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

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Михайло СУЧКОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Сучкова Михайла Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Організація стратегічного контролю діяльності підприємства»
2. Керівник роботи: Кононов Олександр Іванович, ст. викл.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року

4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів за темою дипломної роботи, статистичні дані.

5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) дослідити теоретичні основи контролю в системі управління підприємством;
2) розглянути сутність стратегічного контролю та його роль у системі управління підприємством;
3) проаналізувати організаційно-економічні передумови та проблеми впровадження стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»;
4) здійснити оцінювання стану стратегічного контролю на підприємстві;

5) запропонувати систему складових стратегічного контролю та охарактеризувати їх зміст;

6) обґрунтувати вибір інструментів стратегічного контролю для підприємства.

План 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	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Михайло СУЧКОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Сучков Михайло Сергійович. Організація стратегічного контролю діяльності підприємства: спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / М. С. Сучков; кер. О. І. Кононов. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – 83 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади стратегічного контролю на підприємстві, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного контролю на прикладі ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи стратегічного контролю підприємства. Розкрито сутність поняття контролю в системі управління підприємством, визначено його функції, принципи та місце в процесі стратегічного управління. Проаналізовано сучасні підходи до організації стратегічного контролю та обґрунтовано його значення для забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі проведено аналіз системи стратегічного контролю ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено передумови та проблеми використання стратегічного контролю, а також здійснено моніторинг функціонування системи стратегічного контролю. На основі отриманих результатів виявлено основні недоліки та напрями вдосконалення існуючої системи управління.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення організації стратегічного контролю на підприємстві. Визначено необхідний склад елементів системи стратегічного контролю, обґрунтовано вибір сучасного інструментарію для його реалізації та розроблено рекомендації щодо впровадження ефективної системи стратегічного контролю. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, своєчасне виявлення відхилень від стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного контролю, підвищення ефективності стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: стратегічний контроль, стратегічне управління, система контролю, моніторинг.

ANNOTATION

Suchkov Mykhailo Serhiiovych. Organization of Strategic Control of Enterprise Activity: Specialty 075 “Marketing”: Educational Program “Marketing” / M. S. Suchkov; Supervisor O. I. Kononov. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 83 p.

The qualification thesis examines the theoretical and practical foundations of strategic control at an enterprise and develops recommendations for improving the strategic control system using the example of Sole Proprietor “HIL B. S.”.

The first chapter explores the theoretical and methodological foundations of enterprise strategic control. The essence of the concept of control in the enterprise management system is revealed, its functions, principles, and role within the strategic management process are defined. Modern approaches to organizing strategic control are analyzed, and its importance for ensuring the effective implementation of the enterprise’s strategic goals is substantiated.

The second chapter presents an analysis of the strategic control system of Sole Proprietor “HIL B. S.”. An organizational and economic characterization of the enterprise is provided, the prerequisites and problems of using strategic control are identified, and monitoring of the functioning of the strategic control system is carried out. Based on the obtained results, the main shortcomings and directions for improving the existing management system are determined.

The third chapter proposes directions for improving the organization of strategic control at the enterprise. The necessary components of the strategic control system are defined, the selection of modern tools for its implementation is substantiated, and recommendations for introducing an effective strategic control system are developed. The proposed measures aim to improve managerial decision-making efficiency, ensure timely detection of deviations from strategic goals, and support the sustainable development of the enterprise.

The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed recommendations to improve the strategic control system, enhance the effectiveness of strategic management, and strengthen the enterprise’s competitive position.

Keywords: strategic control, strategic management, control system, monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА…….. 9

1.1 Теоретична концепція контролю підприємства …… 9

1.2 Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством ……... 14

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1…… 22

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ФОП «ГІЛЬ Б. С.». 24

2.1 Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»……..... 24

2.2 Моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.».…. 45

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2…… 50

РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ……... 53

3.1 Обґрунтування необхідного набору складових стратегічного контролю та їх характеристика…… 53

3.2 Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролю на підприємстві…….…….. 61

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3…… 71

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……... 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 76

ДОДАТКИ……... 86

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває стратегічний контроль як складова системи управління підприємством. Стратегічний контроль являє собою інтегровану систему оцінювання та інтерпретації показників діяльності підприємства, що використовується для коригування та реалізації стратегічних управлінських рішень. Його ключовою метою є забезпечення керівництва релевантною інформацією щодо перспективних напрямів розвитку підприємства та підтримка прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Метою дослідження є розроблення та наукове обґрунтування пропозицій щодо удосконалення організації стратегічного контролю діяльності підприємств торгівлі. Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– дослідити теоретичні основи контролю в системі управління підприємством;

– розглянути сутність стратегічного контролю та його роль у системі управління підприємством;

– проаналізувати організаційно-економічні передумови та проблеми впровадження стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»;

– здійснити оцінювання стану стратегічного контролю на підприємстві;

– запропонувати систему складових стратегічного контролю та охарактеризувати їх зміст;

– обґрунтувати вибір інструментів стратегічного контролю для підприємства.

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

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації стратегічного контролю на підприємствах

торгівлі.

Методи дослідження у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, що базуються на сучасних підходах економічної науки. Зокрема застосовано монографічний метод для дослідження сутності стратегічного управління підприємством, діалектичний метод для визначення логіки та послідовності управлінських процесів, метод експертних оцінок для діагностики управлінських механізмів, а також розрахунково-аналітичні, порівняльні та графічні методи. Крім того, використано інструменти SWOT- та PEST-аналізу для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

– удосконалено підхід до формування системи стратегічного контролю та особливостей його застосування на підприємствах торгівлі, що базується на комплексному підході;

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання у діяльності підприємств торгівлі, зокрема:

– запропоновано застосування інструментів стратегічного контролю відповідно до етапів накопичення та обробки управлінської інформації на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»;

– розроблено систему стратегічного контролю для підприємства ФОП «ГІЛЬ Б. С.».

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ФОП «ГІЛЬ Б. С.», а також електронні ресурси мережі Internet.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична концепція контролю підприємства

Контроль є однією з базових функцій менеджменту, що завершує управлінський цикл та виконує роль ключового зв'язуючого елемента між керуючою та керованою підсистемами підприємства. У загальному розумінні контроль передбачає здійснення вимірювання, спостереження та аналізу реалізації управлінських рішень, планів і програм із подальшим використанням отриманої інформації для коригування діяльності. Таким чином, контроль може розглядатися як система моніторингу фінансово-економічних процесів підприємства, спрямована на забезпечення досягнення визначених цілей його функціонування. Стан об'єктів контролю при цьому характеризується через систему кількісних, часових та просторових показників [1].

Реалізація ефективної системи контролю на підприємстві потребує від керівництва чіткого розуміння його сутності, функцій, завдань, принципів і цільового призначення. У зв'язку з цим доцільним є формування концепції контролю, яка відповідає стратегічним та операційним цілям підприємства і враховує особливості його діяльності.

Концепція контролю виступає базовою основою інтеграції ключових елементів системи управління підприємством, зокрема:

– сукупності бізнес-процесів та пов'язаних із ними витрат;

– центрів відповідальності;

– систем планування та бюджетування, побудованих на основі центрів відповідальності;

– системи стратегічного управління, що базується на аналізі ланцюга створення вартості, стратегічного позиціонування та витратоутворюючих факторів;

– інформаційних потоків і документообігу, які забезпечують оперативний моніторинг виконання бюджетів;

– механізмів аналізу результатів фінансово-господарської діяльності;

– процедур ідентифікації причин відхилень та формування управлінських рішень у межах центрів відповідальності [2, 3].

Враховуючи функціональне призначення контролю в діяльності підприємств, доцільним є узагальнення його цілей і завдань, що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Цілі, завдання та пріоритетні аспекти контролю на 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]

Сучасна управлінська теорія поділяє цілі підприємства на дві ключові групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні), що дає змогу забезпечити системний контроль за їх досягненням як у поточній діяльності, так і в контексті стратегічного розвитку підприємства. Відмінності між стратегічним та оперативним контролем полягають у таких аспектах:

– стратегічний контроль орієнтований на виявлення потенційних можливостей і загроз розвитку підприємства, тоді як оперативний спрямований на досягнення конкретних поточних результатів діяльності;

– об'єкти планування та контролю в системі оперативного контролю, як правило, збігаються, тоді як у стратегічному контролі вони часто не є тотожними;

– у межах оперативного контролю переважають зовнішні форми контролю, тоді як стратегічний контроль базується переважно на внутрішніх механізмах, зокрема самоконтролі;

– стратегічний контроль має безперервний характер і орієнтований на аналіз окремих подій та тенденцій розвитку, тоді як оперативний контроль здійснюється дискретно, у визначені проміжки часу та переважно спрямований на оцінювання поточної діяльності [4].

Отже, система контролю підприємства охоплює два взаємопов'язані рівні: стратегічний та оперативний, характеристика яких наведена в табл.1.2.

Принцип спрямованості контролю передбачає його орієнтацію на реалізацію визначеної стратегії розвитку підприємства. Ефективна система контролю повинна мати стратегічний характер і відображати ключові пріоритети розвитку діяльності підприємства.

Принцип багатофункціональності полягає у необхідності забезпечення контролю не лише загальних показників розвитку підприємства, але й показників за окремими напрямами діяльності. Крім того, система контролю має забезпечувати можливість порівняння внутрішніх показників із середньогалузевими значеннями, а також встановлювати взаємозв'язок між

контрольованими показниками та іншими ключовими індикаторами господарської 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]

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

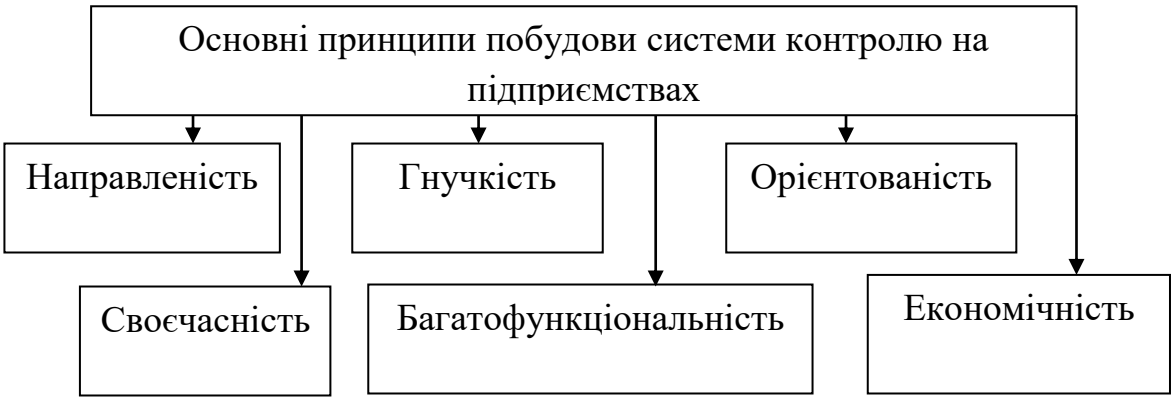


Рис. 1.1. Принципи побудови системи контролю на підприємствах

Джерело: складено автором

Принцип орієнтованості системи контролю передбачає її спрямування на досягнення чітко визначених кількісних показників діяльності торговельного підприємства, що дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання результатів його функціонування [7].

Принцип своєчасності контролю полягає не у збільшенні частоти або швидкості контрольних процедур, а у їх узгодженості з часовими параметрами виконання господарських операцій, які формують результати діяльності підприємства. Основною вимогою є забезпечення контролю як інструменту «раннього попередження кризових явищ», що дає можливість виявляти та усувати відхилення на початкових етапах їх виникнення до переходу у критичний стан.

