

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

Організація стратегічного контролю діяльності підприємства
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МТ23мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Марія БЄЛЯВСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Ігор ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці Марії БЄЛЯВСЬКІЙ

1. Тема: «Організація стратегічного контролю діяльності підприємства»
затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3345 від
«12» жовтня 2023 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови
Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти
України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів
за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): сучасні тенденції
розвитку стратегічного контролю і вимоги до їх якості; організація, предмет,
об'єкти та основні методи дослідження; організація стратегічного контролю
діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

_____ Світлана
(підпис) ШЕПЕЛЕНКО

Завдання прийняла до виконання:

_____ Марія БЄЛЯВСЬКА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р.	

Здобувачка

_____ Марія БЄЛЯВСЬКА
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Белявська М.В. Організація стратегічного контролю діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – ННІ Українська інженерно – педагогічна академія ХНУ ім.В.Н. Каразіна. – Харків, 2024. – 78 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних положень організації стратегічного контролю діяльності підприємства. Розкрито сутність стратегічного контролю, охарактеризовано методичні підходи до оцінки використання інструментів стратегічного контролю. Узагальнено концепцію та місце в стратегічному управлінні. Проаналізовано динаміку, структуру та ефективність формування стратегічного контролю. Надана управлінська діагностика та здійснений аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства. Запропоновано набір складових та їх характеристика, а також моніторинг системи стратегічного контролю на підприємстві.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.
Ключові слова: стратегічний контроль, підприємство, інструменти, моніторинг.

ANNOTATION

Belyavska M.V. Organization of strategic control of the enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 073 "Management". – NNI Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy of KhNU named after V.N. Karazin. – Kharkiv, 2024. – 78 p.

Master's qualification work is devoted to the study of theoretical principles and practical provisions of organizing strategic control of the enterprise. The essence of strategic control is revealed, methodological approaches to assessing the use of strategic control tools are characterized. The concept and place in strategic management are generalized. The dynamics, structure and effectiveness of strategic control formation are analyzed. Management diagnostics are provided and an analysis of the economic and financial activities of the enterprise is carried out. A set of components and their characteristics are proposed, as well as monitoring of the strategic control system at the enterprise.

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.
Keywords: strategic control, enterprise, tools, monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Теоретична концепція контролю підприємства.....	8
1.2 Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством.....	13
1.3 Інструменти стратегічного контролю діяльності підприємства.....	20
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ФОП «МУРАТОВ».....	28
2.1 Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ».....	28
2.2 Аналіз макросередовища та конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ».....	32
2.3 Техніко-економічні показники ФОП «МУРАТОВ».....	40
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	46
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО ВПРОВАЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1 Необхідний набір складових стратегічного контролю та їх характеристика	47
3.2 Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролю на підприємстві	54
3.3 Моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ».....	63
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний контроль – це комплексна система вимірювання та інтерпретації показників ефективності, яка може бути використана для коригування стратегій і управління ними. Його основна мета – надати керівництву інформацію про можливі пріоритетні напрямки стратегічного розвитку компанії і повинна забезпечити підтримку стратегічних управлінських рішень.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування пропозицій щодо організації стратегічного контролю діяльності підприємств/організацій торгівлі. У відповідності до поставленої мети у роботі передбачалося вирішити такі завдання:

- визначити теоретичну концепцію контролю підприємства;
- розглянути стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством;
- врахувати інструменти стратегічного контролю діяльності підприємства;
- розглянути організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ»;
- здійснити аналіз макросередовища та конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»;
- розрахувати техніко-економічні показники ФОП «МУРАТОВ»;
- запропонувати необхідний набір складових стратегічного контролю та їх характеристику;
- обґрунтувати вибір та використання інструментарію стратегічного контролю на підприємстві;
- здійснити моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ».

Об'єктом дослідження є процес організації стратегічного контролю діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень організації стратегічного контролю діяльності підприємств/організацій торгівлі.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були застосовані такі методи: монографічний (для дослідження сутності стратегічного управління підприємством), діалектичний (при встановленні послідовності етапів стратегічного управління), експертних оцінок (для діагностики організаційного і соціально-психологічного механізмів управління підприємством), розрахунково-конструктивний, порівняльний, графічний (при оцінці ефективності інвестиційно-інноваційного проекту, визначенні рівня розвитку підприємства порівняно з іншими), метод SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

База дослідження – ФОП «МУРАТОВ» м. Харків. Вид діяльності – торгівля.

Наукова новизна одержаних результатів:

- удосконалено систему формування стратегічного контролю та специфіку його використання на підприємствах торгівлі;
- одержала подальший розвиток набір інструментарію стратегічного контролю на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів:

- запропонували використання інструментів стратегічного контролю відповідно до етапів нагромадження інформації на ФОП «МУРАТОВ»;
- розробили систему стратегічного контролю ФОП «МУРАТОВ».

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти різних органів влади України; матеріали наукових досліджень провідних учених, наукові публікації та матеріали періодичних видань, спеціальна наукова і довідкова література галузевого спрямування, статистична звітність ФОП «МУРАТОВ» інформаційні ресурси мережі Internet, власні дослідження автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична концепція контролю підприємства

Контроль є обов'язковою функцією менеджменту, завершальним етапом процесу управління, грає роль сполучної ланки між системою менеджменту і керованою системою. Відокремлення відпечної галузі контролю, суть якого полягає у використанні отриманої інформації для коригувальних дій, конкретно пов'язаних з реалізацією планів і програм, іншими словами, контроль – це система, яка відстежує і вивчає фінансово-економічні механізми конкретного підприємства і розробляє способи досягнення мети, які ставить перед собою саме підприємство. Стан контрольованого об'єкта визначається кількісними, часовими та просторовими характеристиками [1].

Всі відповідальні особи підприємства, які прийняли рішення про впровадження системи контролю, повинні чітко розуміти суть, значення, функції, завдання, принципи і цілі управління підприємством. Тобто розробити концепції контролю, що відповідають потребам керівника і відповідають цілям даного підприємства.

Концепція контролю є ядром, до якого повинні бути прив'язані основні елементи організації та управління діяльністю компанії:

- Усі бізнес-процеси та пов'язані з ними витрати;
- Центр корпоративної відповідальності;
- Система планування та бюджетування, сформована на базі Центру корпоративної відповідальності;
- Система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюжка створення вартості, аналізі стратегічного позиціонування і факторному аналізі формування витрат;

- Потік інформації (документообіг) дозволяє швидко фіксувати поточний стан виконання бюджету;
- Моніторинг та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- Виявлення причин відхилень і формування управлінських дій в рамках Центру відповідальності [2, 3].

Згідно з основними функціями контролю, які він повинен виконувати на підприємствах торгівлі, пропонуємо зробити узагальнення цілей, завдань контролю для торговельних підприємств (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1 – Цілі, завдання та пріоритетні аспекти контролю на торговельному підприємстві

Цілі, завдання	Пріоритетні аспекти
Планування діяльності	– розроблення системи надходження інформації для здійснення окремих етапів планування;
Організація роботи фінансово-економічної служби	– порівняння планових і фактичних величин для вимірювання ступеня досягнення цілей; – вирішення питань розвитку, поточного контролю і надання керівництву найбільш об'єктивної інформації; – оцінка динаміки планових і фактичних величин;
Створення системи інформаційного забезпечення	– забезпечення інформацією, необхідною для оперативного та стратегічного планування; – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором [2, 3]

В сучасних умовах менеджмент ділить все підприємство на 2 групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). Це дозволяє постійно відстежувати досягнення як стратегічних, так і оперативних

цілей підприємства. Основні відмінності між стратегічним та оперативним управлінням можна виразити наступним чином:

- Контроль стратегічний фокусується на потенційних можливостях і загрозах, а контроль оперативний – вже спрямований на досягнення певних результатів діяльності компанії на сьогоднішній день;
- Об'єкт контролю, а також планування узгоджується з процесі оперативного контролю, але зазвичай відрізняється від стратегічного контролю;
- Контроль зовнішньої форми домінує в оперативній сфері, а форма внутрішньої організації у вигляді самоконтролю переважає в стратегічному контролі;
- Стратегічний контроль фокусується на окремих подіях і організований як постійний, безперервний процес, а оперативний контроль здійснюється дискретно, через певні проміжки часу [4].

Відповідно, контроль як система включає в себе два основні аспекти: стратегічний і оперативний. Характеристика стратегічного і оперативного контролю наведено у таблиці 1.2.

Побудова системи контролю на підприємствах торгівлі має базуватись на визначених принципах (рис.1.1).

Принцип орієнтації має на увазі спрямованість системи контролю в напрямку реалізації розробленої стратегії для підприємства. Щоб бути ефективним, контроль повинен носити стратегічний характер і відображати основні пріоритети розвитку діяльності компанії.

Принцип багатофункціональності означає не тільки забезпечення контролю пріоритетних показників розвитку підприємства в цілому, але і в розрізі окремих галузей, надання можливості порівняння показників різних видів контролю з середньогалузевими, забезпечення взаємозв'язку між показниками контролю та іншими важливими показниками економічного розвитку в межах діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Характеристика стратегічного і оперативного контролю

Ознаки	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і затрат	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства
Завдання	– розроблення бюджетів, кошторисів; – визначення слабких або вузьких місць для тактичного управління; – порівняльна характеристика планових та фактичних показників з метою виявлення причин і наслідків відхилень; – аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; – мотивація і створення систематичної інформації для прийняття поточних управлінських рішень.	– участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства; – розробка альтернативних стратегій; – визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; – визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; – порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень. – аналіз економічної ефективності.
Рівень планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування	Стратегічне планування
Цільові показники	Витрати/ Доходи; Виробничі витрати/ Об'єми виробництва	Шанси/ Ризики; Сильні/ Слабкі сторони

Джерело: складено автором [5, 6]

Напрямок системи управління знаходиться в напрямку певних кількісних показників діяльності торгового підприємства [7].

Своєчасність контролю проявляється не в швидкості або частоті виконання контрольних функцій, а в обґрунтованості тривалості керуючих впливів при виконанні окремих операцій, пов'язаних з формуванням

результатів діяльності. Основні умови своєчасності контролю розкриваються наступним чином: він повинен носити характер "раннього попередження про розвиток кризи", причому до того, як існуючі відхилення стануть серйозними.

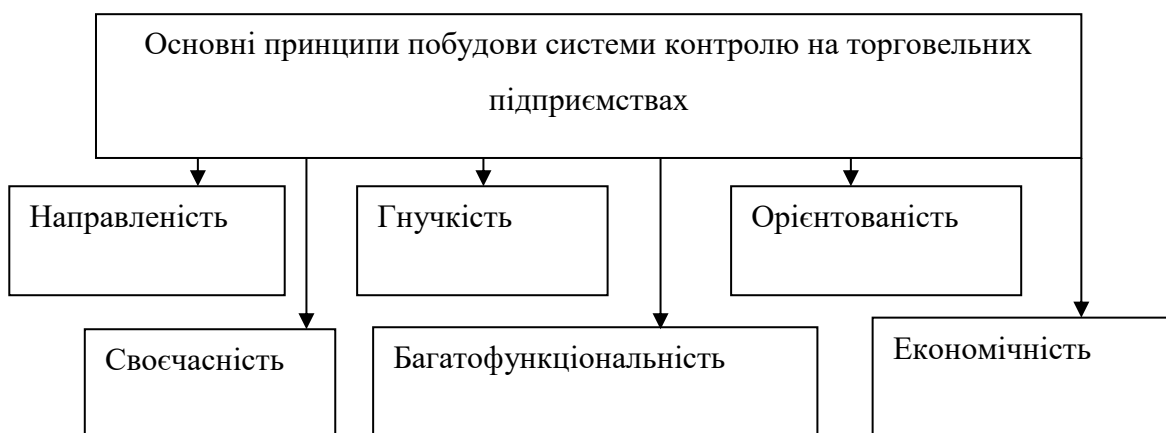


Рисунок.1.1 – Принципи побудови системи контролю на підприємствах торгівлі

Джерело: складено автором

Принцип гнучкості при побудові системи контролю полягає в побудові системи внутрішнього контролю з урахуванням можливості адаптації до нових норм і видів діяльності, нових технологій і методів роботи.

Економічна ефективність контролю полягає в тому, що вартість контролю повинна бути зведена до мінімуму з точки зору обґрунтованості ефекту цього контролю. Це означає, що величина витрат керуючої організації не повинна перевищувати величину ефекту, що досягається в процесі її використання (зниження витрат, збільшення прибутку).

Все це, в найзагальнішому вигляді, являє собою концепцію управління торговими підприємствами.

Ми вважаємо, що впровадження систем управління на підприємствах торгівлі послужить основою для зниження ризику управлінських помилок і скорочення часу на перебудову існуючих економічних механізмів. Позитивні зміни в системі управління сприяють підвищенню рівня стійкості підприємства, особливо в кризових ситуаціях.

1.2 Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, є економічно і юридично незалежним. Такий стан підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій управління. У зв'язку з цим особливо важливо розібратися з питанням вивчення сутності стратегічного менеджменту і визначення його місця в системі управління підприємством.

