кваліфікаційній роботі розглядається діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АЛГОРИТМ-18», що зареєстровано за адресою: Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Костомарівська, будинок 4. Як юридична особа працює на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та організацій України, основним видом діяльності ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є КВЕД 68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АЛГОРИТМ-18» за 2021–2024 роки свідчить про стабільний і фінансово стійкий розвиток підприємства. Компанія демонструє зростання доходів і чистого прибутку, високу частку власного капіталу у структурі фінансування та відсутність довгострокової боргової залежності.

Незважаючи на незначну чисельність персоналу, підприємство ефективно використовує свої ресурси, що підтверджується зростанням продуктивності та фінансових результатів. Значний обсяг активів і покращення ліквідності у 2024 році створюють міцну фінансову основу для подальшого розвитку.

Таким чином, ТОВ «АЛГОРИТМ-18» можна охарактеризувати як економічно стабільне, прибуткове та фінансово незалежне підприємство, яке має високий потенціал для розширення діяльності, інвестицій та стратегічного зростання у середньостроковій перспективі.

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «АЛГОРИТМ-18» за 2021–2024 роки свідчить про суперечливий фінансовий стан підприємства. З одного боку, підприємство демонструє позитивну динаміку показників прибутковості та фінансової стійкості, зокрема зростання коефіцієнта автономії, рентабельності активів і власного капіталу, а також чистої маржі у 2024 році.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «АЛГОРИТМ-18» має достатній внутрішній потенціал для стратегічного розвитку, однак його реалізація стримується фінансовими та організаційними обмеженнями. Сильні сторони підприємства у поєднанні з наявними ринковими можливостями створюють передумови для переходу до стратегії помірному зростання.

Водночас слабкі сторони та зовнішні загрози вимагають:

- посилення фінансового планування;
- підвищення рівня ліквідності;
- формування чіткої стратегічної програми розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує доцільність інтеграції стратегічного, фінансового та операційного менеджменту, що дозволить ТОВ «АЛГОРИТМ-18» забезпечити стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

В кваліфікаційній роботі пропонується оптимальна стратегія для ТОВ «АЛГОРИТМ-18». Оптимальною для ТОВ «АЛГОРИТМ-18» є стратегія помірною зростання із цифровою трансформацією та фінансовою стабілізацією. Реалізація стратегії дозволить поєднати активне використання сильних сторін підприємства та наявних можливостей зовнішнього середовища з зменшенням негативного впливу слабких сторін і загроз. Стратегія забезпечує комплексний підхід: фінансову стійкість, підвищення ефективності операційної діяльності, розвиток персоналу та зміцнення конкурентних переваг. Впровадження заходів стратегії створює стійку основу для довгострокового розвитку та збільшення вартості підприємства на ринку.

Отже, очікуваний ефект є довгостроковим і інтегрує фінансові, операційні, стратегічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що робить стратегію збалансованою та перспективною для розвитку ТОВ «АЛГОРИТМ-18».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. с. 160-164.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>.
3. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. с. 50-56.
4. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. с. 346-352.
5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 22. с. 334-340.
6. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>.
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
8. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). с. 107-113.
9. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105- 2021.5.74
10. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8 (85). с. 65-71.

11. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. с. 114-119.
12. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief M. A. Zhurba*. 2019. № 35. с. 267- 270.
13. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 4–12. 34. д
14. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економічна. 2017. Вип. 27 (2). с. 68-72.
15. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 424 с.
16. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). с. 93- 99.
17. Смоленюк П. С., Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. №29. С. 86-92.
18. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
19. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом: навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с.
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків. ХНУВС, 2021. 208 с.
21. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови дерева цілей. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. с. 298-304.
22. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. с. 319-325.

23. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; відп. ред. В. С. Кравців. Львів, 2015. № 2(112). с. 96-99.

Відгук на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-213-1

Малікової Анастасії Олександрівни

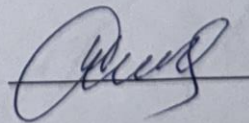
на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

- 1) В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльності підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат-прибуток. Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу.
- 2) Малікова Анастасія Олександрівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Малікова А.О. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту



Папіж Ю.С.

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студента групи 073-21з-1

Малікової Анастасії Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, алей й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління. Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра? Все це й зумовило вибір теми.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Малікова Анастасія Олександрівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Козицька Д.В. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Зак. код МВА
КТУ. ФП. д.с.к. проф.

Рашкевич М.С.