Принцип гнучкості системи контролю полягає у здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, включаючи впровадження нових технологій, методів організації діяльності та зміну регламентів здійснення операцій.

Принцип економічності передбачає, що витрати на організацію та функціонування системи контролю повинні бути економічно обґрунтованими та не перевищувати ефекту від її впровадження, який може

проявлятися у зниженні витрат або збільшенні фінансових результатів діяльності підприємства.

У сукупності зазначені принципи формують цілісну концепцію організації системи контролю на підприємствах.

Науково обґрунтовано, що впровадження системи контролю на торговельних підприємствах сприяє зниженню ймовірності управлінських помилок та скороченню часу реагування на необхідність трансформації економічного механізму. Удосконалення управлінських процесів у межах такої системи позитивно впливає на рівень стабільності функціонування підприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та кризових ситуацій.

1.2 Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством

В умовах формування ринкової економіки підприємства незалежно від форми власності набувають статусу економічно та юридично самостійних суб’єктів господарювання. Така трансформація зумовлює посилення ролі управлінських функцій, які наповнюються новим змістом та набувають стратегічної спрямованості. У зв’язку з цим особливої актуальності набувають питання дослідження сутності стратегічного контролю та визначення його місця в системі управління підприємством.

У науковій літературі стратегічний контроль розглядається, зокрема, як процес формування інформаційного забезпечення для підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень [8], а також як інструмент аналізу фінансової інформації щодо ринків збуту, структури витрат підприємства та його конкурентного середовища з метою відстеження реалізації власної та конкурентних стратегій у динаміці [9; 10].

На наш погляд, стратегічний контроль доцільно трактувати як інтегровану систему вимірювання та інтерпретації показників діяльності

підприємства, результати якої використовуються для коригування та вдосконалення його стратегії розвитку.

Основною метою стратегічного контролю є забезпечення керівництва релевантною інформацією щодо перспективних напрямів розвитку підприємства, що сприяє обґрунтованому прийняттю стратегічних управлінських рішень [11].

У контексті підприємств ключове завдання стратегічного контролю полягає у моніторингу процесу досягнення стратегічних цілей та формуванні інформаційної бази для вибору фінансової стратегії, яка відповідає пріоритетним напрямам розвитку підприємства. Основні завдання стратегічного контролю для підприємств подано на рис. 1.2.

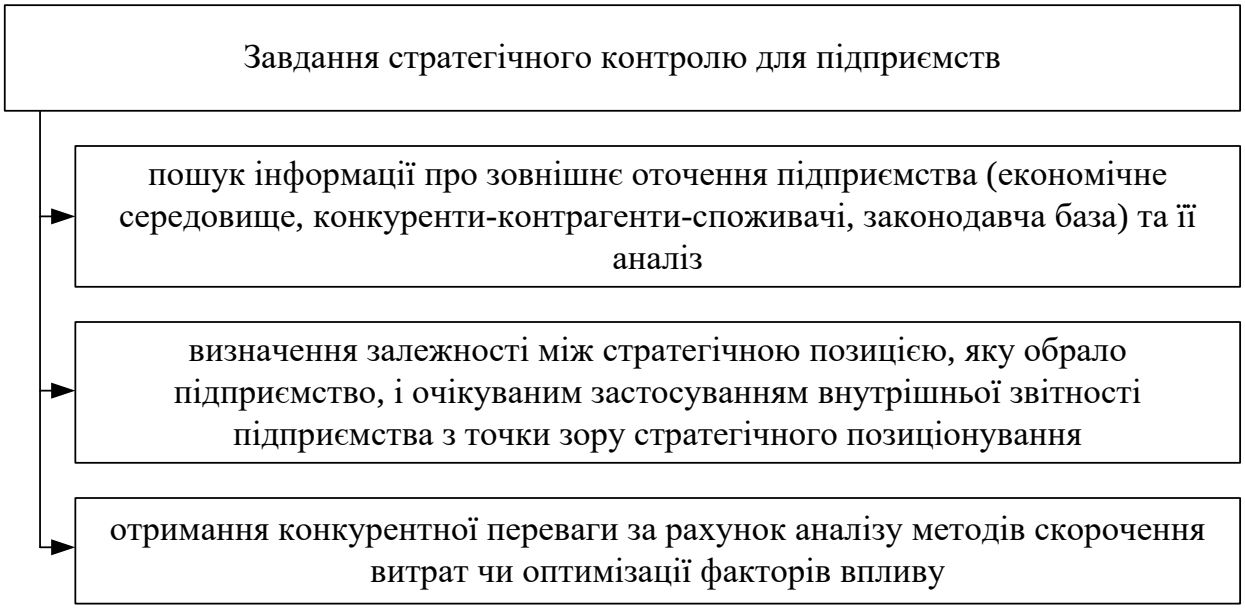


Рис. 1.2. Завдання стратегічного контролю для підприємств

Джерело: складено автором

Теоретичні положення стратегічного контролю акцентують увагу на системі зобов’язань підприємства та наявних альтернативних можливостях його розвитку. Зміст зазначених положень можна конкретизувати таким чином.

По-перше, підприємства беруть на себе комплекс господарських зобов'язань, які в процесі реалізації трансформуються в обмін економічними цінностями через здійснення операційної діяльності. Аналіз подібних зобов'язань дає змогу встановити динаміку зміни цінових параметрів протягом визначеного періоду, а також оцінити рівень схильності підприємства до ризиків. Водночас важливим завданням є оцінювання фінансових наслідків прийнятих управлінських рішень і зобов'язань.

По-друге, менеджери виступають агентами різних заінтересованих сторін, насамперед власників підприємства, при цьому їх дії не завжди повною мірою узгоджуються зі стратегічними цілями організації. Додатково повноваження щодо прийняття зобов'язань можуть розподілятися між різними рівнями управління або делегуватися окремим представникам поза межами підприємства. Це зумовлює необхідність здійснення контролю як між керівництвом і стейкхолдерами, так і між різними рівнями управлінської ієрархії.

По-третє, прийняті зобов'язання призводять до трансформації внутрішніх цінностей підприємства, що виявляється у формі грошових потоків. Грошові кошти є базовим ресурсом функціонування підприємства, оскільки забезпечують формування та використання всіх інших ресурсів. У зв'язку з цим розуміння механізмів руху грошових потоків є ключовим для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства.

По-четверте, управлінські рішення щодо прийняття зобов'язань реалізуються керівниками, які мають повноваження розпоряджатися потенціалом підприємства [9]. Основною проблемою управління при цьому є коректне визначення цього потенціалу, його розвиток та забезпечення найбільш ефективного використання.

Стратегічний контроль має довгострокову орієнтацію та охоплює такі об'єкти, як стратегічні цілі, обрані стратегії, ресурсний потенціал, ключові фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, а також очікувані результати та ризики [12].

Дослідження сутності стратегічного контролю передбачає також аналіз структури процесу накопичення та обробки інформації в системі стратегічного управління, який включає кілька послідовних етапів [10; 13].

Перший етап – стратегічний аналіз – передбачає визначення:

– цілей діяльності підприємства;

– умов зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей, загроз і ризиків;

– внутрішніх ресурсів підприємства для оцінювання сильних і слабких сторін;

– організаційної структури підприємства.

Другий етап полягає у формуванні та відборі стратегічних альтернатив, при цьому найбільш складним є їх оцінювання з позиції відповідності стратегічному положенню підприємства. Основними критеріями такого відбору є:

Критерій відповідності, який включає:

– узгодженість альтернативи з поточним фінансовим станом підприємства;

– вплив сильних і слабких сторін на її реалізацію;

– ступінь використання можливостей та мінімізацію ризиків і загроз.

Критерій реалізованості, що передбачає оцінювання наявності у підприємства необхідного ресурсного забезпечення для впровадження обраної стратегії, тобто достатності його ресурсного потенціалу.

Критерій прийнятності характеризує ступінь відповідності альтернативного стратегічного варіанта інтересам управлінського персоналу (посадових осіб), які наділені повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень. Іншими словами, він відображає рівень допустимості та доцільності обраної стратегії з позиції осіб, відповідальних за її реалізацію.

Процес впровадження стратегії (третій етап) є комплексним і охоплює низку взаємопов’язаних складових, зокрема:

– планування ресурсного забезпечення підприємства, включаючи трудові, фінансові та матеріальні ресурси;

– визначення та вдосконалення організаційної структури (функціональної, лінійної, цехової тощо);

– систему контролю, спрямовану на забезпечення ефективної реалізації стратегії, яка включає механізми мотивації та винагороди, рівень організаційної культури, а також елементи самоконтролю;

– врахування впливу зовнішнього середовища підприємства, зокрема тенденцій, подій та факторів, що не піддаються прямому управлінському впливу.

Четвертий етап – оцінювання результатів – передбачає визначення економічного ефекту, отриманого внаслідок впровадження обраного стратегічного альтернативного варіанта в практичну діяльність підприємства. Таким чином забезпечується безперервний рух і трансформація стратегічної інформації в межах системи стратегічного контролю.

Варто зазначити, що етапи циклу стратегічного контролю можуть реалізовуватися паралельно для різних управлінських завдань, що зумовлено послідовно-паралельним характером процесу підготовки та реалізації стратегічних рішень. Така особливість обумовлена динамічністю зовнішнього економічного середовища та необхідністю постійного коригування управлінських впливів. У цьому контексті стратегічний контроль виконує також регулюючу функцію, забезпечуючи узгодження взаємопов’язаних стратегічних рішень.

Крім того, стратегічний контроль здійснює координацію між стратегічним плануванням, контролем та системою стратегічного інформаційного забезпечення [14–16].

Стратегічне планування, у свою чергу, являє собою процес формування перспектив розвитку підприємства. Доцільним є узагальнення інтересів та цілей суб’єктів стратегічного контролю, що подано в 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, 42]

Аналіз наведених у табл. 1.3 положень свідчить, що суб'єктами стратегічного контролю виступають як внутрішні, так і зовнішні користувачі інформації, які безпосередньо зацікавлені в результатах діяльності підприємства. При цьому кожна група стейкхолдерів формує власні інформаційні запити відповідно до своїх цілей. Зокрема, власники підприємства оцінюють зміну вартості власного капіталу та ефективність управління ресурсами; кредитори та інвестори – платоспроможність підприємства та надійність повернення залучених коштів [17].

Викладене вище обґрунтовує необхідність формування системи напрямів контролю та аналітичного забезпечення в межах стратегічного контролю, що є основою для визначення ключових орієнтирів стратегічного розвитку підприємств споживчої кооперації.

У структурі стратегічного контролю доцільно виокремити такі основні напрями аналітичних досліджень:

– технічний аналіз;

– комерційний аналіз;

– інституціональний аналіз;

– соціальний аналіз;

– екологічний аналіз;

– економічний та фінансовий аналіз.

Змістовна характеристика наведених напрямів аналізу в системі стратегічного контролю представлена у додатку А.

Зазначені в додатку А аналітичні напрями формують комплексне бізнес-середовище підприємства та забезпечують інформаційну основу для розроблення його оптимальної стратегії. Крім того, вони є необхідними для формування альтернативних варіантів управлінських рішень. Застосування такого підходу дає можливість:

– сформувати альтернативні сценарії дій керівництва у разі зміни умов зовнішнього середовища;

– визначити межі виробничого та збутового потенціалу підприємства;

– розробити систему заходів, спрямованих на трансформацію ключових аспектів діяльності підприємства з метою досягнення максимального економічного ефекту в перспективі [18].

Особливості застосування стратегічного контролю в діяльності підприємств наведено у табл.1.4.

Застосування стратегічного контролю в діяльності підприємств характеризується низкою специфічних особливостей, що зумовлені, насамперед, галузевою специфікою, орієнтованою на обслуговування споживачів, а також необхідністю дотримання принципу самофінансування у фінансово-господарській діяльності. У зв’язку з цим можна виокремити ряд характерних рис використання стратегічного контролю на підприємствах [19].