Розглядається стратегічний контроль "...Надавати інформацію для підтримки прийняття стратегічних рішень в організації"[8], "...Як аналізувати фінансову інформацію про продуктовий ринок компанії, витрати та структуру витрат конкурентів та відстежувати стратегії компанії та конкурентів на цих ринках протягом кількох звітних періодів"[11,12].

На нашу думку, стратегічний контроль - це інтегрована система вимірювання та інтерпретації показників ефективності, яка може бути використана для координації стратегій та управління ними.

Основною метою стратегічного управління є надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрямки розробки стратегії компанії, яка повинна забезпечити підтримку стратегічних управлінських рішень [5].

Основним завданням стратегічного управління торговим підприємством є моніторинг і відстеження процесу досягнення стратегічних цілей підприємства і вибір фінансових стратегій, що відповідають пріоритетному напрямку розвитку підприємства. Головні завдання стратегічного контролю для підприємств торгівлі представлені на рис. 1.2.

Слід зазначити, що теорія стратегічного контролю фокусується на обов'язках та альтернативних можливостях підприємства. Їх характеристики наступні:

Завдання стратегічного контролю для підприємств торгівлі	
	пошук інформації про зовнішнє оточення підприємства (економічне середовище, конкуренти-контрагенти-споживачі, законодавча база) та її аналіз;
	визначення залежності між стратегічною позицією, яку обрало підприємство, і очікуваним застосуванням внутрішньої звітності підприємства з точки зору стратегічного позиціонування;
	отримання конкурентної переваги за рахунок аналізу методів скорочення витрат чи оптимізації факторів впливу.

Рисунок 1.2 – Завдання стратегічного контролю для підприємств торгівлі

Джерело: складено автором

1) підприємство має багато ділових зобов'язань, що призводить до обміну економічною цінністю за допомогою ділових операцій.

Результатом аналізу таких зобов'язань є те, що стає зрозумілою ступінь схильності підприємства до ризику, а також те, як змінюється ціна підприємства за певний період часу.

Проблема полягає в аналізі та оцінці фінансових наслідків прийнятих зобов'язань.

2) Менеджер є представником різних груп інтересів (особливо власників підприємства), які не завжди виконують свої зобов'язання відповідно до прийнятої стратегії підприємства. Крім того, право укласти зобов'язання розподіляється між різними рівнями управління і, в деяких випадках, делегується окремими представниками за межами компанії.

Це обумовлює необхідність управління як між посередниками (людьми, зацікавленими в роботі підприємства) і менеджерами, так і між менеджерами різних рівнів управління.

3) Зобов'язання реалізуються в істотній формі у вигляді грошового потоку, який призводить до зміни цінностей в середині підприємства. Грошові

кошти – це основний ресурс будь-якого підприємства, іншими словами, ресурс, на якому засновані всі інші ресурси підприємства.

Розуміння механізму руху грошових коштів є основою для вирішення проблем благополуччя підприємства і його розвитку.

4)цей обов'язок бере на себе адміністратор, який має право контролювати можливості підприємства [9].

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб правильно ідентифікувати цю можливість, підвищувати її рівень і приймати рішення про найбільш ефективне використання.

Стратегічний менеджмент орієнтований на довгострокову перспективу. Його призначення, а отже, і контрольований обсяг, є показником таких речей, як цілі, стратегії, потенціал та фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та ризики, межі та результати[5].

Вивчення сутності стратегічного управління вимагає вивчення структури і складу процесів накопичення інформації в системах стратегічного управління. Цей процес складається з наступних етапів: [10,13,].

Етап реалізації стратегічного аналізу (етап1) в себе наступні визначення:

- Мета підприємства;

- Зовнішні умови роботи підприємства для виявлення можливостей, ризиків і потенціалів перспективності;

- Ресурси підприємства для виявлення його сильних і слабких сторін;

- Організаційна структура підприємства;

Для прийняття стратегічних рішень необхідно сформулювати ряд можливих варіантів, але найбільш складною частиною роботи є вибір варіантів (етап2) з точки зору придатності в залежності від стратегічного положення, займаного підприємством. Не вдаючись в глибоку суть кожного підходу до вибору існуючих варіантів, відзначимо критерії оцінки, які дуже підходять для кожного підходу. До них відносяться:

Відповідність. Цей критерій характеризується наступним чином:

-Відповідність одного або іншого альтернативного варіанту поточному фінансовому становищу підприємства;

-Ступінь впливу сильних і слабких сторін підприємства;

-Ступінь, в якій підприємство використовує всі існуючі можливості, усуває дефекти і усуває (знижує) ризики;

Досягнення. Цей критерій включає визначення того, чи є ресурси, необхідні для реалізації стратегії, тобто чи достатній потенціал ресурсів.

Прийнятність. Він характеризує прийнятність того чи іншого альтернативного варіанту стратегії для керівників (посадових осіб), що володіють здатністю приймати управлінські рішення.

Процес реалізації стратегії (етап3) включає в себе кілька елементів:

-Планування ресурсів (робочої сили, фінансів, матеріалів і т. д.);

-Структура підприємства (функціональна, лінійна, цехова іт. д.));

-Управління, спрямоване на забезпечення успішної реалізації стратегії, включаючи основну систему, систему винагороди, рівень організаційної культури, самоконтроль;

-Оточення підприємства (тенденції, події та об'єктивні фактори, що незалежать від підприємства);

Реалізація 4-го етапу (оцінка) передбачає визначення економічного ефекту підприємства від впровадження обраної альтернативи в практику. Саме так відбувається рух (циркуляція) стратегічної інформації в рамках системи стратегічного контролю.

Слід зазначити, що етапи циклу стратегічного контролю можуть відбуватися одночасно для вирішення різних завдань, оскільки процес підготовки стратегічних управлінських рішень і надання послуг має послідовну паралельну структуру, пов'язану з проблемами постійно мінливого економічного середовища. Це викликає необхідність регулювання системи стратегічних управлінських рішень, які впливають один на одного, і цю функцію також виконує стратегічний контроль.

Крім того, стратегічний контроль координує функції стратегічного планування, контролю та систем стратегічної інформаційної підтримки[14].

Стратегічне планування – це процес визначення перспектив розвитку підприємства.

Вважаємо за потрібне узагальнити інтереси та цілі суб'єктів стратегічного контролю у таблиці (табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Характеристика основних інтересів і цілей суб'єктів стратегічного контролю

Учасники	Внесок у справу	Очікувана компенсація	Тема аналізу
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати, стійкість положення
Кредитори, інвестори	Позиковий капітал	Відсотки	Ліквідність
Адміністрація	Професіоналізм, компетентність	Оплата праці	Всі аспекти діяльності підприємства
Персонал	Трудовитрати	Заробітна плата	Фінансові результати
Постачальники	Постачання товару	Ціна за товар	Фінансовий стан
Покупці	Закупівлі товару	Оптимальна ціна за товар	Фінансовий стан
Контролюючі органи	Структура підприємства	Податки, штрафи	Фінансові результати

Джерело: [16, 43]

Аналізуючи дані інформації, що представлена в таблиці 1.3, можна зробити висновок, що об'єктом аналізу при здійсненні стратегічного управління є як зовнішні, так і внутрішні користувачі інформації, які в даних умовах безпосередньо зацікавлені в результатах діяльності будь-якого підприємства. При цьому кожен суб'єкт аналізу формує і вивчає інформацію виходячи зі своїх цілей (інтересів). Наприклад, власнику слід визначити збільшення (зменшення) частки акцій і оцінити ефективність використання

ресурсів керівництвом підприємства; кредиторам та інвесторам –зручність пролонгації кредиту (фінансування), гарантію повернення запозиченої суми і т.д.[17]

Вищевикладене свідчить про необхідність формування галузі контролю та аналізу в системі стратегічного управління, з метою вироблення основного напрямку стратегії розвитку підприємств споживчої кооперації.

Основними напрямками аналізу в системах стратегічного управління є:

- Технічний аналіз;
- Комерційний аналіз;
- Інституційний аналіз;
- Соціальний аналіз;
- Екологічний аналіз;
- Економічний і фінансовий аналіз.

Основні характеристики цих областей аналізу в системах стратегічного контролю представлені в додаткуА.

Напрямки аналізу в системі стратегічного контролю, описані в таблиці (додатокА), формують бізнес-середовище підприємства і сприяють розробці оптимальної стратегії. Крім того, ці напрямки аналізу просто необхідні для вироблення альтернатив при прийнятті управлінських рішень. За допомогою такого аналізу ви можете:

-Розробити варіанти дій, яким має слідувати керівництво в тому випадку, якщо певні ситуації, пов'язані з впливом зовнішніх факторів, стануть актуальними;

-Визначити межі виробничих потужностей і маркетингових можливостей підприємства;

-Розробка ряду заходів з перетворення різних аспектів діяльності компанії, розвиток яких матиме найбільший економічний ефект у майбутньому[18].

Особливості використання стратегічного контролю у діяльності підприємств торгівлі представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості використання стратегічного контролю на підприємствах торгівлі

Особливості формування фінансової стратегії	Визначення основних напрямів розвитку підприємств торгівлі.
Широкий спектр контрольованих показників при впровадженні стратегічного контролю	Стратегічний контроль має бути спрямований на контроль показників за різними напрямками діяльності.
Соціальна спрямованість стратегічного контролю	Перш за все стратегічний контроль торговельних підприємств має бути спрямований на задоволення потреб споживачів.
Особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролю	Крім законодавчих нормативно – правових актів, інформаційною базою стратегічного контролю є програми економічного і соціального розвитку сфери торгівлі в цілому так і окремого підприємства.

Джерело: складено автором

В процесі використання стратегічного контролю в діяльності торгових підприємств має кілька особливостей. Ці функції в основному обумовлені дотриманням принципу самофінансування при реалізації деталей діяльності, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, фінансово-господарською діяльністю. Таким чином, можна виділити багато особливостей використання стратегічного контролю в діяльності торгових підприємств[19].

У діяльності торгових підприємств, як і в діяльності інших підприємств, використання стратегічного контролю відіграє важливу роль. Щоб зрозуміти місце його місце в системі управління торговими підприємствами, слід зазначити, що зміст системи управління складається з довгострокової конкретної корпоративної політики, координації роботи відділів і служб і вирішення поточних завдань.

Тому основним завданням стратегічного контролю є процес формування на підприємстві бухгалтерської та економічної інформації про можливі

пріоритетні напрямки розробки стратегії підприємства, яка повинна підтримувати стратегічні управлінські рішення.

Таким чином, стратегічний контроль дає можливість відстежувати процес досягнення стратегічних цілей торговими підприємствами і піднімає управління ними на якісно новий рівень.

Стратегічний контроль безпосередньо орієнтований на довгострокову перспективу. Його об'єктивний і, отже, контрольований обсяг є показником таких речей, як цілі, стратегії, потенціал та фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та ризики [5].

Використання стратегічного контролю в процесі діяльності вітчизняних підприємств має ряд особливостей. Ці особливості в основному обумовлені дотриманням принципів самофінансування приведенні фінансово-господарської діяльності, а також особливостями організаційно-правових форм, характеру діяльності.

До особливостей використання стратегічного контролю в процесі діяльності вітчизняних підприємств відносяться: особливості формування стратегії, широкий спектр контрольованих показників при здійсненні стратегічного управління. Багаторівневий стратегічний контроль, особливості інформаційної підтримки стратегічного управління.

У діяльності будь-якої компанії стратегічний контроль відіграє одну із найважливіших ролей. Основним завданням стратегічного управління є формування бухгалтерської та економічної інформації на підприємстві про можливі пріоритетні напрямки для розробки стратегії підприємства, необхідно забезпечити підтримку стратегічних управлінських рішень.

1.3 Інструменти стратегічного контролю діяльності підприємства

Процес контролю складається з трьох різних етапів:

- 1) розробка стандартів та нормативно-методичної документації,
- 2) порівняння з ними реальних результатів,

3) прийняття необхідних коригувальних заходів.

На кожному етапі здійснюється ряд різних заходів.

Перший етап процедури контролю показує, на скільки тісно поєднуються функції контролю і планування.

Першим етапом процесу контролю є встановлення стандарту, тобто конкретної вимірюваної мети з часовими рамками. Керівництву потрібен стандарт у вигляді керованих показників ефективності для всіх найважливіших областей, які визначаються в ході планування.

Стандарт - це конкретна мета, і процес можна виміряти. Ці цілі явно впливають з процесу планування. Всі критерії, які використовуються для управління, повинні бути обрані виходячи з різних цілей і стратегій організації.

Мета, яку можна використовувати як стандарт для контролю, відрізняється двома дуже важливими функціями. Вони характеризуються наявністю часових рамок, в які робота повинна бути завершена, а також певних критеріїв, за якими можна оцінити ступінь завершеності роботи. Показники ефективності точно визначають, що вам потрібно отримати для досягнення поставлених цілей. Такі показники дозволяють керівництву порівняти виконану на практиці роботу із запланованою і відповісти на такі важливі питання, як "досягнута запланована мета" і "що залишилося".

Для таких показників, як прибуток, обсяг продажів і матеріальні витрати, відносно легко встановити показники ефективності, оскільки вони піддаються кількісній оцінці. Однак деякі важливі цілі і завдання організації не можливо висловити в цифрах.