Таблиця 1.4

Особливості використання стратегічного контролю на підприємствах

Особливості формування фінансової стратегії	Визначення основних напрямів розвитку підприємств
Широкий спектр контрольованих показників при впровадженні стратегічного контролю	Стратегічний контроль має бути спрямований на контроль показників за різними напрямами діяльності
Соціальна спрямованість стратегічного контролю	Перш за все стратегічний контроль 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 в цілому і окремого підприємства

Джерело: складено автором

У системі управління підприємствами стратегічний контроль посідає важливе місце, оскільки є складовою забезпечення ефективного функціонування управлінського механізму. При цьому слід враховувати, що будь-яка система управління включає формування довгострокової політики розвитку підприємства, координацію діяльності структурних підрозділів, а також вирішення поточних управлінських завдань.

У цьому контексті ключовим завданням стратегічного контролю є формування релевантної обліково-економічної інформації щодо перспективних напрямів розвитку підприємства, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень. Таким чином, стратегічний контроль спрямований на моніторинг процесу досягнення стратегічних цілей підприємств торгівлі та сприяє переходу системи управління на якісно новий рівень ефективності.

Стратегічний контроль має довгострокову орієнтацію, а його об’єктами виступають ключові параметри стратегічного управління, зокрема цілі підприємства, стратегічні альтернативи, ресурсний потенціал, фактори

успіху, сильні та слабкі сторони діяльності, а також можливості й ризики розвитку [5].

До особливостей використання стратегічного контролю на вітчизняних підприємствах належать: специфіка формування стратегічних цілей, широкий спектр контрольованих показників, багаторівнева структура контролю, а також особливості організації інформаційного забезпечення.

Отже, стратегічний контроль є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття стратегічних управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує взаємозв’язок між процесами планування, організації, мотивації та регулювання діяльності підприємства. Його основним призначенням є своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників, оцінювання результатів діяльності та формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень.

Визначено, що сучасна система контролю повинна охоплювати всі основні бізнес-процеси підприємства, забезпечувати інтеграцію планування, бюджетування, аналізу результатів діяльності та механізмів коригування управлінських впливів. Ефективність функціонування системи контролю значною мірою залежить від дотримання принципів стратегічної спрямованості, своєчасності, гнучкості, економічності та багатофункціональності.

Дослідження сутності стратегічного контролю дало змогу встановити, що він є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством та виконує функцію інформаційно-аналітичного забезпечення

процесу прийняття довгострокових управлінських рішень. На відміну від оперативного контролю, стратегічний контроль орієнтований на оцінювання перспектив розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, аналіз ресурсного потенціалу та моніторинг досягнення стратегічних цілей.

Обґрунтовано, що процес стратегічного контролю включає взаємопов'язані етапи стратегічного аналізу, формування та оцінювання стратегічних альтернатив, реалізації обраної стратегії та оцінювання отриманих результатів. Такий підхід забезпечує безперервність управлінського процесу та створює умови для своєчасного коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Встановлено, що суб'єктами стратегічного контролю виступають як внутрішні, так і зовнішні заінтересовані сторони, зокрема власники, інвестори, кредитори, управлінський персонал, працівники, постачальники, споживачі та контролюючі органи. Кожна із зазначених груп формує власні інформаційні потреби щодо результатів діяльності підприємства, що зумовлює необхідність формування комплексної системи аналітичного забезпечення стратегічного контролю.

Доведено, що важливими напрямами стратегічного контролю є технічний, комерційний, інституціональний, соціальний, екологічний, економічний та фінансовий аналіз. Їх комплексне використання забезпечує всебічну оцінку діяльності підприємства та створює підґрунтя для розроблення ефективних стратегічних альтернатив розвитку.

Отже, стратегічний контроль є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень від стратегічних орієнтирів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

2.1 Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

У сучасних умовах цифрової економіки зростає роль підприємств, що надають послуги в сфері digital-комунікацій: просуванні брендів онлайн, виробництві контенту та реалізації рекламних стратегій у цифровому середовищі. Це зумовлено загостренням конкуренції на ринку, трансформацією моделей взаємодії зі споживачами, значенням соціальних мереж як основного каналу комунікації та потребою безперервної адаптації бізнесу до нових технологічних реалій. У такому контексті компанії цифрового маркетингу не лише просувають товари й послуги клієнтів, а й формують нові підходи до організації праці, управління командою й розвитку професійних навичок персоналу.

Фізична особа-підприємець Гіль Борис Сергійович працює у сфері цифрового маркетингу й належить до малих підприємств, що діють у динамічному сегменті сучасного ринку послуг. Державну реєстрацію проведено 06 квітня 2023 року відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса: 61112, Харківська область, м. Харків, проспект Ювілейний, будинок 86, квартира 75. Основна діяльність підприємства охоплює надання digital-маркетингових послуг: просування брендів, розробку й адаптацію контенту, налаштування рекламних кампаній, аналітичний супровід та створення креативних комунікаційних рішень.

ФОП «ГІЛЬ Б.С.» здійснює підприємницьку діяльність у сфері цифрового маркетингу, яка характеризується поєднанням креативних, інформаційно-технологічних та аналітичних процесів. Специфіка функціонування суб’єктів цього сегмента ринку полягає в тому, що основою формування їхньої конкурентоспроможності виступають передусім

нематеріальні ресурси: професійні знання, компетентності персоналу, інтелектуальний потенціал, досвід реалізації маркетингових проєктів та здатність оперативно адаптуватися до трансформацій цифрового середовища. За таких умов оцінювання діяльності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає врахування організаційних особливостей, специфіки бізнес-моделі, структури послуг, кадрового забезпечення та фінансових результатів.

Відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності, основним напрямом роботи ФОП «ГІЛЬ Б.С.» є надання інших інформаційних послуг (КВЕД 63.99). Разом із тим перелік додаткових видів діяльності охоплює низку суміжних напрямів, зокрема рекламну діяльність (КВЕД 73.11), спеціалізовану діяльність із дизайну (КВЕД 74.10), комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01), іншу діяльність у сфері інформаційних технологій (КВЕД 62.09), оброблення даних і розміщення інформації на вебвузлах (КВЕД 63.11), діяльність вебпорталів (КВЕД 63.12), а також дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (КВЕД 73.20). Така сукупність напрямів відображає міждисциплінарний характер діяльності суб'єкта господарювання та створює організаційно-правові передумови для надання широкого спектра послуг у сфері цифрових комунікацій.

Бізнес-модель підприємства ґрунтується на розробленні та реалізації комплексних маркетингових рішень відповідно до потреб замовників. Її особливістю є інтеграція декількох функціональних напрямів цифрового просування, що дає змогу забезпечувати не лише виконання окремих комунікаційних завдань, а й формування цілісної системи взаємодії бренду з цільовою аудиторією. Основними складовими пропозиції підприємства є управління соціальними мережами, розроблення контент-стратегій, формування візуальної концепції брендів, створення текстових, графічних і відеоматеріалів, налаштування таргетованої реклами, а також здійснення аналітичного супроводу маркетингових кампаній.

Змістовна структура послуг ФОП «ГІЛЬ Б.С.» передбачає реалізацію декількох взаємопов’язаних напрямів. Провідне місце серед них посідає управління соціальними мережами (SMM), яке охоплює планування та організацію цифрової комунікації брендів. У межах цього напряму здійснюється дослідження цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища, визначення комунікаційних цілей, розроблення контент-стратегій і формування календарних планів публікацій. Особливістю такої роботи є необхідність адаптації змісту, формату та періодичності інформаційних повідомлень до функціональних характеристик окремих платформ, зокрема Instagram, Facebook, TikTok і YouTube. Важливою складовою SMM-діяльності також є підтримка зворотного зв’язку з користувачами, стимулювання їхньої активності та формування позитивного сприйняття бренду.

Органічним продовженням управління соціальними мережами виступає контент-продакшн, спрямований на створення інформаційного та візуального наповнення цифрових каналів комунікації. Цей напрям охоплює підготовку рекламних макетів, графічних матеріалів, візуалів для соціальних мереж, текстових повідомлень і відеопродукції різних форматів. Особливого значення набуває виробництво коротких відеоматеріалів (Reels, Shorts, TikTok), популярність яких зумовлює необхідність оперативного реагування на зміни моделей споживання цифрового контенту. Для виконання відповідних завдань використовуються програмні засоби Canva, Adobe Photoshop і Figma, які забезпечують розроблення та адаптацію візуальних матеріалів відповідно до комунікаційних цілей замовників.

Важливим інструментом досягнення комерційних результатів клієнтів є налаштування та супровід таргетованої реклами. Реалізація цього напряму передбачає використання рекламних кабінетів, зокрема Meta Ads Manager, для визначення цільових сегментів споживачів, налаштування параметрів рекламного показу та оптимізації бюджетів. У процесі управління рекламними кампаніями здійснюється тестування різних варіантів креативів,

оцінювання результативності рекламних повідомлень, коригування налаштувань і вдосконалення механізмів залучення потенційних клієнтів. Застосування такого підходу дає змогу підвищувати релевантність рекламної комунікації та раціональніше використовувати маркетингові ресурси.

Інформаційною основою ухвалення управлінських рішень у сфері цифрового просування є маркетингова аналітика. Вона передбачає систематичний збір, оброблення та інтерпретацію даних щодо результатів реалізації маркетингових заходів. Залежно від поставлених завдань аналізуються показники охоплення аудиторії, рівня залученості користувачів, клікабельності рекламних оголошень, конверсійності, вартості залучення клієнта та інші параметри ефективності. Для отримання й опрацювання відповідної інформації використовуються Google Analytics, Meta Pixel та інші аналітичні інструменти. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для коригування комунікаційної стратегії, визначення найбільш результативних каналів просування та оптимізації рекламних витрат.

Окрім операційних маркетингових послуг, діяльність підприємства охоплює креативний і консультаційний супровід клієнтів. Зазначений напрям передбачає розроблення маркетингових стратегій, формування позиціонування брендів, визначення пріоритетних цільових аудиторій, вибір каналів комунікації та створення візуальної ідентичності. У результаті підприємство бере участь не лише у виконанні окремих маркетингових завдань, а й у формуванні довгострокових підходів до просування клієнтських брендів у цифровому середовищі.

Характерною особливістю функціонування ФОП «ГІЛЬ Б.С.» є активне використання сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту. Їх застосування сприяє оптимізації окремих етапів підготовки текстового та візуального контенту, прискоренню оброблення інформації, автоматизації типових операцій і підвищенню продуктивності виконання проєктних завдань. Водночас технологічні засоби не замінюють професійної діяльності фахівців, а виступають інструментом посилення їхніх

творчих, аналітичних і технічних можливостей. Ефективність такого підходу залежить від компетентності працівників, здатності критично оцінювати результати роботи цифрових сервісів та інтегрувати їх у загальний процес створення маркетингового продукту.

Важливим чинником організації діяльності підприємства є особливості взаємодії з цифровими платформами. Основними комунікаційними середовищами, у яких реалізуються маркетингові проєкти, виступають Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та X. Кожна з них має специфічні алгоритми поширення інформації, формати контенту, моделі користувацької поведінки та механізми рекламного просування. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до планування комунікацій, за якого зміст і спосіб подання інформації адаптуються до характеристик конкретного каналу. Таким чином, робота підприємства передбачає узгодження контентної політики, рекламних інструментів і аналітичного моніторингу в межах єдиної системи цифрового просування.