Наприклад, підвищення морального рівня, яке вважається метою, дуже важко, а часто і не можливо виразити чисельно. Неможливо точно віднести число до одного або іншого рівня моральності або висловити його в еквівалентних одиницях. Але організації, які працюють ефективно, як правило, уникають труднощів, пов'язаних з кількісною оцінкою цілей, і досягають успіху. Наприклад, інформацію про розумовий рівень і стан

співробітників можна отримати за допомогою різних видів опитувань і анкетувань. Крім того, деякі з цих величин, які явно не піддаються кількісній оцінці, можуть бути виражені чисельно шляхом непрямого вимірювання деяких показників. Наприклад, кілька звільнень, як правило, є проявом задоволеності роботою.

Небезпека використання деяких кількостей непрямих симптомів замість прямих вимірювань цих кількостей полягає в тому, що низька частота звільнень зі змінними показниками, коли ці виміряні непрямі і симптоми абсолютно різні, може відображати загальний поганий стан економіки, а не високу задоволеність роботою.

Іншими словами, людям тут дуже важко знайти іншу роботу не тому, що їхні потреби справді задоволені, тому менеджерам, які залишаються на цій роботі, потрібно постійно бути пильними та навчитися відрізняти симптоми від справжньої причини. Керівникам важливо чітко усвідомлювати, що в даній конкретній ситуації на результат дій впливають багато факторів.

На другому етапі порівняння показників ефективності із заданими критеріями визначається масштаб допустимих відхилень. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. У той же час він приймає ще одне дуже важливе рішення: наскільки допустимо або відносно безпечно виявлене відхилення від стандарту. На другому етапі процедури контролю дається оцінка, яка є основою для прийняття рішення про початок дії. Дії, що виконуються на цьому етапі контролю, часто є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та їх оцінці.

Показники ефективності забезпечують чіткі цілі для спрямування зусиль членів організації. Однак, за винятком кількох особливих випадків, рідко виникає необхідність в тому, щоб організація ні на крок не відхилялася від поставленої мети. Насправді, однією з особливостей хорошого стандарту системи управління є те, що він містить реалістичні допуски за цільовими

параметрами. 1 Визначення ступеня допустимого відхилення є важливим питанням. Якщо взяти занадто великий масштаб, що виникають проблеми можуть прийняти загрозливі масштаби. Але якщо масштаб занадто малий, організація реагує на дуже невеликі відхилення, які є дуже руйнівними та трудомісткими. Така система контролю може паралізувати і порушити роботу організації, швидше перешкоджаючи, ніж допомагаючи їй у досягненні її цілей. У таких ситуаціях досягається розширений контроль, але процес управління відключається. Типовим прикладом такого роду є ситуація, коли вам доводиться проходити багато бюрократичних перевірок, щоб отримати дозвіл на що-небудь.

Щоб бути ефективним, управління повинно бути економічним. Переваги системи управління повинні перевищувати витрати на її експлуатацію. Вартість системи управління складається з часу, витраченого керівниками та іншими співробітниками на збір, передачу і аналіз інформації, а також вартості всіх видів обладнання, використовуваного для здійснення контролю, а також витрат на зберігання, передачу і витяг інформації, пов'язаної з питаннями контролю. У комерційній організації таке управління неекономічно і непродуктивно, якщо прибуток, що отримується від здійснення контролю, менше його витрат. Одним з можливих способів підвищення економічної ефективності контролю є використання методу управління винятками. Метод полягає в тому, що запускати систему контролю необхідно тільки при наявності помітних відхилень і нормативів. Розвиваючи цей принцип, слід зазначити, що дії, які спочатку носять абсолютно незначний характер, не повинні вимірюватися.

Вимірювання результатів для визначення того, наскільки добре дотримуються встановлені критерії, є найбільш складним і дорогим елементом контролю. Щоб система вимірювань була ефективною, вона повинна відповідати типу контрольованої діяльності. По-перше, вам потрібно вибрати одиницю виміру та одиницю, яку можна перетворити на одиницю, в якій представлений стандарт. Отже, якщо встановленим критерієм є прибуток, то

вимір слід проводити в грошових одиницях або у відсотках, в залежності від форми подання критерію. Якщо відстежується неучасть у голосуванні або звільнення з роботи, то вимірювання слід проводити у відсотках.

Поширення інформації відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного контролю. Для того щоб система контролю працювала ефективно, необхідно довести як встановлені стандарти, так і досягнуті результати до відома відповідних співробітників організації. Така інформація повинна бути точною, отриманою вчасно і доведеною до відома відповідальної особи у відповідній області таким чином, щоб спростити прийняття необхідних рішень і дій. Також бажано повністю підтвердити, що працівник добре розуміє встановлені стандарти. Це означає, що повинна існувати ефективна комунікація між тими, хто встановлює стандарт, і тими, хто повинен йому відповідати.

Заключним етапом етапу порівняння є оцінка інформації про отримані результати. Керівник повинен вирішити, чи відповідає отримана інформація тій, яка необхідна, і чи є вона важливою. Важлива інформація – це інформація, яка необхідна для правильного опису досліджуваного явища та прийняття правильних рішень.

Оцінка інформації може визначатися політикою організації. У багатьох випадках в якості критерію використовується показник допустимих відхилень. Однак у більшості випадків адміністратор повинен провести особисту оцінку, інтерпретувати важливість отриманої інформації та встановити кореляцію між запланованими результатами та досягнутими на практиці. У той же час менеджер повинен враховувати ризики та інші фактори, які визначають вибір конкретного рішення. Мета цієї оцінки - визначити, чи варто діяти, і якщо так, то як діяти.

Після завершення оцінки процес контролю переходить до етапу 3. Менеджер повинен вибрати один з трьох напрямків: нічого не робити, встановити відхилення або скорегувати стандарт.

Система контролю, яка не усуває серйозні відхилення до того, як вони стануть серйозною проблемою, безглузда. Природно, що виконуються коригування повинні бути спрямовані на усунення справжньої причини відхилення. В ідеалі на етапі вимірювання повинен бути вказаний масштаб відхилення від стандарту і точно вказана його причина. Це пов'язано з необхідністю ефективних процедур прийняття рішень. Однак, поскільки більша частина роботи в організації є результатом спільних зусиль групи людей, незавжди можливо точно визначити корінь тієї чи іншої проблеми. Сенс координації у всіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і забезпечити повернення організації до правильного курсу дій.

Для того щоб система контролю виконувала реальні завдання, тобто забезпечувала досягнення цілей організації, необхідно кілька важливих характеристик.

Контроль ефективний, якщо вінносить стратегічний характер і є своєчасним, гнучким, простим і економічним, спрямованим на досягнення конкретних результатів.

Якщо у підлеглого виникають проблеми з системою контролю, у нього повинна бути можливість відкрито обговорити це, не побоюючись, що керівництво образиться на це. Менеджери, які здійснюють контроль в організації, повинні відкрито обговорити зі своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів застосовуються в якості критеріїв для кожної області контролю.

При розробці управлінських заходів важливо враховувати мотивацію. Чіткі та точні критерії часто створюють мотивацію, повідомляючи працівникам, чого саме від них очікує організація. Однак, згідно з теорією мотивації очікуваннями, можна мотивувати людей працювати над досягненням лише тих цілей, про які вони насправді думають.

Тому, якщо стандарт сприймається як нереальний або невиправдано високий, це може зруйнувати мотивацію працівника. Аналогічним чином, при встановленні стандартів на низькому рівні, якого неважко досягти, така

ситуація призводить до зниження мотивації у людей, які гостро потребують досягнення високих результатів. Хороший керівник у свіомлює відмінності в потребах і здібностях підлеглих і встановлює стандарти, засновані на цих відмінностях.

Якщо керівництво організації хоче мотивувати своїх співробітників повністю слідувати інтересам організації, вони повинні чесно звітувати про досягнення встановлених стандартів роботи, то, відповідно до теорії очікувань, існує чіткий взаємозв'язок між результатами роботи і винагородою. Якщо співробітники не відчують такого зв'язку або вважають, що компенсація несправедлива, їх продуктивність в майбутньому може знизитися.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Своєчасність контролю проявляється не в швидкості або частоті виконання контрольних функцій, а в обґрунтованості тривалості керуючих впливів при виконанні окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів діяльності. Основні умови своєчасності контролю розкриваються наступним чином: він повинен носити характер "раннього попередження про розвиток кризи", а принцип гнучкості в побудові систем контролю полягає в тому, що до того, як існуючі відхилення стануть серйозними, необхідно вибудувати систему внутрішнього контролю з урахуванням можливості адаптації до нових умов, норми і види діяльності, нові технології і методи роботи.

У діяльності торгових підприємств, як і в діяльності інших підприємств, стратегічне управління відіграє важливу роль. Щоб зрозуміти місце стратегічного менеджменту в системі управління торговими підприємствами, слід зазначити, що зміст системи управління складається з довгострокової конкретної корпоративної політики, координації роботи відділів і служб і вирішення поточних завдань.

Тому основним завданням стратегічного управління формування на підприємстві бухгалтерської та економічної інформації про можливі пріоритетні напрямки розробки стратегії підприємства, яка повинна забезпечити підтримку стратегічних управлінських рішень.

Тому стратегічний менеджмент відстежує процес досягнення стратегічних цілей торговельними підприємствами і піднімає управління ними на якісно новий рівень. Для того щоб контроль виконував реальні завдання, тобто забезпечував досягнення цілей організації, необхідно кілька важливих характеристик.

Контроль ефективний, якщо він носить стратегічний характер і є своєчасним, гнучким, простим і економічним, спрямованим на досягнення конкретних результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ФОП «МУРАТОВ»

2.1 Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ»

Однією з особливостей трансформаційного етапу розвитку України є визначення оптимальних механізмів і напрямів прискореного розвитку, а також довгострокової динаміки ефективної економічної системи.

Сфера торгівлі вирішує складні проблеми соціального та економічного життя суспільства. Найважливішим для нинішньої держави є те, що торгівля сприяє формуванню внутрішнього ринку товарів і послуг і більш повно задовольняє платоспроможний попит на них. Підприємства торгівлі задовольняють потреби населення країни в товарах і послугах.

Можна побачити, що трансформаційний період розвитку сучасної української економіки призвів до негативних тенденцій у розвитку торговельних підприємств, серед яких основними є:

- Недостатня адаптація до ринкових форм і методів управління;
- значне руйнування економічного та ресурсного потенціалу торговельних підприємств в умовах глобальної кризи перехідного періоду;
- Проблема неефективного використання наявних ресурсів і ліквідних активів;
- Проблеми соціального характеру, які пов'язані зі складним становищем населення, соціально-демографічною ситуацією, низьким соціокультурним рівнем розвитку України.

Перехід до ринкової економіки, що супроводжувався глобальним кризовим явищем, негативно позначився на розвитку торгівлі (масштаби

діяльності скоротилися, вплив економічного і соціального потенціалу знизився, соціально-економічний стан країни погіршився).

Сьогодні можна стверджувати, що торгівля сприяє відродженню національної економіки і служить засобом еволюційної трансформації української економіки на нових демократичних засадах [20].

На нашу думку, український торговий сектор в майбутньому зможе розвиватися в нових інтегрованих умовах, заснованих на сучасних організаційно-економічних механізмах управління, які повинні ефективно функціонувати і бути представлені тільки правильно вибудованими системами управління, як оперативними, так і стратегічними. Тобто завданням цієї системи має бути надання керівництву підприємства повної та якісної інформації для прийняття рішень за бізнес-планом, а також звітів про фактично понесені витрати та отриманий прибуток.

Розглянемо систему формування стратегічного менеджменту та деталі її використання на підприємствах торгівлі.

Підприємство ФОП «МУРАТОВ» було засноване у 2015 році в місті Харків — важливому науковому, промисловому та культурному центрі Східної України. Спочатку це було невелике сімейне підприємство, яке зосереджувалося на наданні локальних послуг, але завдяки постійним інноваціям і наполегливій роботі, компанія швидко вийшла на національний рівень. Стратегічно важливим кроком стало відкриття офісу на проспекті Науки — одній з головних транспортних артерій Харкова, що сприяло залученню як клієнтів, так і партнерів з усієї України.

Харків, з його вигідним географічним розташуванням і розвиненою інфраструктурою, став ідеальною платформою для зростання бізнесу. Уже в перші роки свого існування компанія почала впроваджувати сучасні технології у бізнес-процеси: було розроблено спеціалізовану онлайн-платформу для здійснення замовлень, що стало вагомим кроком у забезпеченні зручності для клієнтів. Впровадження автоматизованих систем управління замовленнями

дозволило скоротити час обробки та доставки товарів, що стало ключовою конкурентною перевагою.

Спочатку діяльність підприємства була зосереджена на роздрібній торгівлі традиційними товарами, але вже в 2017 році компанія зробила перший великий стрибок, почавши використовувати онлайн-продажі через інтернет-платформу та поштові замовлення. Це дало можливість розширити клієнтську базу не лише у Харкові, але й по всій країні, що суттєво збільшило обсяги продажів. Така стратегія дозволила компанії швидко адаптуватися до нових ринкових умов і реагувати на зміни в попиті.