Організаційна модель ФОП «ГІЛЬ Б.С.» сформована відповідно до масштабів діяльності та проєктного характеру виконання замовлень і має ознаки компактної функціональної команди. До її постійного складу належать власник підприємства, SMM-спеціаліст і відеомонтажер. Власник виконує функції стратегічного та оперативного управління, забезпечує взаємодію із замовниками, розподіляє завдання й координує реалізацію проєктів. SMM-спеціаліст відповідає за підготовку контенту, планування публікацій, ведення соціальних мереж і підтримку комунікації з аудиторією. Функціональні обов’язки відеомонтажера пов’язані зі створенням, редагуванням та адаптацією відеоматеріалів до вимог різних цифрових платформ.

За необхідності до виконання окремих проєктів залучаються зовнішні виконавці на умовах фрилансу, зокрема дизайнери, копірайтери, технічні спеціалісти та профільні консультанти. Такий механізм організації праці забезпечує можливість гнучкого розширення виконавчих ресурсів залежно

від обсягу й складності замовлень без суттєвого збільшення постійних витрат. Водночас він потребує належної координації залучених фахівців, чіткого визначення відповідальності, дотримання строків виконання завдань і забезпечення єдиних стандартів якості результатів.

Застосовувана організаційна модель має низку переваг, серед яких доцільно виділити оперативність управлінських рішень, мінімізацію адміністративних процедур, гнучкість розподілу функцій та можливість персоналізованої взаємодії із замовниками. Проте компактність команди водночас створює певні організаційні ризики. Зокрема, результативність діяльності значною мірою залежить від професійного рівня окремих працівників, їхньої мотивації, здатності виконувати декілька функціональних завдань і підтримувати належну якість роботи за умов високої інтенсивності навантаження. Крім того, залучення зовнішніх виконавців потребує ефективного управління комунікаціями та контролю якості виконання робіт.

Економічні результати діяльності ФОП «ГІЛЬ Б.С.» характеризуються нерівномірністю надходження доходів у досліджуваному періоді 2023–2025 років. Згідно з наявними даними, у 2023 році спостерігалося суттєве збільшення доходів упродовж другого–четвертого кварталів: від 295 063,48 грн до 3 788 782,00 грн. У 2024 році після відсутності задекларованого доходу в першому кварталі відбулося поступове відновлення господарської активності, а за підсумками четвертого кварталу дохід становив 1 907 260,44 грн. У першому кварталі 2025 року відповідний показник досяг 1 202 801,04 грн, що засвідчує продовження діяльності підприємства на ринку цифрових послуг.

Наведені показники свідчать про наявність певних коливань фінансових результатів, однак їх оцінювання потребує врахування специфіки функціонування ринку цифрового маркетингу. Зокрема, обсяги доходів таких суб’єктів господарювання залежать від сезонності рекламної активності замовників, зміни маркетингових бюджетів, кількості укладених договорів, тривалості реалізації проєктів та загальної ринкової кон’юнктури. Тому

квартальні коливання доходів доцільно розглядати в контексті динаміки попиту на послуги підприємства та особливостей його проєктної діяльності. Водночас для забезпечення фінансової стабільності важливого значення набувають ефективне планування завантаженості персоналу, раціональний розподіл трудових ресурсів, підтримання якості послуг і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Узагальнення організаційних та економічних характеристик дає підстави стверджувати, що ФОП «ГІЛЬ Б.С.» належить до суб'єктів малого бізнесу, діяльність яких значною мірою базується на використанні інтелектуального та професійного потенціалу персоналу. На відміну від підприємств, конкурентні переваги яких формуються переважно за рахунок матеріально-технічної бази або масштабів виробництва, у сфері цифрового маркетингу визначальним ресурсом виступає людський капітал. Саме працівники забезпечують створення маркетингового контенту, розроблення комунікаційних рішень, аналітичне опрацювання інформації, взаємодію із замовниками та підтримання ділової репутації підприємства.

Специфіка трудових процесів зумовлює особливі вимоги до кадрового забезпечення. Робота в умовах постійної зміни алгоритмів цифрових платформ, інструментів просування та споживчих уподобань потребує від працівників високого рівня цифрової грамотності, креативності, комунікативних навичок, здатності до самоорганізації, стресостійкості та безперервного професійного навчання. Крім того, проєктний характер діяльності передбачає тісну взаємодію між членами команди, оперативне узгодження завдань і готовність до виконання суміжних функцій. За таких обставин результативність роботи підприємства визначається не лише індивідуальними компетентностями працівників, а й рівнем організаційної взаємодії та ефективністю використання сукупного трудового потенціалу.

Отже, організаційно-економічна характеристика ФОП «ГІЛЬ Б.С.» свідчить про формування гнучкої моделі малого підприємництва у сфері цифрового маркетингу, функціонування якої ґрунтується на комплексному

наданні послуг, використанні сучасних інформаційних технологій, проєктній організації праці та залученні кваліфікованих фахівців. Водночас залежність результатів господарської діяльності від професійних компетентностей, мотивації та продуктивності працівників зумовлює особливу роль кадрової складової в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це актуалізує необхідність формування дієвої системи маркетингу персоналу, орієнтованої на залучення компетентних спеціалістів, розвиток їхнього професійного потенціалу, підвищення мотивації та забезпечення відповідності кадрових можливостей стратегічним і поточним потребам підприємства.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз табл.2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ФОП «ГІЛЬ Б.С.»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
гнучка структура	малий штат
креативність	залежність від клієнтів
низькі витрати	відсутність HR-системи
digital-інструменти	нестабільність доходів
Можливості	**Загрози**
розвиток онлайн-бізнесу	висока конкуренція
зростання попиту	зміни алгоритмів соцмереж
масштабування	економічна нестабільність

Проведений SWOT-аналіз вказує на значний потенціал розвитку підприємства, однак наголошує на потребі вдосконалення системи управління персоналом та підвищення стабільності його діяльності.

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ Б.С.» побудована за принципом гнучких мікрокоманд, що властиво сучасним компаніям у сфері цифрових послуг. Така організація праці відповідає вимогам динамічного ринку, де вирішальними факторами досягнення конкурентних переваг є швидкість

прийняття рішень, здатність адаптуватися до змін та ефективна комунікація. Застосування моделі мікрокоманд дозволяє підприємству зменшити витрати на управління, уникнути зайвої бюрократії й забезпечити високу оперативність у виконанні проєктів різного рівня складності.

З метою наочного відображення структури управління підприємства доцільно представити організаційну структуру ФОП «ГІЛЬ Б.С.» у вигляді схеми (рис. 2.1).

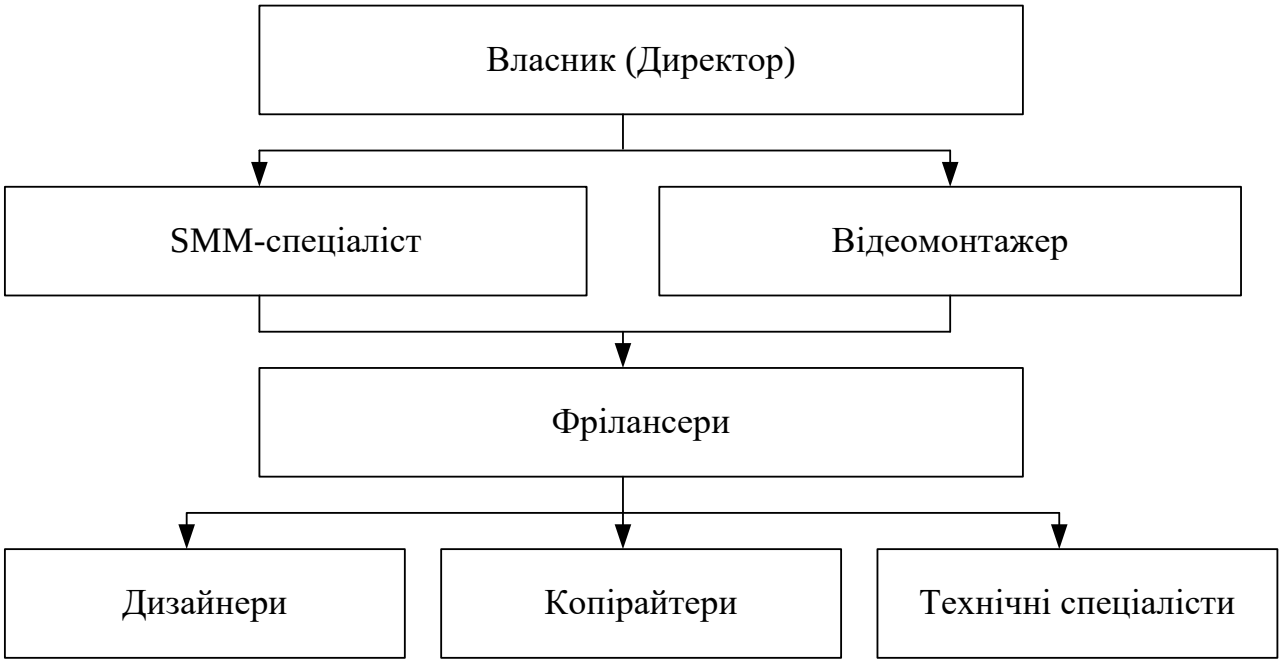


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ Б.С.»

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ Б.С.» характеризується горизонтальним типом побудови, мінімізацією управлінських рівнів та орієнтацією на проєктну взаємодію між учасниками команди. Така модель організації діяльності відповідає специфіці малого бізнесу у сфері цифрового маркетингу, де важливого значення набувають оперативність управлінських рішень, гнучкість розподілу функціональних обов'язків і здатність швидко адаптуватися до змін вимог замовників та цифрового середовища.

Функціональна побудова підприємства передбачає залучення фахівців, компетентності яких забезпечують реалізацію основних етапів надання маркетингових послуг. Координаційна роль належить власнику підприємства, який поєднує функції стратегічного управління, організації операційної діяльності та контролю результатів виконання проєктів. До його основних завдань належать визначення пріоритетних напрямів розвитку, формування підходів до взаємодії із замовниками, розподіл завдань між виконавцями, контроль якості послуг та ухвалення поточних управлінських рішень. Поєднання управлінських і безпосередньо професійних функцій зумовлює значну концентрацію відповідальності на рівні власника, що є характерною ознакою організаційної моделі мікропідприємств.

Операційна діяльність забезпечується постійними працівниками, які відповідають за окремі функціональні напрями. Зокрема, SMM-спеціаліст здійснює планування та реалізацію комунікаційної активності в соціальних мережах, готує текстові матеріали, формує контент-плани, організовує взаємодію з аудиторією та аналізує результативність публікацій. Відеомонтажер забезпечує створення й технічне опрацювання відеоматеріалів, адаптує їх до форматів різних цифрових платформ та бере участь у реалізації креативних рішень. Залежно від змісту й масштабів конкретного замовлення до виконання робіт можуть залучатися зовнішні фахівці, зокрема дизайнери, копірайтери та спеціалісти з налаштування рекламних кампаній.

Залучення фрилансерів є додатковим механізмом забезпечення кадрової гнучкості підприємства. Воно дає змогу розширювати професійні можливості команди відповідно до специфіки проєктів, отримувати доступ до вузькоспеціалізованих компетентностей і регулювати обсяг залучених трудових ресурсів без необхідності постійного збільшення штатної чисельності. Водночас така форма співпраці потребує належної організації комунікацій, узгодження термінів виконання завдань та контролю якості кінцевого результату.

Відсутність багаторівневої системи підпорядкування зумовлює переважання безпосередніх горизонтальних комунікацій між учасниками команди. Інформаційний обмін відбувається переважно в межах робочої взаємодії під час узгодження завдань, обговорення креативних рішень та коригування параметрів реалізації клієнтських проєктів. Це скорочує тривалість управлінських процедур, забезпечує оперативне реагування на зміни та сприяє персоналізації взаємодії з кожним замовником. Разом із тим ефективність такої моделі значною мірою залежить від чіткості розподілу відповідальності, дисципліни виконання завдань і сформованості комунікативних компетентностей працівників.

Специфічною характеристикою організації праці на підприємстві є функціональна багатозадачність персоналу. За умов обмеженої чисельності команди окремі працівники можуть залучатися до виконання суміжних завдань, які виходять за межі їхньої основної спеціалізації. Наприклад, SMM-спеціаліст може виконувати окремі функції копірайтингу та аналізу результативності контенту, тоді як відеомонтажер може брати участь у формуванні креативних концепцій і визначенні візуальних рішень. Такий підхід забезпечує взаємозамінність виконавців, раціональніше використання кадрових ресурсів і підвищення адаптивності підприємства до змін обсягів роботи.

Водночас поєднання декількох функціональних ролей створює додаткові вимоги до професійної підготовки працівників. Зокрема, актуалізується необхідність розвитку міждисциплінарних компетентностей, цифрової грамотності, навичок самоорганізації, управління робочим часом і здатності швидко засвоювати нові інструменти. Важливого значення набуває також готовність персоналу до безперервного професійного навчання, оскільки технологічні зміни у сфері цифрового маркетингу безпосередньо впливають на зміст трудових функцій і вимоги до кваліфікації фахівців.

Управління персоналом ФОП «ГІЛЬ Б.С.» здійснюється переважно на основі неформалізованих управлінських механізмів, що зумовлено

невеликою чисельністю команди та проєктним характером діяльності. На відміну від великих організацій, у яких кадрові процеси регламентуються розгалуженою системою внутрішніх положень і процедур, на підприємстві переважають безпосередня комунікація, індивідуальний підхід до працівників та оперативне узгодження організаційних питань. Це дає змогу скоротити адміністративне навантаження й забезпечити гнучкість у розподілі трудових функцій.

Однак недостатній рівень формалізації кадрових процесів може ускладнювати системне планування потреби в персоналі, оцінювання результатів праці, визначення критеріїв професійного розвитку та застосування послідовної системи мотивації. За таких умов значна частина управлінських рішень щодо персоналу залежить від поточних потреб підприємства та індивідуальних домовленостей. У перспективі це може створювати ризики нерівномірного розподілу навантаження, нечіткості функціональної відповідальності та недостатньої передбачуваності професійного розвитку працівників.

Особливого значення в межах такої організаційної моделі набуває мотиваційна складова управління персоналом. Висока інтенсивність роботи, необхідність одночасного виконання різнопланових завдань і постійна адаптація до технологічних змін потребують формування комплексної системи стимулювання. Вона має враховувати не лише матеріальну винагороду, а й можливості професійного вдосконалення, набуття нових компетентностей, участі в цікавих проєктах, реалізації творчого потенціалу та отримання визнання результатів праці. Важливим чинником підтримання зацікавленості персоналу у співпраці також виступають сприятливий психологічний клімат, конструктивний зворотний зв'язок і прозорість вимог до виконання професійних обов'язків.

Загалом горизонтальна організаційна структура ФОП «ГІЛЬ Б.С.» забезпечує низку організаційно-економічних переваг, серед яких оперативність прийняття рішень, гнучкість управління, можливість

оптимізації постійних витрат і швидке пристосування до змін ринкового середовища. Разом із тим функціонування такої моделі супроводжується певними обмеженнями, пов'язаними з високою залежністю результатів діяльності від компетентностей окремих працівників, концентрацією управлінських функцій у власника, багатозадачністю персоналу та необхідністю підтримання належного рівня його мотивації.

Зазначені особливості визначають доцільність удосконалення кадрової роботи на основі концепції маркетингу персоналу. Для ФОП «ГІЛЬ Б.С.» цей напрям передбачає не лише забезпечення поточної потреби у кваліфікованих виконавцях, а й формування привабливих умов співпраці, розвиток професійного потенціалу наявних працівників, підвищення їхньої залученості та зміцнення позитивного сприйняття підприємства як роботодавця. Особливо актуальним є застосування інструментів внутрішнього маркетингу персоналу, спрямованих на узгодження інтересів працівників із цілями підприємства, а також зовнішнього маркетингу персоналу, орієнтованого на залучення фахівців із необхідними професійними компетентностями.

Таким чином, організаційна структура ФОП «ГІЛЬ Б.С.» відповідає особливостям функціонування малого підприємства у сфері цифрового маркетингу та характеризується горизонтальною взаємодією, функціональною багатозадачністю й високою адаптивністю трудових процесів. Водночас виявлені особливості організації праці та управління персоналом свідчать про необхідність переходу від переважно ситуативного вирішення кадрових питань до більш системного використання інструментів маркетингу персоналу. Це створюватиме передумови для підвищення професійної стійкості команди, ефективнішого використання людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Функціональний розподіл обов'язків та компетентнісні вимоги до персоналу ФОП «ГІЛЬ Б.С.»

Посада / категорія	Основні функції	Ключові компетентності
Власник (директор)	Стратегічне управління, координація проєктів, робота з клієнтами	Управлінські, комунікативні, маркетингові, аналітичні
SMM-спеціаліст	Контент-планування, ведення соцмереж, аналіз результатів	Цифрові, комунікативні, креативні, аналітичні
Відеомонтажер	Створення та адаптація відеоконтенту	Технічні, креативні, цифрові
Фрилансери	Виконання спеціалізованих проєктних завдань	Профільні професійні, проєктні, комунікативні

Наведені характеристики організації трудових процесів свідчать про високий рівень функціональної адаптивності персоналу та орієнтацію підприємства на раціональне використання кадрового потенціалу. Важливою особливістю такої моделі є значна самостійність працівників у виконанні професійних обов'язків, що супроводжується підвищеним рівнем індивідуальної відповідальності за результати діяльності. За відсутності розгалуженої ієрархічної системи управління координація роботи команди значною мірою ґрунтується на самодисципліні, особистій зацікавленості у досягненні поставлених цілей та внутрішній мотивації співробітників. Це створює організаційні умови для прояву професійної ініціативи, залучення працівників до обговорення управлінських рішень і підвищення їхньої причетності до загальних результатів діяльності підприємства.

Характерною рисою управління трудовою діяльністю є пріоритетність кінцевих результатів над формальним дотриманням процедур виконання завдань. Оцінювання результативності працівників здійснюється з урахуванням якості реалізованих проєктів, досягнутих показників цифрової комунікації, ефективності рекламних кампаній і рівня задоволеності замовників. Такий підхід дає змогу оцінювати внесок кожного учасника

команди в досягнення цілей підприємства та узгоджувати індивідуальні результати праці із загальними показниками його діяльності. Водночас ефективність результативно орієнтованої моделі управління залежить від чіткого визначення критеріїв оцінювання, прозорості очікувань і забезпечення належного зворотного зв'язку між керівником та працівниками.

Отже, поєднання функціональної самостійності, персональної відповідальності та орієнтації на досягнення визначених результатів формує специфічну модель управління персоналом, адаптовану до умов малого цифрового бізнесу. Водночас така модель потребує належного кадрового супроводу, зокрема розвитку мотиваційних механізмів, удосконалення системи оцінювання професійної діяльності та підтримки зацікавленості працівників у довгостроковій співпраці з підприємством.

Для оцінювання ефективності роботи персоналу рекомендується впроваджувати систему ключових показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

KPI персоналу ФОП «ГІЛЬ Б.С.»

Посада	**KPI**	**Показник**
SMM	залучення	лайки, коментарі
Таргетолог	ефективність реклами	CTR, CPA
Відеомонтажер	якість контенту	перегляди
Власник	прибуток	дохід

Важливим інструментом забезпечення результативності управління персоналом є використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка створює передумови для об'єктивнішого оцінювання професійної діяльності працівників і підвищення прозорості управлінських рішень. Застосування відповідних показників дає змогу співвідносити результати виконання індивідуальних завдань із цілями підприємства, визначати рівень досягнення запланованих результатів та своєчасно виявляти напрями, що

потребують удосконалення. Для підприємства у сфері цифрового маркетингу критеріями оцінювання можуть виступати дотримання термінів реалізації проєктів, якість підготовленого контенту, результативність рекламних кампаній, показники залученості цільової аудиторії та рівень задоволеності замовників.

Організація роботи з персоналом також передбачає врахування індивідуальних професійних і особистісних характеристик кожного учасника команди. Зокрема, під час розподілу функціональних обов'язків доцільно враховувати рівень кваліфікації, практичний досвід, наявні компетентності, особистісні якості та індивідуальні мотиваційні потреби працівників. Такий підхід сприяє раціональнішому використанню трудового потенціалу, узгодженню складності завдань із професійними можливостями виконавців і формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Водночас індивідуалізація управління створює можливості для врахування професійних інтересів співробітників під час визначення напрямів їхнього подальшого розвитку.

Специфіка діяльності ФОП «ГІЛЬ Б.С.» та обмежена чисельність постійного персоналу зумовлюють підвищені вимоги до універсальності професійних компетентностей працівників. Виконання різнопланових проєктних завдань потребує поєднання креативного й аналітичного мислення, володіння сучасними цифровими інструментами, розвинених комунікативних навичок і здатності оперативно опановувати нові технології. Особливого значення набуває професійна мобільність, яка передбачає готовність працівників виконувати суміжні функції та адаптуватися до трансформації змісту професійної діяльності.

Функціональна багатозадачність персоналу є одним із чинників організаційної гнучкості підприємства, оскільки дає змогу підтримувати безперервність робочих процесів і забезпечувати виконання різнопрофільних замовлень за умов обмежених кадрових ресурсів. Проте надмірне розширення функціональних обов'язків може призводити до нерівномірного

розподілу навантаження, зниження концентрації на основних професійних завданнях і виникнення ризику емоційного виснаження. У зв'язку з цим важливим завданням управління персоналом є забезпечення балансу між багатофункціональністю працівників та чітким визначенням меж їхньої професійної відповідальності.

Отже, ефективне використання кадрового потенціалу ФОП «ГІЛЬ Б.С.» потребує поєднання результативного оцінювання праці, індивідуалізованого підходу до управління та систематичного розвитку професійних компетентностей. Особливу увагу необхідно приділяти формуванню можливостей для безперервного навчання, підтриманню мотивації, раціональному розподілу робочого навантаження та запобіганню професійному вигоранню. Реалізація зазначених напрямів має стати складовою системи маркетингу персоналу, орієнтованої на підвищення зацікавленості працівників у співпраці, збереження кваліфікованих кадрів і забезпечення довгострокової результативності підприємства.

Економічна характеристика діяльності підприємства дозволяє оцінити результати його функціонування, виявити тенденції розвитку та визначити чинники, які впливають на рівень ефективності. Фінансові показники ФОП «ГІЛЬ Б.С.» демонструють позитивну динаміку розвитку з огляду на специфіку ринку цифрових послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ФОП «Гіль Б.С.» за період 2023–2025 років

Рік	Квартал	Сума доходу (грн)
2023	II	295063,48
2023	III	851116,26
2023	IV	3788782
2024	I	0
2024	II	90017,4
2024	III	301791,11
2024	IV	1907260,44
2025	I	1202801,04

Для більш наочного відображення зміни доходів підприємства доцільно представити їх динаміку у вигляді графіка (рис.2.2.)