З кожним роком ФОП «МУРАТОВ» поступово розширював свій асортимент продукції, орієнтуючись на сучасні тенденції та вимоги клієнтів. Паралельно компанія активно працювала над удосконаленням логістичних процесів, що дозволило значно скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Співпраця з надійними постачальниками та впровадження новітніх систем контролю якості продукції забезпечили високу репутацію підприємства.

З моменту свого заснування підприємство демонструє стабільний ріст, що дозволяє йому впроваджувати нові технології та розширювати географію своєї діяльності. Одним із важливих етапів у розвитку стало впровадження системи електронної комерції, яка дозволила не тільки збільшити обсяги продажів, а й зробити процес взаємодії з клієнтами більш зручним і швидким. Завдяки активному використанню цифрових технологій, ФОП «МУРАТОВ» значно підвищив рівень клієнтського сервісу, що стало ключовим фактором успішності на конкурентному ринку.

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну координацію усіх операційних процесів та високу якість обслуговування, вона представлена на рис 1.



Рис.1 Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ»

Основні підрозділи компанії зосереджені на управлінні ключовими напрямками діяльності:

1. Директор очолює підприємство і відповідає за стратегічне планування, розробку бізнес-стратегії та загальне управління. Директор координує роботу усіх відділів, приймаючи ключові рішення, що впливають на розвиток компанії.

2. Відділ продажу та маркетингу займається організацією продажів через онлайн-канали та управлінням маркетинговими кампаніями. Основні завдання цього відділу включають:

- Просування товарів через Інтернет-магазин.
- Розробка маркетингових стратегій у соціальних мережах.
- Аналіз конкурентів та вивчення ринку.
- Робота з клієнтами через консультації та підтримку.

3. Логістичний відділ контролює постачання продукції, управління складськими запасами та організацію доставки. Завдання включають:

- Координація транспортування товарів.
- Оптимізація витрат на логістику.
- Управління запасами та контроль термінів доставки.

4. Відділ закупівель відповідальний за пошук постачальників, укладення договорів та контроль за якістю продукції. Важливі функції цього відділу:

- Пошук нових партнерів та проведення переговорів.
- Закупівля товарів та контроль поставок.

5. Фінансовий відділ управляє фінансовими ресурсами, забезпечує ведення бухгалтерського обліку та фінансову звітність. Основні завдання:

- Оптимізація витрат компанії.
- Ведення податкової звітності та планування бюджету.

6. Відділ обслуговування клієнтів відповідає за комунікацію з клієнтами, обробку замовлень та вирішення питань, що виникають під час використання продукції. Основні обов'язки включають:

- Обробка заявок клієнтів через різні канали зв'язку.
- Розгляд скарг та пропозицій.
- Забезпечення підтримки клієнтів.

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» спрямована на те, щоб забезпечити ефективне управління бізнесом, підвищуючи якість обслуговування та оптимізуючи внутрішні процеси.

2.2 Аналіз макросередовища та конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»

Аналіз макросередовища є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які формують умови для функціонування бізнесу.

Політичний фактор:

- Стабільність політичної ситуації в Україні є важливою для діяльності ФОП «МУРАТОВ», оскільки впливає на можливості експорту та імпорту товарів, а також на загальний інвестиційний клімат. Політична стабільність сприяє плануванню та реалізації довгострокових стратегій, тоді як часті зміни у законодавстві або державна політика можуть стати ризиком для бізнесу.

- Реформи в сфері електронної комерції та підтримка малого та середнього бізнесу з боку держави можуть позитивно впливати на розвиток компанії. Держава впроваджує програми підтримки підприємців, які можуть надавати пільги для інтернет-торгівлі та розвитку інноваційних технологій.

Економічний фактор :

- Інфляція та валютні коливання є важливими показниками, оскільки ФОП «МУРАТОВ» імпортує певні категорії товарів, що може впливати на цінову політику та закупівельні рішення. Зростання інфляції підвищує собівартість товарів, що змушує компанію коригувати ціни для збереження рентабельності.

- Рівень доходів населення та загальні економічні умови впливають на купівельну спроможність клієнтів. Якщо економіка перебуває в стані кризи, попит на товари може знизитися, особливо на більш дорогі категорії, такі як електроніка та побутова техніка.

- Зростання онлайн-торгівлі в Україні відкриває нові можливості для підприємства. Підвищення довіри до інтернет-магазинів та розширення платіжних онлайн-систем стимулюють розвиток цього сектору.

Соціальний фактор:

- Тенденції споживчої поведінки змінюються, і все більше українців віддають перевагу онлайн-покупкам через їх зручність. Зростає популярність використання мобільних пристроїв для здійснення замовлень, що вимагає від підприємства адаптації до цих змін, наприклад, розробки мобільних версій сайтів або додатків.

- Зміна демографічних показників, таких як зростання числа молоді, яка активно використовує цифрові технології, також впливає на потенційних клієнтів. Молодші споживачі надають перевагу швидким та зручним рішенням, таким як інтернет-магазини.

Технологічний фактор:

- Розвиток цифрових технологій та впровадження інновацій мають критичне значення для ФОП «МУРАТОВ». Інвестиції в автоматизовані

системи управління замовленнями, аналітичні інструменти та покращення онлайн-платформ допоможуть підвищити ефективність операцій і забезпечити кращий клієнтський досвід.

- Інтернет-швидкість та поширеність мобільного зв'язку також впливають на можливості реалізації онлайн-торгівлі. Поліпшення технологічної інфраструктури України створює умови для розширення електронної комерції, що є прямою перевагою для підприємства.

Підприємство ФОП «МУРАТОВ» функціонує в галузі роздрібно́ї торгівлі електронікою та побутовою технікою, що є висококонкурентним ринком як на національному, так і на регіональному рівні. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно дослідити зовнішні чинники макросередовища, що впливають на діяльність компанії, зокрема такі як економічна ситуація, розвиток технологій, державне регулювання, а також рівень конкуренції.

Основні конкуренти ФОП «МУРАТОВ» у Харківському регіоні можна умовно розділити на кілька категорій за обсягом діяльності та сегментами ринку. Серед найближчих конкурентів варто виділити такі компанії які наведені в табл. 2.1.

ФОП «МУРАТОВ» має свої переваги та виклики у порівнянні з конкурентами. Ключові аспекти, що визначають її конкурентоспроможність:

- Асортимент: хоча компанія пропонує широкий вибір електроніки, побутової техніки та аксесуарів, її перевага полягає в збалансованому асортименті як бюджетних, так і середніх цінових сегментів товарів, що дозволяє залучати різні категорії покупців. Однак, на відміну від деяких конкурентів, «МУРАТОВ» менше орієнтується на преміум-сегмент, що є нішевим для великих покупців.

Таблиця 2.1 Конкурентне середовище ФОП «МУРАТОВ»

Назва конкурента	Асортимент	Маркетингова стратегія	Переваги	Недоліки
ТОВ «ЕлектронТех»	Спеціалізується на продажу електроніки, побутової техніки, а також аксесуарів для гаджетів. Основний акцент роблять на смартфони та аксесуари (навіть преміум-класу), а також портативну електроніку	Активно просуває товари через Інтернет, використовуючи контекстну рекламу та SEO. Останнім часом запустили програму лояльності, що надає постійним клієнтам знижки та бонуси.	Швидка доставка по всій країні та широка мережа сервісних центрів для ремонту техніки.	Обмежений асортимент великої побутової техніки та слабке обслуговування після продажу.
ФОП «ТехМайстер»	Широкий вибір побутової техніки, зокрема великих кухонних приладів. Вони спеціалізуються на побутовій техніці середнього та високого цінового сегменту.	Активно працюють з фізичними магазинами, використовуючи акції на місцях продажу. Водночас онлайн-продажі лише почали розвиватися.	Надійність і тривала гарантія на побутову техніку, безкоштовна доставка на великі покупки.	Слабке присутність в онлайн-просторі, що обмежує охоплення клієнтів.
ТОВ «ТехноКомфорт»	Охоплюють широкий спектр товарів — від дрібної побутової техніки до сучасних гаджетів. Акцент на швидкій зміні асортименту, завдяки чому вони першими запускають новинки ринку.	Роблять ставку на соціальні мережі, залучаючи блогерів для оглядів продукції. Активно використовують e-mail маркетинг та рекламу в Google Ads.	Велика кількість акцій і знижок на електроніку, розширена система доставки з можливістю отримати товар у день замовлення	Інколи виникають проблем з контролем якості продукції, що призводить до негативних відгуків клієнтів.

- Цінова політика: компанія пропонує конкурентоспроможні ціни на товари середнього класу, що робить її привабливою для широкого кола споживачів. Крім того, ФОП «МУРАТОВ» проводить акції та спеціальні пропозиції, що дозволяє їй втримувати свою частку ринку під час сезонних продажів та розпродажів.

- Логістика та обслуговування: компанія забезпечує швидку доставку по всій Україні завдяки добре налагодженій логістичній мережі, що є її ключовою перевагою у порівнянні з конкурентами, які мають проблеми з швидкістю доставки або якістю пакування товарів. Однак, можливість доставки ексклюзивних товарів чи великих замовлень могла б покращити її позиції на ринку.

- Інноваційність: ФОП «МУРАТОВ» активно впроваджує нові технології у бізнес-процеси, зокрема автоматизацію управління замовленнями та онлайн-продажі. Це дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Втім, для подальшого розвитку, компанії варто зосередитися на просуванні своєї продукції через нові канали цифрового маркетингу, а також покращити сервісну підтримку після продажу.

- Репутація та клієнтська лояльність: завдяки стабільній якості товарів та послуг, компанія сформувала позитивний імідж серед своїх клієнтів, що підвищує її конкурентоспроможність. Водночас, інвестиції в програми лояльності можуть посилити зв'язок з постійними клієнтами.

Ми провели аналіз конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», розрахунки наведені в табл. 2.2

ФОП «МУРАТОВ» має 20% ринку, що ставить його на друге місце після «ЕлектроСвіт», графічно структура представлена на рис. 2.2. Розширення асортименту або впровадження нових маркетингових стратегій може підняти цей показник.

Таблиця 2.2 Вхідні дані конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»

Показник	ФОП «МУРАТО В»	ТОВ «ЕлектронТех»	ФОП «ТехМайстер»	ТОВ «ТехноКомф орт»
Ринкова частка (%)	20	25	15	10
Середня ціна товару (грн)	12,000	10,500	13,000	14,500
Швидкість доставки(дні в)	2	3	4	5
Кількість замовлень (місяць)	2,000	3,500	1,500	1,000
Рівень задоволеності клієнтів (балів із 10)	9	8	7	8
Асортимент товарів (категорії)	15	20	10	18



Рис 2.2 Частка ринку ФОП «МУРАТОВ» та основних конкурентів

ФОП «МУРАТОВ» встановлює середню ціну товару в 12,000 грн, що є вищою за «ЕлектроСвіт» і «ТехноЛайф», але нижчою за «МегаТех». Це

дозволяє позиціонуватися як середньоціновий постачальник з хорошим балансом ціни та якості.

ФОП «МУРАТОВ» має одну з найшвидших систем доставки (2 дні), що надає конкурентну перевагу перед іншими компаніями, особливо для клієнтів, які цінують швидке обслуговування.

Кількість замовлень у ФОП «МУРАТОВ» становить 2,000 на місяць, що є середнім результатом. «ЕлектроСвіт» випереджає за цим показником, але ФОП «МУРАТОВ» має потенціал для зростання за рахунок збільшення лояльності клієнтів.

ФОП «МУРАТОВ» отримав оцінку 9 з 10, що є найвищим показником серед конкурентів. Це свідчить про високу якість обслуговування та задоволення клієнтів, що може бути використано для підвищення конкурентоспроможності.

З 15 категоріями товарів, ФОП «МУРАТОВ» займає середню позицію на ринку. Розширення асортименту може збільшити його частку на ринку і залучити більше клієнтів.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства ФОП «МУРАТОВ», використаємо дані 2023 року які наведені в табл. 2.3 та зіставимо їх показниками двох основних конкурентів: ТОВ «ЕлектроСтар» та ТОВ «ТехноМаг», які наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.3 Фінансові показники ФОП «МУРАТОВ», 2021-2023 рр.,грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка)	5000000	7000000	9000000
Чистий прибуток	800000	1200000	1500000

Таблиця 2.4 Фінансові показники конкурентів ФОП «МУРАТОВ» за 2023 р.,грн.

Показник	ТОВ «ЕлектроСтар»	ТОВ «ТехноМаг»
Дохід (виручка)	10000000	12000000
Чистий прибуток	1600000	2000000

Проаналізуємо рентабельність продажів, цей показник показує, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу. Таким чином, ми можемо порівняти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку з продажів.

Формула:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід(виручка)}} \times 100\%$$

ФОП «МУРАТОВ» (2023):

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{1500000}{9000000} \times 100 = 16,67\%$$

Порівняння з конкурентами: ТОВ «ЕлектроСтар»: 16%; ТОВ «ТехноМаг»: 16.67%

Рентабельність ФОП «МУРАТОВ» на рівні 16.67% співпадає з показником «ТехноМаг» і перевищує рентабельність «ЕлектроСтар» (16%). Це говорить про те, що підприємство використовує ресурси ефективно, на рівні найсильнішого конкурента.