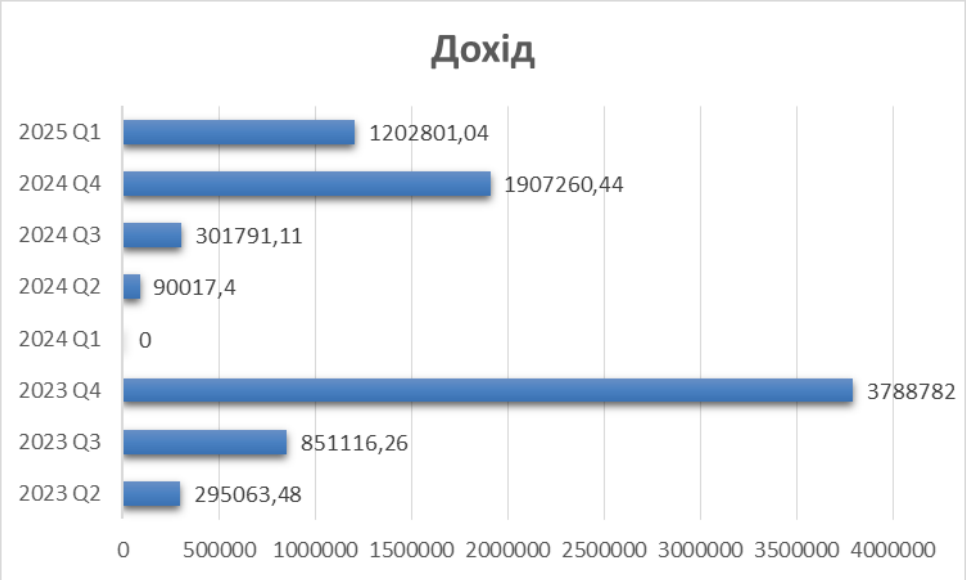


Рис. 2.2. Динаміка доходів ФОП «ГІЛЬ Б.С.» за 2023–2025 рр.

Аналіз динаміки доходів ФОП «ГІЛЬ Б.С.» свідчить про їх нерівномірну, проте загалом позитивну зміну протягом досліджуваного періоду. Найбільш суттєве зростання спостерігалося у четвертому кварталі 2023 року. Така динаміка може бути пов’язана з підвищенням попиту на послуги цифрового маркетингу напередодні святкового періоду, коли підприємства активізують рекламну діяльність і збільшують витрати на просування товарів та послуг. Упродовж 2024 року відбулося тимчасове скорочення доходів, після чого в наступних кварталах спостерігалося їх поступове відновлення. У першому кварталі 2025 року підприємство продемонструвало позитивний фінансовий результат, що може свідчити про збереження попиту на його послуги та адаптацію до змін ринкового середовища.

Водночас коливання доходів не варто автоматично трактувати як прояв негативної тенденції в діяльності підприємства. Для сфери цифрового маркетингу характерна залежність обсягів замовлень від низки зовнішніх чинників, зокрема загальної економічної ситуації, платоспроможності

клієнтів, сезонності попиту, інтенсивності конкурентної боротьби та змін маркетингових стратегій замовників. Крім того, проектний характер надання послуг зумовлює нерівномірність надходжень залежно від кількості, тривалості та вартості реалізованих проєктів. Отже, фінансова динаміка ФОП «ГІЛЬ Б.С.» відображає специфіку функціонування малого підприємницького суб'єкта на ринку цифрового маркетингу та необхідність забезпечення організаційної й кадрової гнучкості.

Важливим чинником формування економічних результатів підприємства є ефективність використання людських ресурсів. Якість реалізації маркетингових проєктів, креативність розроблених рішень, точність аналітичних досліджень, результативність рекламних кампаній безпосередньо залежать від професійних компетентностей залучених фахівців. У зв'язку з цим персонал слід розглядати не лише як ресурс забезпечення поточної діяльності, а й як один із ключових чинників створення конкурентних переваг підприємства. Це актуалізує необхідність удосконалення підходів до залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників на основі принципів маркетингу персоналу.

Бізнес-модель ФОП «ГІЛЬ Б.С.» ґрунтується на сучасних принципах організації діяльності у сфері цифрового маркетингу та має виражений проєктно-орієнтований характер. Кожен клієнтський проєкт розглядається як окремий комплекс взаємопов'язаних завдань, що передбачає індивідуальне визначення цілей, добір відповідних маркетингових інструментів, формування послідовності робіт і залучення необхідних виконавців. Такий підхід дає змогу враховувати специфіку діяльності замовника та забезпечувати відповідність запропонованих рішень його бізнес-потребам.

Однією з визначальних характеристик бізнес-моделі є гнучкість формування команди. Підприємство поєднує залучення постійних працівників із використанням послуг зовнішніх фахівців на умовах проєктної співпраці. Це дає змогу формувати склад виконавців відповідно до змісту та складності конкретного замовлення, отримувати доступ до спеціалізованих

компетентностей і раціонально використовувати фінансові та кадрові ресурси. Застосування такого підходу також створює передумови для оперативного реагування на зміну обсягів замовлень і масштабування діяльності без необхідності суттєвого розширення постійного штату.

Іншою важливою особливістю бізнес-моделі є індивідуалізація послуг відповідно до потреб клієнтів. Маркетингові рішення не мають універсального характеру, а розробляються з урахуванням специфіки бізнесу замовника, характеристик його цільової аудиторії, ринкового позиціонування та стратегічних цілей. Це передбачає необхідність комплексного аналізу діяльності клієнта, творчого підходу до розроблення комунікаційних рішень і постійного вдосконалення професійних компетентностей виконавців. У результаті індивідуалізація послуг сприяє підвищенню їх цінності для замовників, зміцненню ділових відносин і формуванню передумов для довгострокової співпраці.

Вагоме значення для організації діяльності підприємства має використання цифрових інструментів, спеціалізованого програмного забезпечення та технологій штучного інтелекту. Застосування аналітичних сервісів, платформ управління рекламними кампаніями, інструментів створення візуального й текстового контенту дає змогу оптимізувати робочі процеси, підвищувати точність прийняття маркетингових рішень і скорочувати час виконання окремих завдань. Водночас ефективність використання зазначених технологій залежить від рівня цифрової грамотності працівників, їх здатності освоювати нові інструменти та адаптувати професійні навички до технологічних змін. Таким чином, цифровізація діяльності підприємства безпосередньо підвищує вимоги до компетентнісного складу персоналу.

Зазначені особливості забезпечують одну з основних переваг бізнес-моделі – можливість збільшення обсягів діяльності без пропорційного зростання постійних витрат. Це досягається завдяки поєднанню компактної організаційної структури, гнучкого залучення зовнішніх спеціалістів і

використання цифрових платформ. Така модель дає змогу адаптувати кадрове забезпечення до поточних потреб підприємства, оперативно залучати фахівців необхідного профілю та уникати надмірного збільшення постійного навантаження на фонд оплати праці. Разом із тим вона потребує ефективної координації виконавців, чіткого розподілу відповідальності та підтримання належної якості виконання робіт.

Специфіка функціонування підприємства у сфері цифрового маркетингу зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління персоналом. Працівники виступають не лише безпосередніми виконавцями виробничих і комунікаційних завдань, а й ключовими учасниками процесу створення цінності для клієнтів. Саме їхні професійні знання, практичний досвід, креативність, аналітичні здібності та здатність працювати з цифровими технологіями визначають якість маркетингових послуг і конкурентоспроможність підприємства. Відповідно, управління персоналом має бути спрямоване не тільки на забезпечення поточних кадрових потреб, а й на формування команди, здатної відповідати стратегічним цілям розвитку бізнесу.

На відміну від великих підприємств із формалізованими системами управління персоналом, у ФОП «ГІЛЬ Б.С.» переважають гнучкі організаційні механізми залучення та утримання фахівців. За таких умов особливого значення набуває формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця, здатного забезпечити професійну самореалізацію, участь у різнопланових проєктах, можливості розвитку компетентностей і сприятливі умови співпраці. Це є важливим елементом зовнішнього маркетингу персоналу, оскільки впливає на зацікавленість потенційних працівників у співпраці з підприємством.

Під час залучення нових фахівців доцільно враховувати не лише їхній професійний досвід і рівень володіння спеціалізованими інструментами, а й здатність до творчого мислення, самостійної організації роботи, командної взаємодії та адаптації до динамічних умов цифрового середовища. Водночас

важливим напрямом внутрішнього маркетингу персоналу є розвиток професійних компетентностей уже залучених працівників. Постійне оновлення знань, опанування нових цифрових технологій, удосконалення аналітичних і комунікаційних навичок сприяють підвищенню якості виконання завдань, професійному зростанню працівників і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, діяльність ФОП «ГІЛЬ Б.С.» характеризується проєктно-орієнтованою моделлю надання послуг у сфері цифрового маркетингу, гнучкою організаційною структурою, індивідуалізацією клієнтських рішень та активним використанням цифрових технологій. Визначені особливості безпосередньо впливають на формування кадрових потреб підприємства, вимоги до професійних компетентностей працівників і механізми їх залучення до виконання проєктів. За таких умов маркетинг персоналу набуває особливого значення як інструмент забезпечення відповідності між кадровим потенціалом підприємства та потребами його розвитку. Це обумовлює доцільність подальшого дослідження чинної системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ Б.С.», оцінювання її сильних і слабких сторін та визначення напрямів удосконалення.

2.2 Моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

В сучасних умовах надзвичайно велике значення має формування та використання ресурсів. Умови сьогодення вимагають від керівників використання нових підходів до формування системи управління підприємством.

Тому необхідне більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та пристосування підприємства до зміни кон’юнктури ринку. На основі отриманих даних управлінський апарат має оперативно

виявляти зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі та розробляти відповідну стратегію підприємства для умов конкурентного середовища [21].

У якості інструменту системи управління за діяльністю підприємства є стратегічний контроль, а моніторинг є його складовою. Саме система моніторингу відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Сьогодні, в умовах ринку, стоїть завдання так перебудувати або адаптувати всю систему управління підприємством, щоб вона відповідала вимогам ринкових відносин. Саме тому необхідно створити ефективну систему цілісного управління підприємством – систему стратегічного контролю. Прийняття неефективних управлінських рішень на підприємстві зумовлене відсутністю достатньо ефективної системи контролю.

Оскільки стратегічний контроль є невід'ємною складовою контролю, то в сучасний час важливого значення набуває впровадження саме стратегічного контролю, який передбачає систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі.

Іншими словами, стратегічний контроль є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

Запровадження стратегічного контролю надасть змогу значно підвищити ефективність усього процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Слід зазначити, що стратегічний контроль, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам. Існує ряд проблем впровадження системи стратегічного контролю на підприємствах торгівлі (рис. 2.1). Проте практика показує, що існує цілий комплекс чинників, які створюють перешкоди для успішної організації стратегічного контролю.



Рис. 2.3. Проблеми впровадження стратегічного контролю на вітчизняних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [22, 23]

Основними з них є:

– історичні, зумовлені сформованими поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;

– організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від упровадження стратегічного контролю, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;

– психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження стратегічного контролю, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;

– методичні, які виникають унаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, насадження деструктивних мотиваційних моделей,

ігнорування потреби створення пакета корпоративних стандартів стратегічного контролю

Враховуючи сучасний стан та розвиток підприємств торгівлі, можна виділити чинники, що є підставою для створення системи стратегічного контролю (рис. 2.4).