Зараз ми будемо розраховувати коефіцієнт конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», використовуючи прибуток ФОП та прибуток конкурента як основні показники. Коефіцієнт конкурентоспроможності дає можливість оцінити ефективність у порівнянні з конкурентами.

Формула:

$$\begin{aligned} &\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} \\ &= \frac{\text{Чистий прибуток ФОП «МУРАТОВ»}}{\text{Чистий прибуток конкурента}} \times 100\% \end{aligned}$$

Порівняння з ТОВ «ЕлектроСтар»:

$$\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} = \frac{1500000}{1600000} \times 100 = 93,75\%$$

ФОП «МУРАТОВ» має на 6.25% менший чистий прибуток, ніж «ЕлектроСтар».

Порівняння з ТОВ «ТехноМаг»:

$$\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} = \frac{1500000}{2000000} \times 100 = 75\%$$

ФОП «МУРАТОВ» має на 25% менший чистий прибуток, ніж «ТехноМаг».

За чистим прибутком ФОП «МУРАТОВ» поступається своїм конкурентам. Для підвищення цього показника необхідно оптимізувати витрати або підвищити обсяги продажів.

ФОП «МУРАТОВ» демонструє конкурентоспроможність на ринку, особливо в рентабельності продажів, яка відповідає лідерам галузі.

2.3 Техніко-економічні показники ФОП «МУРАТОВ»

Для оцінки ефективності діяльності підприємства важливо проводити аналіз його техніко-економічних показників. Це дозволяє оцінити фінансовий стан, рентабельність, продуктивність та інші аспекти функціонування. Техніко-економічні показники дають можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, прийняти рішення щодо вдосконалення бізнес-процесів та визначити напрямки подальшого розвитку.

Нижче наведена таблиця (2.5) техніко-економічних показників підприємства ФОП «МУРАТОВ» за останні три роки, що відображає основні фінансові та виробничі результати.

Таблиця 2.5 Таблиця техніко-економічних показників підприємства
ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка), грн	5000000	7000000	9000000
Валовий прибуток, грн	1500000	2300000	3000000
Чистий прибуток, грн	800000	1200000	1500000
Коефіцієнт ліквідності	1.5	1.7	1.9
Рентабельність продажу, %	16%	17,5%	18%
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2500	3000	3500
Витрати на логістику, грн	500000	600000	700000
Інвестиції в оновлення обладнання, грн	100000	150000	200000

На основі даних табл.2.5. побудуємо гістограму (рис. 2.3) для більш наглядного відображення динаміки даних показників.

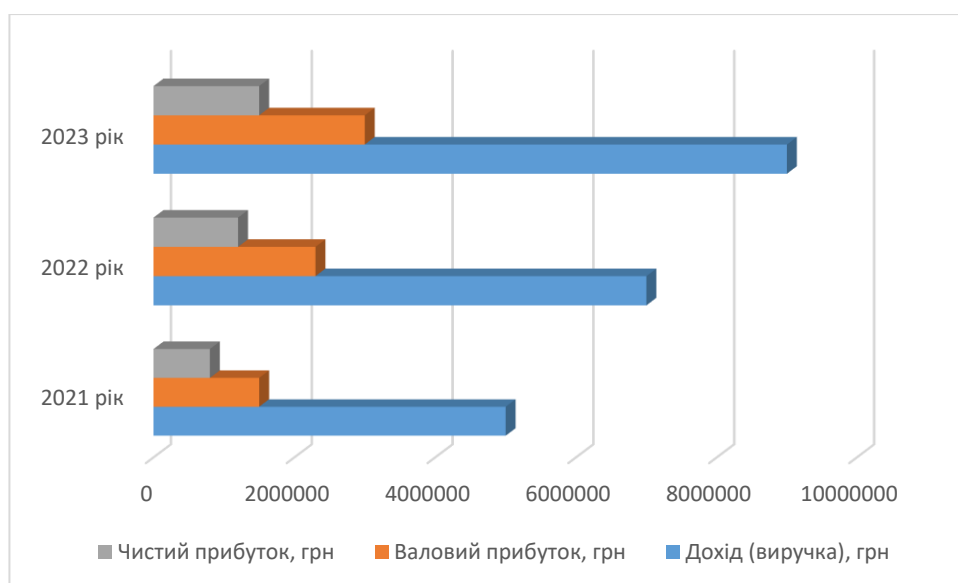


Рис. 2.3. Динаміка основних показників діяльності ФОП «МУРАТОВ»
за 2021-2023 рр.

Як видно з гістограми (рис.2.3.) та табл. 2.5, видно чітку позитивну динаміку розвитку підприємства за останні три роки. Всі ключові показники демонструють стійке зростання:

- **Дохід (виручка):** збільшення доходу свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію або послуги підприємства, а також про ефективну маркетингову стратегію.
- **Валовий прибуток:** зростання валового прибутку вказує на збільшення різниці між виручкою від реалізації продукції (послуг) та собівартістю її виробництва (надання). Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зниженням собівартості продукції, підвищенням цін або збільшенням обсягів виробництва.
- **Чистий прибуток:** зростання чистого прибутку є найважливішим показником фінансової ефективності підприємства. Він демонструє, що підприємство не тільки збільшує обсяги виробництва та продажів, але й ефективно управляє своїми витратами.

Основними підходами до аналізу фінансового стану підприємства є горизонтальний і вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз передбачає порівняння статей балансу по роках з метою оцінки абсолютних і відносних змін, а також надання якісної оцінки виявленим відхиленням. У свою чергу, вертикальний аналіз балансу полягає у визначенні відносних показників — частки кожної статті у загальному обсязі активів і пасивів. Це дозволяє оцінити структуру балансу, а також виявити зміни у питомій вазі статей.

Вертикальний аналіз дає можливість проводити порівняння між різними підприємствами та зменшити вплив інфляції на результати. Якщо горизонтальний аналіз відображає динаміку показників фінансової звітності за декілька років, то вертикальний фокусується на внутрішній структурі фінансових звітів. У вертикальному аналізі кожен показник сприймається як частка від загальної суми (зазвичай 100%), і визначається питома вага окремих

статей, наприклад, у загальному обсязі балансу або обсягу реалізації у звіті про фінансові результати.

Цей метод дозволяє виявити, яку частку у певній групі займає конкретна стаття, що допомагає краще розуміти її вплив на загальну діяльність підприємства.

Данні для проведення горизонтального аналізу взято з додатку результати розрахунків занесемо в табл. 2.6 та відповідно в табл. 2.7.

Таблиця 2.6 Горизонтальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна (2023-2021)	Відносна зміна (%)
Оборотні активи	500000	550000	600000	100000	+20%
Основні засоби	200000	210000	230000	30000	+15%
Дебіторська заборгованість	150000	140000	130000	-20000	-13,33%
Грошові кошти	50000	60000	70000	20000	+40%
Власний капітал	600000	650000	700000	100000	+16.67%
Поточні зобов'язання	200000	210000	220000	20000	+10%
Довгострокові зобов'язання	100000	90000	80000	-20000	-20%

Горизонтальний аналіз демонструє зміни у фінансових показниках підприємства протягом трьох років, з акцентом на абсолютні та відносні зміни.

Вертикальний аналіз відображає структуру активів і пасивів підприємства за кожен рік, де кожна стаття представлена у відсотках до загальної суми активів (валюти балансу).

Висновки за результатами горизонтального та вертикального аналізу балансу ФОП «МУРАТОВ» (2021-2023рр.):

Таблиця 2.7 Вертикальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» 2021-2023

рр.

Показник	2021 р.	2021(% до валюти балансу	2022 р.	2022(% до валюти балансу	2023 р.	2023(% до валюти балансу
Оборотні активи	500000	62,5%	550000	63,9%	600000	64,5%
Основні засоби	200000	25%	210000	24,4%	230000	24,7%
Дебіторська заборгованість	150000	18,75%	140000	16,3%	130000	14%
Грошові кошти	50000	6,25%	60000	7%	70000	7,5%
Власний капітал	600000	75%	650000	75,6%	700000	75,3%
Поточні зобов'язання	200000	25%	210000	24,4%	220000	23,7%
Довгострокові зобов'язання	100000	12,5%	90000	10,5%	80000	8,6%

Зростання оборотних активів:

- Протягом аналізованого періоду оборотні активи підприємства збільшилися на 20%. Це свідчить про підвищення обсягу ресурсів, які використовуються для операційної діяльності. Таке зростання є позитивним сигналом і вказує на можливість підприємства ефективніше виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Збільшення основних засобів:

- Основні засоби зросли на 15% за три роки, що свідчить про інвестиції в довгострокові активи (наприклад, обладнання, техніку). Це може означати, що підприємство модернізує свої виробничі потужності або розширює бізнес, що в перспективі може підвищити продуктивність.

Зменшення дебіторської заборгованості:

- За цей період спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на 13.33%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та зменшення ризиків неплатежів.

Зростання грошових коштів:

- Збільшення грошових коштів на 40% демонструє, що підприємство має більше ліквідних ресурсів для забезпечення поточних операцій і розрахунків. Це також є ознакою фінансової стійкості та підвищеної ліквідності.

Збільшення власного капіталу:

- Зростання власного капіталу на 16.67% свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Це позитивний показник, оскільки підприємство стає менш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Скорочення довгострокових зобов'язань:

- Зменшення довгострокових зобов'язань на 20% вказує на те, що підприємство поступово зменшує свої боргові зобов'язання, що покращує його фінансову стійкість і знижує ризики у довгостроковій перспективі.

Відносна стабільність поточних зобов'язань:

- Незначне збільшення поточних зобов'язань (+10%) показує, що підприємство змогло втримати стабільність короткострокових боргів. Це дозволяє уникати проблем з ліквідністю.

Загалом, результати аналізу показують, що ФОП «МУРАТОВ» демонструє позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, одночасно скорочуючи боргові зобов'язання. Збільшення ліквідних коштів свідчить про покращення фінансового стану підприємства, що дозволяє підприємству успішно виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» спрямована на те, щоб забезпечити ефективне управління бізнесом, підвищуючи якість обслуговування та оптимізуючи внутрішні процеси.

Ключові аспекти, що визначають конкурентоспроможність продукції в діяльності ФОП «МУРАТОВ»:

- асортимент;
- цінова політика;
- логістика та обслуговування;
- інноваційність;
- репутація та клієнтська лояльність.

Результати діяльності підприємства свідчать:

- **Дохід (виручка):** збільшення доходу свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію або послуги підприємства, а також про ефективну маркетингову стратегію.
- **Валовий прибуток:** зростання валового прибутку вказує на збільшення різниці між виручкою від реалізації продукції (послуг) та собівартістю її виробництва (надання). Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зниженням собівартості продукції, підвищенням цін або збільшенням обсягів виробництва.

Чистий прибуток: зростання чистого прибутку є найважливішим показником фінансової ефективності.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Необхідний набір складових стратегічного контролю та їх характеристика

В умовах ринкової конкуренції успішна діяльність господарюючого суб'єкта залежить від досягнення поставлених перед ним цілей відповідно до прийнятого інститутом і планованими керівними принципами, узгодженості з фінансової, економічної та правової точок зору, а також стабільно стійого стану між конкурентами на ринку. Забезпечення дотримання вище вказаних вимог є завданням керівництва господарюючих суб'єктів.

Ефективне управління підприємством в умовах ринку багато в чому залежить від стратегічних цілей розвитку і своєчасного, швидкого і необхідного реагування на ситуацію, що змінюється. Це можливо тільки на основі синтетичної інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних методів бухгалтерського обліку, аналізу та управління, що може бути досягнуто шляхом впровадження систем стратегічного контролю в практику підприємства [27-30, 43].

Стратегічний контроль ефективний тим, що дозволяє контролювати досягнення стратегічних цілей діяльності компанії. Основна мета стратегічного управління – забезпечити виживання підприємства і "відстежити" його рух до намічених стратегічних цілей розвитку.

Тому основною метою стратегічного контролю є орієнтація системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. У той же час стратегічний контроль являє собою складну структуру, що об'єднує різні елементи управлінських функцій і їх використання для вирішення стратегічних завдань. Як результат, стратегічний контроль забезпечує систематичний огляд діяльності компанії в минулому, сьогоденні та

майбутньому, а також забезпечує комплексний підхід до виявлення та вирішення проблем, що стоять перед компанією [31-35].

Для виконання основних завдань, що стоять перед стратегічним управлінням підприємством, воно повинно бути представлено рядом компонентів, які в цілому формують систему стратегічного управління діяльністю підприємства (рис.3.1.).

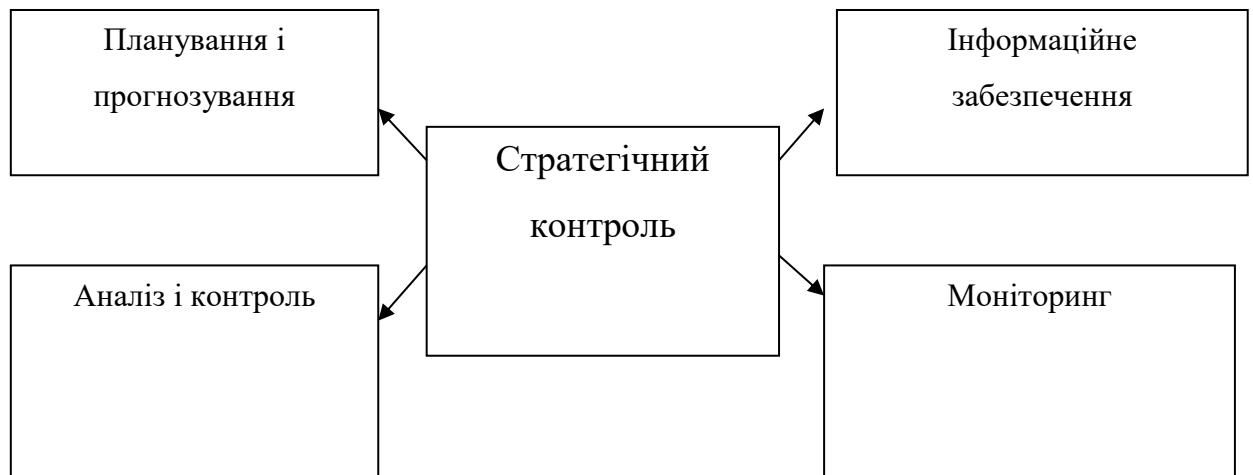


Рисунок 3.1 – Складові стратегічного контролю діяльності підприємства
Джерело: складено автором

Нижче наведено опис кожного компонента стратегічного контролю:

Планування є необхідною передумовою для успішного здійснення діяльності компанії. Планування - це процес підготовки довгострокових рішень проте, що, ким і коли слід робити. Виходячи з цього, спочатку розробляється стратегія компанії, а потім і план. Стратегічний менеджмент бере участь у розробці методів планування, координує діяльність різних підрозділів і служб підприємства в процесі планування, оцінює план, визначає, наскільки він відповідає цілям підприємства, стимулює до дій, наскільки реалістична його реалізація.

Прогнозування полягає у визначенні оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, а також необхідних для цього коштів, а також прогноз і доходів і витрат підприємства. Прогнозування майбутньої

ситуації необхідно для визначення зовнішнього і внутрішнього середовища, в якій буде здійснюватися діяльність компанії. На додаток до майбутніх розрахунків нашої виробничої діяльності, майбутні можливі фінансові результати прогножуються на основі маркетингових досліджень, маркетингових прогнозів попиту та інших факторів.

Інформаційне забезпечення стратегічного контролю-цесукупність формально і неформально стандартизованих умов, дій, що забезпечують пошук, збір, угруповання, обробку, аналіз, зберігання, передачу і використання даних. Системи інформаційної підтримки об'єднують і доповнюють людські і технічні ресурси для розуміння і реєстрації процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі, і прогнозування результатів їх подальшого розвитку, прийняття управлінських рішень.

Основними особливостями системи інформаційної підтримки стратегічного управління в управлінні підприємством є:

- Система інформаційного забезпечення повинна являти собою функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію технічних засобів, методів і технологій роботи з інформацією;

- Система управління інформацією повинна надавати можливості для збору, пошуку, групування, аналітичної обробки, зберігання та розповсюдження інформації між працівниками;

- Інформація про стан і параметри функціонування конкретного об'єкта повинна надходити з певною періодичністю або відповідно до його потреб.

Тому інформаційна підтримка стратегічного управління відіграє важливу роль у діяльності компанії, оскільки без інформації сьогодні не можливо обійтися.

Одним з основних завдань стратегічного контролю є інформаційна підтримка управління, яка може бути забезпечена тільки в тому випадку, якщо система інформаційних потоків підприємства функціонує чітко і безперебійно.

Моніторинг - це система контролю і повідомлення про статус досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, прогнозу стану

підприємства і відхилення планових показників від встановлених значень, розрахунку аналітичних показників аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.

Система моніторингу - Це розроблений механізм постійного моніторингу фінансових показників діяльності, визначення величини відхилень реальних результатів від передбачуваних і виявлення причин цих відхилень.

Система моніторингу повинна коригуватися при зміні цілей стратегічного управління і поточної системи планування і бюджетних показників.

Наступною підсистемою стратегічного контролю є аналіз і контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства. Метою контролю є визначення ефективності роботи та вжиття необхідних заходів для забезпечення виконання плану.

Система управління компанією повинна бути гнучкою і забезпечувати своєчасне інформування про порушення в діяльності компанії. Правильна система контролю повинна виявляти місця, де відбуваються відхилення від плану, і вживати заходів щодо їх усунення.

Контроль виправданий тільки в тому випадку, якщо виявлені або передбачені відхилення від плану, за допомогою додаткових переваг, організації процесів і підбору відповідного персоналу. Основний процес управління складається з 3 етапів:

Встановлення стандартів. Оскільки планування є стандартом, на основі якого будуються системи управління, першим кроком у процесі управління має бути їх розробка. І через різного змісту і складності планів, як правило, важко простежити за кожним етапом реалізації. Для вирішення цієї проблеми були встановлені певні критерії та контрольовані показники. Порівняння фактичної діяльності з встановленими стандартами. Визначення ефективності діяльності в порівнянні з критеріями дозволяє прогнозувати можливі

відхилення до того, як вони дійсно відбудуться, і вживати відповідних заходів для їх запобігання.

Виправляти відхилення відповідно до планів і нормативних актів. Виправлення відхилень в роботі – це момент, коли контроль виступає як частина загальної системи управління і зливається з іншими управлінськими функціями.

Таким чином, контроль як підсистема стратегічного контролю – це процес встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування, коли досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Таким чином, можна зробити висновок, що система стратегічного управління надає керівництву компанії повну і якісну інформацію для визначення плану подальшої діяльності. Необхідність впровадження системи стратегічного контролю в діяльність досліджуваного підприємства обумовлена наступними причинами:

- серйозні прорахунки у формулюванні стратегій діяльності;
- значна ступінь нестабільності зовнішнього середовища і передчасна реакція на її зміни;
- старіння методологічних інструментів, що використовуються при прийнятті стратегічних рішень;
- Слабка інформаційна підтримка та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Тому, на наш погляд, для створення ефективної роботи підприємства краще давати поради вищому керівництву з конкретних проблемних ситуацій, розробляти проекти рішень і створювати служби контролю, які визначають напрямок подальшого розвитку підприємства.

Центральне місце в діяльності служб контролю повинно займати, головним чином, впровадження систем стратегічного контролю.

Кожен компонент стратегічного контролю (планування, аналіз, контроль, інформаційна підтримка, моніторинг) повинен виконувати завдання, покладені на забезпечення діяльності підприємства.

Отже, основними завданнями планує: допомога розробникам стратегічних планів у визначенні цілей і напрямків розвитку організації, координація планування і складання бюджету, узгодження проміжних цілей і планів, а також підготовка загальних стратегічних планів.

Основними завданнями аналізу та управління в загальній системі стратегічного управління діяльністю підприємств торгівлі є: моніторинг та оцінка результатів діяльності підприємства в цілому і кожного структурного підрозділу зокрема. Порівняння планових і фактичних показників для вимірювання та оцінки ступеня досягнення цілей, встановлення допусків на відхилення від заданих параметрів, інтерпретації причин відхилень і розробки пропозицій щодо їх усунення або скорочення.

Основними завданнями інформаційного забезпечення стратегічного управління торговими компаніями є: розробка інформаційних структур; вибір показників, носіїв інформації та каналів їх передачі; визначення контрольних точок господарської та фінансової діяльності.

До завдань моніторингу діяльності торгових компаній належать: моніторинг майнового стану, моніторинг фінансової стабільності та ділової активності, моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємств, моніторинг інвестиційної привабливості [36-39].

Використання стратегічного контролю в діяльності торговельного підприємства пропонуємо здійснювати з виокремленням завдань по кожній складовій (табл. 3.1).

Оскільки система стратегічного контролю є новим явищем в діяльності досліджуваного підприємства, її впровадження може викликати опір з боку співробітників. На наш погляд, в основі цього опору можуть лежати соціально-психологічні фактори. До основних з них відносяться: боязнь інновацій, необхідність додаткової перепідготовки персоналу. Тому варто уважно

проаналізувати підхід до впровадження стратегічного управління в діяльність досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 – Система стратегічного контролю ФОП «МУРАТОВ»

Складові стратегічного контролю	Завдання	Відповідальний за виконання
Планування	сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямів розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.	директор, зам.директора
Моніторинг	моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестиційної привабливості.	Керівник фінансового відділу
Інформаційне забезпечення	розробка інформаційної структури; відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; визначення контрольних показників господарської та фінансової діяльності.	Керівник фінансового відділу
Аналіз та контроль	контроль і оцінка результатів діяльності в цілому і кожному підрозділу зокрема; зіставлення планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення.	Керівник фінансового відділу, Керівник відділу по роботі з персоналом

Джерело: складно автором

С.Г.Фалько виділив наступні підходи до впровадження стратегічного менеджменту в Корпоративне управління: "маленькі кроки"; "бомбардування"; "планована еволюція"[44].

Застосування підходу "МАЛОГО кроку " до впровадження стратегічного управління в діяльність ФОП "МУРАТОВ" - це невеликий крок у старій структурі управління, який повільно просувається до поставлених цілей. Однак недоліки підходу "МАЛЕНЬКИМИ кроками" можуть призвести до затримки процесу реалізації і вкінцевому підсумку можуть призвести до скорочення проекту.

Застосування "бомбового" підходу до впровадження стратегічного управління в діяльності ФОП "МУРАТОВ" має на увазі здійснення інтенсивних і рішучих змін в старій системі управління. Однак застосування "бомбового підходу" може призвести до посилення опору змінам, що може призвести до скорочення проекту.

На НАШ погляд, 3-й підхід до впровадження стратегічного контролю в управлінні ФОП "МУРАТОВ" допомагає мінімізувати негативні прояви 2-х підходів, оскільки підхід "планованої еволюції" дозволяє поступово і динамічно впроваджувати стратегічний контроль в управління підприємством.

Тому для впровадження стратегічного контролю в діяльність ФОП «МУРАТОВ» пропонує реалізувати підхід "планованої еволюції". Таким чином, робиться висновок про те, що система стратегічного контролю сприяє забезпеченню виживання підприємства і "відстеження" його руху до обраної стратегічної мети подальшого розвитку.

3.2 Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролю на підприємстві

Ринкові умови ведення бізнесу надають підприємству можливості в широкому спектрі сфер і напрямків діяльності. У той же час підвищуються

вимоги до управління підприємством, оскільки результат діяльності безпосередньо пов'язаний з рівнем організації управління. Для досягнення якісного і гнучкого фінансового управління підприємством необхідно аналізувати його діяльність з використанням правильних інструментів. Інструментарій стратегічного контролю – це інтегрована система, яка надає керівнику актуальну інформацію про ситуацію на підприємстві [40-42].

Інструменти стратегічного контролю в основному використовуються для визначення та покращення майбутнього розвитку підприємства та зменшення впливу ризиків. Враховуючи цей факт, керівництво компанії має бути зацікавлене у розширенні та підтримці існуючих можливостей та успішному пошуку нових можливостей.

Для вирішення завдань стратегічного характеру торгові компанії повинні використовувати відповідні інструменти стратегічного управління.

Як згадувалося раніше, основною метою стратегічного управління в діяльності підприємства є забезпечення керівництва інформацією про можливі пріоритетні напрямки для розробки стратегії підприємства, яка повинна підтримувати прийняття рішень керівництвом. Процес накопичення інформації проходить через IV етап. Кожен етап накопичення інформації вимагає використання окремих інструментів стратегічного контролю (рис.3.2).

Тому першим етапом впровадження стратегічного управління в систему фінансового менеджменту є стратегічний аналіз, на цьому етапі торговим підприємствам необхідно використовувати такі інструменти стратегічного управління, як SWOT-аналіз. PEST-аналіз; Soft-аналіз. Перевага використання цих інструментів стратегічного контролю полягає в тому, що вони дозволяють: визначити, чи впливають зовнішні та внутрішні фактори на діяльність компанії; оцінити ступінь впливу цих факторів; визначити конкурентні переваги торгової компанії на своєму місці; визначити стратегічні пріоритети в діяльності; PEST-аналіз являє собою PEST-аналіз зовнішнього середовища, який призначений для виявлення політичних (директивних),

Етапи нагромадження інформації (стратегічний контроль) у системі стратегічного управління торговельним підприємством			
Стратегічний аналіз	Стратегічний вибір	Реалізація стратегії	Оцінка
Функції контролю при розробці стратегії			
Аналіз оточуючого середовища і ресурсного потенціалу підприємства	Формування місії; стратегічних цілей; стратегії; Оцінка стратегії.	Реалізація стратегії	Оцінка стратегії
Інструменти стратегічного контролю	Інструменти стратегічного контролю	Інструменти стратегічного контролю	Інструменти стратегічного контролю
SWOT-аналіз; PEST-аналіз; СОФТ-аналіз.	бенчмаркінг; матриця БКГ; схема Ісікави.	система раннього попередження і реагування; порівняння планових і фактичних	фінансовий аналіз; факторний аналіз відхилень

Рисунок 3.2 – Використання інструментів стратегічного контролю відповідно до етапів нагромадження інформації

Джерело: складено автором

економічних (економіко-орієнтованих), соціальних (соціокультурних) і технічних (техніко-впроваджувальних) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії відображено у таблиці 3.2.