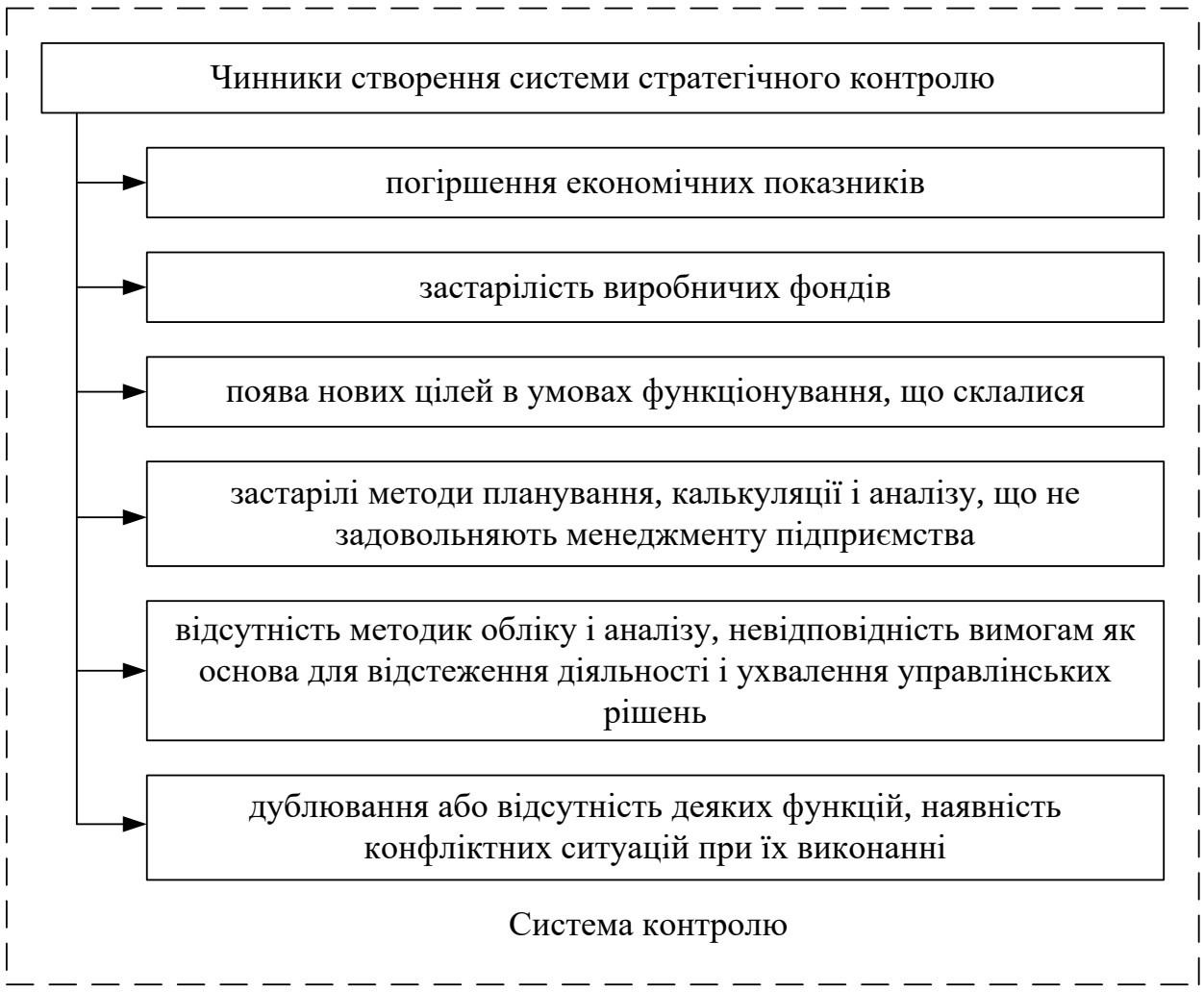


Рис. 2.4. Чинники створення системи стратегічного контролю на підприємствах

Джерело: складено автором

За наявності одного або декількох чинників, перелічених на рис. 2.2, найчастіше з’являються передумови впровадження системи контролю за напрямами:

1. Організація: погане уявлення про організаційну структуру

підприємства абсолютної більшості працівників, зокрема керівників підприємства; складна, багатоступінчаста система підпорядкування, що має протиріччя; відсутність чітко визначених областей і рівнів компетенції і відповідальності керівників; перевантаженість окремих підрозділів.

2. Персонал: сприйняття роботи як обов’язку, відмежування особистих інтересів співробітників від результатів діяльності компанії; невпевненість співробітників в завтрашньому дні.

3. Устаткування: застарілість основних засобів; відсутність системи планово-запобіжних ремонтів, ремонт при виникненні поломок.

4. Система інформаційного забезпечення і звітність: відсутність у звіті пояснювальної та аналітичної частини; заповнення документів вручну; обмеженість вихідної інформації, призначеної для ухвалення важливих рішень; невірогідність інформації; відсутність або недостатність комп’ютерної підтримки інформаційного забезпечення; відсутність системи обліку і розрахунку витрат за носіями і об'єктами [24]. Ґрунтуючись на дослідженнях [15, 25-26] та враховуючи особливості діяльності підприємств торгівлі, нами виділені наступні переваги від впровадження системи контролю:

– можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

– створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або завдань;

– можливість спланувати поточну діяльність та передбачити результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

– забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

– можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

– автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування і діяльності підприємства.

Потрібно сформувати та впровадити систему стратегічного контролю, особливо у сфері виконання фінансового плану. Це націлить управлінський процес на максимізацію прибутку та вартості капіталу за умов мінімізації ризику, здійснювати функціональну підтримку фінансової політики підприємства, забезпечити високий рівень управління витратами і доходами.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.», досліджено особливості його організаційно-економічного функціонування, систему управління персоналом та стан стратегічного контролю.

Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та надає широкий спектр послуг, пов’язаних із просуванням брендів у цифровому середовищі. Основними напрямами діяльності є управління соціальними мережами, створення контенту, таргетована реклама, маркетингова аналітика та консультаційний супровід клієнтів. Підприємство функціонує за моделлю гнучкої мікрокоманди, що забезпечує високу швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін ринку та ефективне використання ресурсів.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є гнучкість організаційної структури, використання сучасних digital-інструментів, креативність персоналу та відносно низькі операційні витрати. Водночас до слабких сторін належать обмеженість кадрових ресурсів, залежність від клієнтської бази, відсутність формалізованої HR-системи та нестабільність доходів. Серед можливостей розвитку визначено зростання попиту на цифрові послуги, розширення ринку онлайн-бізнесу та потенціал масштабування діяльності, тоді як основними загрозами

виступають висока конкуренція, економічна нестабільність і постійні зміни алгоритмів цифрових платформ.

Аналіз організаційної структури засвідчив, що діяльність підприємства базується на горизонтальних зв'язках та проектному підході до управління. Функціональний розподіл обов'язків між власником, SMM-спеціалістом, відеомонтажером та залученими фрилансерами забезпечує можливість реалізації комплексних маркетингових проєктів. Водночас ефективність діяльності значною мірою залежить від професійних компетенцій працівників, рівня їх мотивації та здатності працювати в умовах багатозадачності.

Дослідження економічних показників продемонструвало загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Незважаючи на певні коливання доходів упродовж аналізованого періоду, діяльність характеризується поступовим відновленням і зростанням обсягів реалізації послуг. Виявлено, що фінансові результати значною мірою залежать від сезонності попиту, ринкової кон'юнктури та ефективності реалізації окремих проєктів.

Особливу увагу приділено дослідженню системи управління персоналом. Встановлено, що підприємство використовує гнучкі підходи до організації праці, орієнтовані на результативність, самостійність працівників та розвиток їхніх професійних компетенцій. Запропонована система ключових показників ефективності (KPI) створює основу для підвищення прозорості оцінювання результатів роботи та вдосконалення мотиваційного механізму.

У процесі моніторингу системи стратегічного контролю визначено, що для підприємства особливого значення набуває формування ефективного механізму контролю за виконанням стратегічних і фінансових цілей. Доведено, що впровадження системи стратегічного контролю сприятиме своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників, підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню інформаційного забезпечення та забезпеченню більш раціонального використання ресурсів.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ФОП «ГІЛЬ Б. С.» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку цифрового маркетингу. Разом із тим виявлені проблеми у сфері управління персоналом та стратегічного контролю потребують розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу, підвищення мотивації працівників і впровадження сучасних інструментів стратегічного контролю, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Обґрунтування необхідного набору складових стратегічного контролю та їх характеристика

В умовах посилення ринкової конкуренції ефективність діяльності господарюючого суб’єкта значною мірою визначається рівнем досягнення поставлених цілей, дотриманням стратегічних орієнтирів розвитку, а також його фінансово-економічною та правовою стабільністю і конкурентоспроможністю на ринку. Забезпечення виконання зазначених вимог є ключовим завданням системи управління підприємством.

Результативність управління підприємством у ринкових умовах насамперед залежить від чіткого визначення стратегічних цілей розвитку та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Реалізація цього можлива лише на основі узагальненої (синтетичної) інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних функцій обліку, аналізу та контролю, що досягається через впровадження системи стратегічного контролю в практичну діяльність підприємства [27–30, 42].

Стратегічний контроль є ефективним інструментом, оскільки забезпечує моніторинг досягнення стратегічних цілей підприємства. Його головною метою виступає гарантування довгострокового функціонування суб’єкта господарювання та відстеження його руху до визначених стратегічних орієнтирів розвитку.

Таким чином, основне призначення стратегічного контролю полягає в орієнтації управлінської системи на досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому він являє собою комплексну конструкцію, що інтегрує різні елементи управлінських функцій та забезпечує їх використання для вирішення стратегічних завдань. У результаті стратегічний контроль

формує цілісне уявлення про діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому періодах, а також забезпечує комплексний підхід до ідентифікації та вирішення управлінських проблем [31–35].

Для реалізації основних функцій стратегічного контролю на підприємстві він має бути структурно організований у вигляді взаємопов'язаних елементів, які в сукупності формують систему стратегічного контролю діяльності підприємства (рис. 3.1).

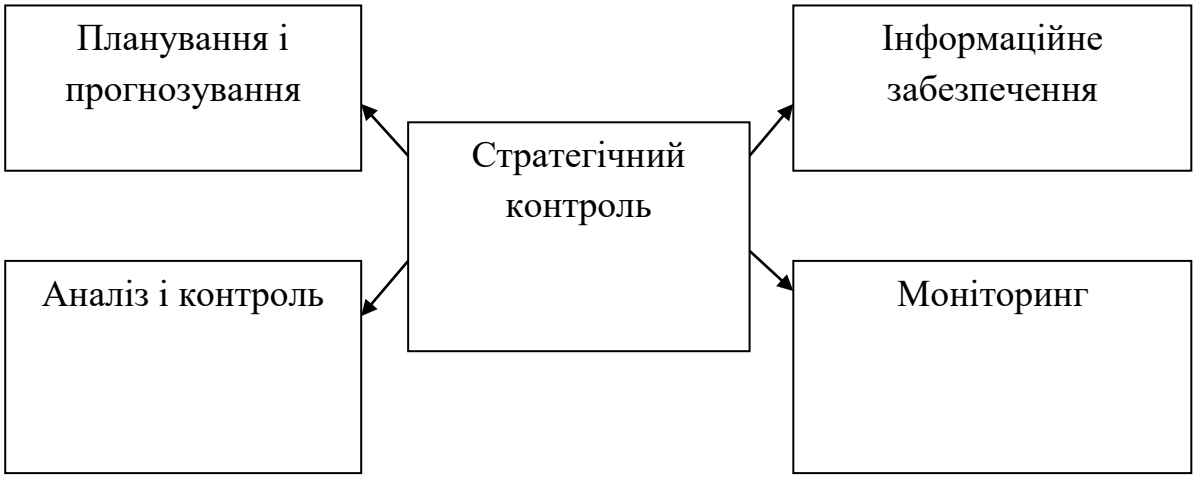


Рис. 3.1. Складові стратегічного контролю діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Наведемо характеристику основних складових системи стратегічного контролю.