PEST-аналіз дав зрозуміти, що компанія зазнала негативного впливу в основному з боку економічних і технічних факторів. Однією з найважливіших економічних проблем є висока процентна ставка по кредиту. Що стосується технічного фактора, то можна сказати, що торгіві компанії поки не мають можливості в повній мірі впроваджувати новітні технології.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє встановити зв'язок між найбільш характерними можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкими сторонами (мінусами) сторін. Щоб оцінити ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на економічне та фінансове становище ФОП «МУРАТОВ», респондентам було запропоновано оцінити ступінь впливу

певних факторів, а також важливість факторів для функціонування підприємства.

Таблиця 3.2. – PEST–аналіз зовнішнього середовища діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Фактори впливу	Оцінка
Політичні	
політична нестабільність	---
Недосконалість законодавчої бази	---
Зміни законодавства	+
Економічні	
Зміцнення національної грошової одиниці	+
Підвищення мінімального рівня заробітної плати	---
Високі відсотки за кредити	---
Корупція	---
Соціальні	
Скорочення чисельності населення в регіоні	---
Відданість покупців вітчизняній продукції	+
Технологічні	
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Необхідність вкладення власних коштів в оновлення оснащення	---
Скорочення життєвого циклу технологій	---

Джерело: складено автором

При цьому була запропонована відповідна шкалооцінки впливу факторів: сильний вплив – 3 бали, помірний вплив – 2 бали, слабкий вплив – 1 бал, відсутність впливу - 0.

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ФОП «МУРАТОВ», було опитано 10 респондентів таблиці 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3 – Оцінка факторів зовнішнього середовища ФОП «МУРАТОВ» 5 респондентами (фінансового і маркетингового відділів).

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність (в балах)					Важливість фактора для с-ми (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Респонденти					Респонденти					Респонденти				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Економічна ситуація в країні	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	1	0	2	0	2	1	0	1	0	1	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таблиця 3.4 – Оцінка факторів зовнішнього середовища ФОП «МУРАТОВ» 5 респондентами, іншими працівниками

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність (в балах)					Важливість фактора для с-ми (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Респонденти					Респонденти					Респонденти				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Економічна ситуація в країні	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	1	2	0	2	2	1	1	0	1	1	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнення оцінок експертів представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнення оцінок експертів

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка експертів
Економічна ситуація в країні	-5,6
Рівень купівельної спроможності населення	-2,4
Ступінь податкового тиску	-5,9
Демографічна ситуація	-4,9
Природні умови господарювання	1,0
Кредитна політика банків	-3,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнення проведеного SWOT-аналізу діяльності ФОП «МУРАТОВ» подано у таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Матриця факторів SWOT-аналізу діяльності ФОП «МУРАТОВ»

	Можливості: 1)Залучення кредитів у кредитних спілках та на умовах комерційного кредиту 2)Поліпшення аналізу та прогнозування діяльності 3)Моніторинг постачальників та споживачів продукції	Загрози: 1)Відсутність дієвих важелів підвищення мотивації праці 2)Погіршення фінансових результатів діяльності.
Сильні сторони діяльності: 1)Контроль фінансового стану з боку вищого менеджменту 2)Ділова активність	1)Підвищувати рівень ділової активності 2.)Здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства 3)Використання комерційного кредиту.	1)Диверсифікація товару з метою покращення фінансових показників. 2)Гнучка цінова політика.
Слабкі сторони діяльності: 1)Відсутність достовірної інформації про конкурентів 2)Незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці	1)Застосування нових методів планування та прогнозування діяльності 2)Аналіз конкурентного середовища 3)Підвищення мотивації праці працівників	1)Забезпечувати прибутковість фінансової діяльності 2)Збір інформації про конкурентів 3)Підвищення мотивації праці працівників

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, сильними сторонами діяльності ФОП "МУРАТОВ" є: управління фінансовим становищем, яке здійснюється не тільки фінансовими органами, а й керівником споживчого товариства. Перевірена технологія транспортування і прийому товарів.

До слабких сторін досліджуваних компаній відносяться: обмежене використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності. Недостатня мотивація працівників. Недостатня впізнаваність конкурентів і їх показників ефективності.

При обґрунтуванні вибору стратегії та розробці стратегічного плану слід враховувати результати SWOT-аналізу.

Отже, основний напрямок стратегічного плану на рівні ФОП "Муратов" має бути направлено на:

- Підтримка високої ділової активності;
- Своєчасне виявлення та запобігання ризиків, пов'язаних з діяльністю облспоживспілки;
- Забезпечення прибутковості діяльності;

Другим етапом накопичення інформації в системі управління фінансовою стратегією є стратегічний вибір.

На даному етапі стратегічного управління торговим компаніям рекомендується використовувати наступні інструменти: бенчмарки, матрицю BCG.

Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного або еталонного економічно ефективного конкурента, порівняння його з вашою власною компанією і прийняття найкращого способу роботи [47].

Контрольні показники пов'язані з постановкою цілей і є одним з компонентів процесу планування. Першим основним змістом і метою бенчмарка є виявлення відмінностей від порівнянних аналогів (стандартів), виявлення причин цих відмінностей і можливостей для поліпшення об'єкта бенчмарка метою бенчмарка можуть бути методи, процеси, технології,

показники фінансово-господарської діяльності підприємства (структурного сектора). При вивченні виробничих процесів, методів або технологій виробництва і збуту продукції основна увага приділяється пошуку резервів для зниження витрат виробництва і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Використання контрольних показників торговими компаніями дозволяє іншим зробити висновок про те, чому вони працюють краще, і на цій основі дозволяє організаціям впроваджувати кращі практики, які дозволяють їм удосконалювати свою діяльність.

Побудова матриці Boston Consulting Group (BCG) дозволяє визначити стратегічну позицію кожного стратегічного економічного елемента підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу, і на основі аналізу цієї позиції можна вибрати відповідну стратегію дій компанії для виробництва і продажу продукції, а також оптимальної стратегії перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами. Тобто матриця BCG – це спосіб розробки стратегічних варіантів діяльності підприємства як в окремих стратегічних економічних елементах, так і в бізнесі в цілому.

Перевага використання торговими компаніями таких інструментів стратегічного контролю, як побудова матриці BCG, дозволяє розробляти стратегії відповідно до деталей кожної сфери діяльності, можливістю деталізації стратегічних питань об'єднання, а також є основою для аналізу взаємодії між різними секторами підприємства.

Можна відзначити, що основними цілями стратегії ФОП "Муратов" є забезпечення прибутковості господарської та фінансової діяльності, вдосконалення системи стратегічного планування, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності.

Використовуючи такий методологічний інструментарій, ми пропонуємо впровадження стратегічного управління при реалізації стратегій

торговельними підприємствами: порівняння планових і фактичних значень, системи раннього попередження і реагування. Торговельні підприємства завжди повинні зіставляти планові і фактичні значення керованих показників, оскільки вони можуть своєчасно виявляти причини і наслідки відхилень в реалізації стратегії.

Для швидкого виявлення фінансових криз, виявлення їх причин і розробки антикризових заходів в торгових компаніях також рекомендується впроваджувати системи раннього попередження і реагування.

Системи раннього попередження та реагування – це спеціальні системи, які інформують керівників про потенційні ризики, які можуть надходити від підприємства як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

Система виявляє та аналізує інформацію про приховані ситуації, виникнення яких може призвести до загрози для підприємства або втрати потенційних можливостей. Основним завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризової ситуації підприємства, тобто загрози прямого або непрямого банкрутства. У той же час за допомогою такої системи виявляються додаткові можливості для господарюючих суб'єктів.

Використання обраних інструментів стратегічного контролю в діяльності ФОП "МУРАТОВ" сприяє вдосконаленню систем стратегічного управління та планування на підприємстві.

При проведенні стратегічного аналізу компанія використовує застарілі методи. Також перевага віддається методу екстраполяції. Суть цього методу полягає в тому, що визначаються тенденції розвитку показників, запланованих в попередньому періоді, і вони переносяться на планові. При цьому допускається Індивідуальна координація, але, на жаль, вона здійснюється фахівцями з урахуванням досвіду та інтуїції. При реалізації Стратегічного плану інформаційна база, яка використовується для розробки плану, також обмежена. Можливості використання інноваційних технологій та інформтехнологій також розвинені слабо, але розробка бізнес-планів в конкурентному середовищі вимагає постійного моніторингу розвитку

фінансових і товарних ринків, стану трудових і матеріальних ресурсів, партнерських відносин з постачальниками і т. д.

3.3 Моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «МУРАТОВ»

В умовах ринкової економіки формування і використання ресурсів має дуже важливе значення. У ситуації, що склалася керівникам необхідно використовувати новий підхід до формування систем управління підприємством. Отже, для підтримки стабільного фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та адаптації компанії до змін ринкових умов, ґрунтуючись на отриманих даних, керівництво повинно швидко являти зміну зовнішньому і внутрішньому середовищі і розробляти відповідну корпоративну стратегію для умов конкурентного середовища [21].

Як інструмент системи управління діяльністю компанії виступає стратегічне управління, а моніторинг є його складовою частиною. Це система моніторингу, відповідальна за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Сьогодні, в ринкових умовах, завдання полягає в тому, щоб перебудувати або адаптувати всю систему управління підприємством відповідно до вимог ринкових відносин. Саме тому необхідно створити ефективну систему загального управління підприємством, яка являє собою систему стратегічного менеджменту. Прийняття неефективних управлінських рішень в компаніях відбувається через відсутність досить ефективної системи управління.

Оскільки стратегічний контроль є важливим елементом управління, в наш час важливо впровадити стратегічний контроль, який забезпечує систему визначення цілей, прогнозування і планування, механізми та інструменти для досягнення цих цілей, і важливо бачити, наскільки успішні ці цілі. Іншими словами, Стратегічний менеджмент - це система, яка відстежує і вивчає

економічні механізми конкретного підприємства і розробляє шляхи досягнення поставлених перед собою цілей.

Впровадження стратегічного менеджменту значно підвищує ефективність всього процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Стратегічний менеджмент, концепція системного управління, як правило, організовується, коли на карту поставлено управління або економічна діяльність не відповідає сучасним вимогам. Існує безліч проблем з впровадженням систем стратегічного управління на підприємствах торгівлі (рисунк 3.2).

Але на практиці було показано, що існує цілий ряд факторів, які створюють перешкоди для успішної організації стратегічного управління. Основними з них є:



Рисунок 3.2 – Проблеми впровадження стратегічного контролю на вітчизняних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [22, 23]

- Історичні, через загальний погляд на ведення бізнесу, через те, що економічних знань менеджерів не завжди вистачає;

- Відсутність досвіду у формулюванні бажаного результату від впровадження стратегічного управління, труднощі із залученням до цього процесу кваліфікованих співробітників, що призводить до організаційних проблем;

- Це пов'язано зі скептичними поглядами керівництва на впровадження психологічного і стратегічного контролю, результати якого помітні не відразу, а впровадження дуже дороге і тривале;

- методологічні проблеми, що виникають при ігноруванні необхідної реструктуризації бізнесу, невдалому розподілі центру відповідальності на підприємстві, нав'язуванні деструктивної мотиваційної моделі, встановленні корпоративних стандартів стратегічного управління;

Беручи до уваги поточну ситуацію і розвиток торгових підприємств, можна виділити основоположні фактори для створення системи стратегічного контролю (рис.3.3).

Чинники створення системи стратегічного контролю
погіршення економічних показників;
застарілість виробничих фондів;
поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;
застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджменту підприємства;
відсутність методик обліку і аналізу, невідповідність вимогам як основа для відстеження діяльності і ухвалення управлінських рішень;
дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні;
Система контролю

Рисунок 3.3 – Чинники створення системи стратегічного контролю на підприємствах торгівлі

Джерело: складено автором

При наявності одного або декількох факторів, перерахованих на малюнку 3.3, найчастіше проявляються передумови для впровадження системи спрямованого управління:

1. Організація: недостатнє розуміння організаційної структури підприємства абсолютною більшістю співробітників, особливо керівником підприємства. Складна, багатоетапна, залежна система з протиріччями. Відсутність чітко визначених областей та рівня компетентності та відповідальності менеджерів. Перевантаження окремих підрозділів.

2. Персонал: визнання роботи обов'язком, відділення особистих інтересів співробітників від результатів діяльності компанії, невпевненість співробітників у завтрашньому дні.

3. Обладнання: моральний знос основних фондів; відсутність системи планових профілактичних ремонтів, ремонту в разі виходу з ладу.

4. Звітність з використанням системи інформаційної підтримки: у звіті відсутня описова та аналітична частина. Документ заповнюється вручну. Обмежений обсяг вихідної інформації, необхідної для прийняття важливих рішень. Невірна інформація. Відсутність або недостатня комп'ютерна підтримка інформаційної підтримки. Відсутність системи обліку та калькуляції витрат на носії та об'єкти [24, с.352]. Грунтуючись на дослідженні [15, 25-26], ми виділили наступні переваги від впровадження систем управління з урахуванням деталей діяльності торгових підприємств:

- Швидко і точно розрахувати вартість прийнятого замовлення за обумовленою ціною, а також прийняти замовлення за фіксованою ціною, якщо ціна вказана замовником;

- Створити формалізований інформаційний потік (документообіг), що дозволяє швидко фіксувати поточний стан виконання конкретного завдання;

- Можливість планувати поточну діяльність, прогнозувати результати і будувати модель майбутнього стану підприємства;

- забезпечення поточного управління та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- можливість визначення реальної причини того чи іншого явища і формування стилю управління;
- Автоматизація функцій обліку, управління, аналізу, планування діяльності підприємства;

Беручи до уваги світовий досвід і ситуацію в сфері фінансової діяльності вітчизняних підприємств, необхідно провести ряд якісних змін в характері фінансового планування торгових підприємств.

Особливо в області впровадження фінансового планування, необхідно сформувати і впровадити систему стратегічного управління. Це дозволяє зосередити процес управління на максимізації прибутку і капітальних витрат при мінімізації ризиків, функціональної підтримки фінансової політики компанії і забезпеченні високого рівня управління витратами і доходами.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що система стратегічного управління надає керівництву компанії повну і якісну інформацію для визначення плану подальшої діяльності. Необхідність впровадження системи стратегічного контролю в діяльність досліджуваного підприємства обумовлена наступними причинами:

- серйозні прорахунки у формулюванні стратегій діяльності;
- значна ступінь нестабільності зовнішнього середовища і передчасна реакція на її зміни;
- старіння методологічних інструментів, що використовуються при прийнятті стратегічних рішень;
- Слабка інформаційна підтримка та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Тому, на наш погляд, для створення ефективної роботи підприємства краще давати поради вищому керівництву з конкретних проблемних ситуацій, розробляти проекти рішень і створювати служби контролю, які визначають напрямок подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, сильними сторонами діяльності ФОП "МУРАТОВ" є: управління фінансовим становищем, яке здійснюється не тільки фінансовими органами, а й керівником споживчого товариства. Перевірена технологія транспортування і прийому товарів.

Особливо в області впровадження фінансового планування, необхідно сформувати і впровадити систему стратегічного управління. Це дозволяє зосередити процес управління на максимізації прибутку і капітальних витрат при мінімізації ризиків, функціональної підтримки фінансової політики компанії і забезпеченні високого рівня управління витратами і доходами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічний контроль є підсистемою основної системи управління будь яким підприємством, яка направлена на організаційну а також методичну підтримку прийняття управлінських рішень, якіз арекомендували себе як спрямовані на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Кожен керівник підприємства, який вирішує впровадити систему стратегічного контролю, повинен чітко розуміти її суть, значення, функції, завдання, принципи і цілі для підприємства. Тобто розробити концепції контролю, які відповідають потребам керівника і відповідають цілям даного підприємства. Концепція контролю є тим ядром, яке пов'язує основні елементи організації з управлінням діяльністю компанії.

2. Доведено, що використання стратегічного контролю в роботі вітчизняних підприємств має безліч особливостей. Особливостями використання стратегічного контролю в роботі вітчизняних підприємств є: особливості формування стратегії; великі контрольовані показники при здійсненні стратегічного управління; багатоплановість; особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролю.

3. Система контролю, яка не усуває серйозні відхилення до того, як вони стануть серйозною проблемою, безглузда. Природно, що виконується корекція повинна бути спрямована на усунення справжньої причини відхилення. В ідеалі на етапі вимірювання повинен бути вказаний масштаб відхилення від стандарту і точно вказана його причина. Це пов'язано з необхідністю ефективних процедур прийняття рішень. У зв'язку з тим, що більша частина роботи в організації є, як правило, результатом спільних зусиль команди, не завжди можливо визначити точну причину конкретної проблеми. Суть координації у всіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і забезпечити повернення організації до правильного курсу дій.

4. Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» спрямована на те, щоб забезпечити ефективне управління бізнесом, підвищуючи якість обслуговування та оптимізуючи внутрішні процеси.

5. За чистим прибутком ФОП «МУРАТОВ» поступається своїм конкурентам. Для підвищення цього показника необхідно оптимізувати витрати або підвищити обсяги продажів.

ФОП «МУРАТОВ» демонструє конкурентоспроможність на ринку, особливо в рентабельності продажів, яка відповідає лідерам галузі.

6. Загалом, результати аналізу показують, що ФОП «МУРАТОВ» демонструє позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, одночасно скорочуючи боргові зобов'язання. Збільшення ліквідних коштів свідчить про покращення фінансового стану підприємства, що дозволяє підприємству успішно виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання.

7. Для виконання основних завдань, що стоять перед стратегічним управлінням на підприємстві, до основних складових стратегічного контролю численними компонентами, які в цілому формують систему стратегічного управління діяльністю підприємства, відносяться планування, інформаційна підтримка, аналіз і контроль, моніторинг.

8. Умови цієї угоди визначають суворі вимоги до системи управління підприємством, тому для підтримки стабільного фінансового стану необхідно швидко реагувати на зміни економічних умов. Грунтуючись на отриманих даних, керівний персонал повинен швидко виявляти зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі і розробляти стратегії виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Накопичений практичний досвід довів, що для досягнення якісного та гнучкого корпоративного управління необхідно використовувати правильні інструменти стратегічного контролю. Інструментарій стратегічного контролю – це інтегрована система, яка надає керівнику актуальну інформацію про ситуацію на підприємстві. До основних стратегічних інструментів контролю,

які ми рекомендуємо використовувати, відносяться pest-і SWOT-аналіз, бенчмаркінг, побудова матриці Boston Consulting Group, формування системи раннього попередження і реагування.

9. Ми виділили наступні переваги від впровадження системи контролю:

- Швидко і точно розрахувати вартість прийнятого замовлення за обумовленою ціною, а також прийняти замовлення за фіксованою ціною, якщо ціна вказана замовником;
- Створити формалізований інформаційний потік (документообіг), що дозволяє швидко фіксувати поточний стан виконання конкретного завдання;
- Можливість планувати поточну діяльність, прогнозувати результати і будувати модель майбутнього стану підприємства;
- забезпечення поточного управління та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- можливість визначення реальної причини того чи іншого явища і формування стилю управління;
- Автоматизація функцій обліку, управління, аналізу, планування діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Управління розвитком підприємства / М. В. Афанасьєв. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 184 с.
2. Башнянін Г. І. Генеза ринкової економіки : екон.слов-довідн. / Г. І. Башнянін, В. С. Іфтемичук // - Львів: Магнолія плюс, 2004. – 687с. – с. 280
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. О. Бланк. – Київ: Ельга, 2012. – 724 с.
4. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №8. – С. 79.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. / В. А. Василенко – Київ: Центр учбової літератури, 2006. – 420 с.
6. Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування / С. Ф. Голов // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007 . – № 5. – С. 8 – 10.
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 22 березня 2012 р. / Верховна рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрана. – Дата перегляду 11. 11. 2020.
8. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2018. – №12. – С. 71-78.
9. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. – №11. – С.96-107.
10. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166с.
11. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посібник / І. Є. Давидович. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 552с.

12. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.–204с.
13. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 25–29
14. Ємець Л. Г., Капцош А. С., Красноручський О. О. Контролінг в системі економічного потенціалу підприємств. Молодь і сільськогосподарська техніка у ХХІ сторіччі : матеріали XV-й Міжнар. форуму молоді. Харків : ХНТУСГ. 2019. 356с.
15. Жукевич С. Аналіз у контролі за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18048/1/%D0%9F%D0%B5%D0%B4.%D1%83%D0%>
16. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2017. – №1. – С. 46-50.
17. Івата В. В. Методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу / В. В. Івата // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. - №17. – с.62 – 64.
18. Кізенко О. О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. № 1. С. 396-404.
19. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади / О. Є.Кузьмін // Монографія. – Київ: Кондор, 2007. – 228с.
20. Лучко М. Р. Контролінг: теоретичні основи організації: монографія / М. Р. Лучко, О. М. Десятнюк. – Тернопіль: Тер Аудит, 2000
21. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств : сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf. – Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 10. 2020.

22. Мокіна Ю. В., Кавуненко О. М. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 3. С. 22-26.

23. Олійник В. П. Роль стратегічного планування для підприємств споживчої кооперації / В. П. Олійник // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія: Економічні науки. – 2007. – №1. – С. 93-96.

24. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. Онищенко // Фінанси України. – 2016. – №4. С. 45-50

25. Партин Г. О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства/ Г. О.Партин // Фінанси України. – 2016. – № 5

26. Підопригора І. В., Мінка В. Ф. Формування системи стратегічного контролінгу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 53. С. 102–106.

27. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. – 2012. – № 16. – С.45-53

28. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства : поняття та види [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов. // Проблемы материальной культуры. – С. 75–81. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf. – Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 11. 2020.

29. Поліщук Н. В. Планування результативності діяльності підприємства / Н. В. Поліщук // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 39.

30. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку Електронний ресурс. – Режим доступу: www.ligazakon.ua. – Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 10. 2020.

31. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

32. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
34. Саух І. В. Система стратегічного контролю та її складові. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/354.pdf>
35. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2016. – №2. – С. 139 – 146.
36. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов//. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
37. Сидоренко О. І. Маркетинг: підручник / О. І. Сидоренко – Київ: Навч.-метод. Центр «Консоціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422с. – с. 32.
38. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3. С. 49-53
39. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект : монографія / [В. В. Карцева, Н. С. Педченко, А. А. Фастовець та ін.] ; за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 171 с.
40. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко //: Навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2005. – 554 с.
41. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2012. - № 11. – с. 17 – 20.
42. Фасько С. Г.. Бюджетування в процесі управління підприємства / С. Г. Фасько //Фінанси України – 2011. – № 9 с. 28 – 32.
45. Хліпацька В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання / В. Хліпацька // Бухгалтерський облік і аудит. –2016. – №4. – с. 18 – 22.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ХАРАКТЕРИСТИКА НАПРЯМІВ АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ

Напрямок стратегічного аналізу	Ціль стратегічного аналізу	Аналітичні завдання	Ефект від здійснення
Технічний	Визначення технічної обґрунтованості передбачених показників	- аналіз місця розташування підприємства, його філіалів і підрозділів; - установлення наявності і потреби в технологічному устаткуванні; - обґрунтованість графіків введення інженерних і виробничих споруджень у дію; - відповідність їх технічним і екологічним стандартам і нормам; - визначення рівня кваліфікації фахівців, потрібних для обслуговування й експлуатації технологічних об'єктів	Дозволить істотно знизити технологічні ризики, що можуть виникнути при реалізації намічених цілей
Комерційний	Визначення: перспектив ринку збуту продукції підприємства перспектив ринку сировини	- розрахунок точки беззбитковості; - розрахунок доцільності укладання договору купівлі-продажу товарів; - розрахунок обсягів збільшення продаж при оновленні асортименту продукції	Визначає величину майбутніх витрат і доходів
Інституціональний	Оцінка організаційної, правової, політичної обстановки, у рамках якої буде здійснюватися діяльність підприємства	- виявлення й опис різних елементів інституціонального середовища, у якій підприємство буде працювати в перспективі (вивчення нормативної бази, відносини з місцевою владою, партнерами і контрагентами) - вироблення політики в області висновку договорів і контролю за їхнім виконанням «вироблення рекомендацій з оптимізації організаційної структури підприємства і визначенню ролі підрозділів і посадових осіб, установлення ступені їхньої відповідальності при реалізації цілей	Зниження інституціонального ризику й у цілому скорочення витрат підприємства

		- ідентифікація можливих політичних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в ході своєї майбутньої роботи	
Соціальний	Розробка способів досягнення цілей підприємства, не суперечних інтересам соціального оточення і приносячи користь як зовнішнім, так і внутрішнім суб'єктам ринку	- аналіз соціокультурних і демографічних характеристик населення, що торкаються діяльність підприємства - визначення прийнятності цілей підприємства і передбачуваних способів їхнього досягнення для місцевої культури і відповідність їхнім соціальним нормам - аналіз зацікавленості місцевого населення в діяльності підприємства і готовність людей які брали участь у реалізації цілей підприємства	Формування соціального середовища, сприятливої для розвитку підприємства і реалізації його стратегічних цілей
Екологічний	Виявлення видів продукції і діяльності, до яких пред'являються найбільш тверді вимоги в екологічному законодавстві	державна екологічна експертиза всіх планів підприємства » здійснення техніко-економічного обґрунтування проєктів будівництва, реконструкції, технічного переозброєння, розвитку і ліквідації підприємства	- виявлення факторів впливу на навколишнє середовище - визначення вартості заходів щодо мінімізації шкідливих наслідків роботи підприємства
Економічний і фінансовий (центральна частина процедур у системі стратегічного контролінгу)	Об'єднання воедино усіх вигод і витрат майбутньої діяльності підприємства	Формування, оцінка й аналіз заходів, які варто прийняти для створення позитивного середовища діяльності підприємства	Визначення ефектів і особливостей, ; виявлених в інші - напрямках аналізу: технологічному, комерційному, екологічному, соціальному

Джерело [3, 4]