Планування є базовою передумовою ефективної реалізації діяльності підприємства та являє собою процес підготовки управлінських рішень на перспективу щодо того, що саме, ким і у які строки має бути виконано. На основі результатів планування формується стратегія розвитку підприємства, яка конкретизується у відповідних планах. У межах системи стратегічного контролю здійснюється участь у розробленні методичних підходів до планування, координація діяльності структурних підрозділів у процесі його реалізації, а також оцінювання планових показників з позиції їх відповідності

стратегічним цілям підприємства, мотиваційного впливу та реалістичності виконання.

Прогнозування передбачає визначення потенційних можливостей розвитку господарської діяльності та необхідних ресурсів для їх реалізації, а також оцінювання майбутніх доходів і витрат підприємства. Воно є важливим інструментом формування уявлення про майбутні умови функціонування підприємства як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. На основі результатів виробничих і маркетингових прогнозів, дослідження ринкової кон'юнктури та попиту здійснюється оцінка можливих фінансових результатів у перспективі.

Інформаційне забезпечення стратегічного контролю являє собою сукупність регламентованих процедур і процесів, що забезпечують пошук, збір, систематизацію, обробку, зберігання та передачу інформації для її подальшого використання в управлінні. Дана система інтегрує людські та технічні ресурси з метою фіксації процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а також прогнозування їх розвитку та наслідків управлінських рішень.

Ключовими характеристиками інформаційного забезпечення стратегічного контролю є:

– інтеграція технічних засобів, методів та технологій обробки інформації в єдиний функціональний комплекс;

– забезпечення повного циклу роботи з інформацією (збір, пошук, аналіз, зберігання та поширення);

– регламентованість надходження інформації відповідно до встановлених інтервалів або управлінських потреб.

Таким чином, інформаційне забезпечення відіграє визначальну роль у системі стратегічного контролю, оскільки ефективне управління неможливе без належного інформаційного підґрунтя. Одним із ключових завдань стратегічного контролю є формування якісної інформаційної підтримки

управлінських рішень, що досягається за умови узгодженого функціонування інформаційних потоків на підприємстві.

Моніторинг розглядається як система безперервного спостереження та інформування щодо ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також виявлення відхилень фактичних показників від планових і прогнозних значень. Крім того, він включає розрахунок та аналіз показників фінансово-господарської діяльності.

Система моніторингу є механізмом постійного відстеження ключових показників діяльності, визначення величини відхилень фактичних результатів від запланованих та встановлення причин їх виникнення. Вона підлягає коригуванню відповідно до змін цілей стратегічного контролю та системи планових і бюджетних показників.

Аналіз і контроль досягнення стратегічних цілей є завершальною підсистемою стратегічного контролю, спрямованою на оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначення необхідних управлінських заходів для виконання стратегічних планів.

Система контролю має бути достатньо гнучкою та здатною своєчасно виявляти відхилення у діяльності підприємства. Ефективний контроль передбачає ідентифікацію проблемних зон, аналіз причин відхилень та їх своєчасне усунення. Коригуючі дії можуть включати додаткове планування, організаційні зміни, а також перегляд кадрового забезпечення.

Отже, стратегічний контроль у своїй структурі об’єднує взаємопов’язані підсистеми, що забезпечують комплексний підхід до управління підприємством та сприяють досягненню його стратегічних цілей.

Основний процес контролю включає два ключові етапи.

Перший етап – встановлення нормативів. Оскільки планові показники виступають базовими орієнтирами для побудови системи контролю, початковим кроком є їх формування та деталізація. Враховуючи різний рівень складності та змістове наповнення планів, повний контроль кожного їх елемента є ускладненим. У зв’язку з цим встановлюються нормативи та

контрольні показники, які слугують критеріями оцінювання. Подальший етап передбачає порівняння фактичних результатів діяльності з визначеними нормативами. Такий підхід дає змогу не лише оцінити ефективність діяльності, а й ідентифікувати потенційні відхилення на ранніх стадіях, що дозволяє своєчасно вжити коригуючих заходів.

Другий етап – коригування відхилень. На цьому етапі здійснюється усунення виявлених невідповідностей між фактичними результатами та встановленими плановими показниками. Саме на даному етапі контроль інтегрується в загальну систему управління підприємством, взаємодіючи з іншими управлінськими функціями. Таким чином, контроль як елемент стратегічного управління являє собою безперервний процес встановлення нормативів, вимірювання фактичних результатів та реалізації коригуючих дій у разі істотних відхилень.

Узагальнюючи, слід зазначити, що система стратегічного контролю забезпечує управлінський персонал підприємства повною, достовірною та своєчасною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень щодо планування подальшої діяльності.

Необхідність впровадження системи стратегічного контролю на підприємстві зумовлена низкою чинників, зокрема:

– недоліками у процесі формування та реалізації стратегічних рішень;

– високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища та недостатньою оперативністю реагування на його зміни;

– застарілістю методичних підходів до прийняття стратегічних управлінських рішень;

– недостатнім рівнем інформаційного забезпечення та відсутністю ефективних систем підтримки прийняття рішень.

У зв’язку з цим доцільним є створення на підприємстві спеціалізованої служби контролю, функціями якої має бути консультування вищого керівництва щодо проблемних управлінських ситуацій, розробка

альтернативних управлінських рішень та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Центральне місце в діяльності такої служби має займати впровадження системи стратегічного контролю, яка забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства відповідно до визначених стратегічних орієнтирів.

Кожен із елементів системи стратегічного контролю (планування, аналіз і контроль, інформаційне забезпечення, моніторинг) виконує специфічні функції, спрямовані на підтримку ефективності управлінських процесів.

Зокрема, до основних завдань планування належать: сприяння формуванню стратегічних цілей підприємства та визначенню напрямів його розвитку; координація процесів планування і бюджетування; узгодження оперативних і стратегічних планів та формування комплексної системи стратегічного планування.

Основними завданнями підсистеми аналізу і контролю є: оцінювання результатів діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів; порівняння планових і фактичних показників; визначення ступеня досягнення стратегічних цілей; встановлення допустимих меж відхилень; аналіз причин їх виникнення та розробка рекомендацій щодо усунення або мінімізації негативних наслідків.

До основних завдань інформаційного забезпечення системи стратегічного контролю торговельного підприємства доцільно віднести: формування та удосконалення інформаційної структури; відбір ключових показників, визначення носіїв інформації та каналів її передачі; а також ідентифікацію контрольних точок у межах господарської та фінансової діяльності підприємства.

У свою чергу, завдання моніторингу діяльності торговельного підприємства охоплюють: спостереження за майновим станом; оцінювання фінансової стійкості та рівня ділової активності; аналіз ліквідності та

платоспроможності; а також визначення рівня інвестиційної привабливості підприємства [36–39].

Реалізацію стратегічного контролю в діяльності підприємства пропонується здійснювати із деталізацією завдань за кожною його складовою, що узагальнено подано у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Система стратегічного контролю ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

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, заступник директора
Моніторинг	– моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; – моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестицій	керівник фінансового відділу
Інформаційне забезпечення	– розробка інформаційної структури; – відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; – визначення контрольних показників 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

Водночас слід зазначити, що впровадження системи стратегічного контролю є відносно новим явищем для досліджуваного підприємства, у зв'язку з чим його реалізація може супроводжуватися виникненням опору з боку персоналу. На наш погляд, основою такого опору є соціально-психологічні чинники, пов'язані зі змінами усталених організаційних процесів та адаптацією працівників до нових умов управління.

До основних причин можливого опору впровадженню стратегічного контролю належать, зокрема, психологічна невпевненість персоналу щодо нововведень, а також необхідність додаткового навчання та перенавчання працівників. У зв'язку з цим доцільним є детальний аналіз підходів до імплементації стратегічного контролю в діяльність досліджуваного підприємства.

С. Г. Фалько виділяє три основні підходи до впровадження стратегічного контролю в систему управління підприємством: «малими кроками», «бомбометання» та «планова еволюція» [40].

Застосування підходу «малими кроками» у процесі впровадження стратегічного контролю на «ФОП «ГІЛЬ Б. С.» передбачає поступове внесення незначних змін до існуючої управлінської системи з поетапним досягненням визначених цілей. Разом із тим недоліком цього підходу є ризик надмірного затягування процесу трансформації, що може знизити його ефективність або призвести до згортання ініціативи.

Підхід «бомбометання» характеризується радикальним та швидким впровадженням змін у чинну систему управління. Водночас його застосування може спричинити значний опір з боку персоналу, що також підвищує ризик неуспішної реалізації проєкту.

На нашу думку, найбільш збалансованим є підхід «планової еволюції», який дозволяє здійснювати поетапне, але достатньо динамічне впровадження стратегічного контролю з урахуванням адаптаційних можливостей підприємства та його персоналу. Такий підхід дає змогу мінімізувати негативні наслідки як поступових, так і радикальних змін.

Отже, впровадження системи стратегічного контролю в діяльність ФОП «ГІЛЬ Б. С.» доцільно здійснювати саме за підходом «планової еволюції». У підсумку слід зазначити, що стратегічний контроль сприяє забезпеченню стабільного функціонування підприємства та дозволяє ефективно відстежувати його рух у напрямі досягнення визначених стратегічних цілей розвитку.

3.2 Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролю на підприємстві

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємства отримують широкий вибір можливих напрямів та сфер діяльності. Водночас зростає рівень вимог до управлінського персоналу, оскільки ефективність результатів діяльності безпосередньо залежить від якості організації системи управління. У таких умовах для забезпечення належного рівня фінансового управління підприємством виникає необхідність застосування сучасних інструментів аналізу його діяльності.

Інструментарій стратегічного контролю виступає комплексною системою методів і засобів, яка забезпечує керівництво підприємства релевантною інформацією щодо внутрішнього та зовнішнього стану діяльності [41–42]. Зазначені інструменти переважно орієнтовані на обґрунтування перспектив розвитку підприємства, а також на мінімізацію впливу ризиків. У зв’язку з цим управлінський персонал має бути зацікавлений у збереженні та нарощуванні наявного потенціалу, а також у пошуку нових можливостей розвитку.

Важливо підкреслити, що на кожному етапі процесу накопичення інформації доцільно застосовувати відповідні інструменти стратегічного контролю (рис. 3.2).



Рис. 3.2.Використання інструментів стратегічного контролю відповідно до етапів нагромадження інформації

Джерело: складено автором

Для вирішення стратегічних завдань підприємства торгівлі необхідним є використання адекватного інструментарію стратегічного контролю. Як зазначалося раніше, ключовою метою стратегічного контролю є інформаційне забезпечення керівництва щодо можливих пріоритетних напрямів розвитку підприємства, що створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Процес накопичення інформації у системі стратегічного контролю передбачає проходження чотирьох основних етапів. Першим із них є етап

стратегічного аналізу, на якому підприємствам доцільно застосовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та СОФТ-аналіз.

Перевагами застосування зазначених інструментів стратегічного контролю є їх здатність забезпечувати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, вони дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу на діяльність підприємства, оцінити інтенсивність їхнього впливу, визначити конкурентні переваги підприємства з урахуванням його ринкового позиціонування, а також сформувати стратегічні пріоритети розвитку.

Одним із базових інструментів стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який використовується для дослідження політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) та технологічних (Technology) факторів зовнішнього середовища, що потенційно впливають на формування та реалізацію стратегії підприємства. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

PEST–аналіз зовнішнього середовища діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

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

Проведений аналіз засвідчив наявність переважно негативного впливу економічних та технологічних чинників на діяльність підприємства. Серед основних економічних проблем слід відзначити високий рівень кредитних ставок, що ускладнює доступ підприємства до позикового капіталу. У контексті технологічних факторів встановлено, що підприємства торгівлі обмежено використовують можливості впровадження сучасних технологічних рішень, що стримує підвищення ефективності їхньої діяльності.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє встановити взаємозв'язки між ключовими можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також сильними і слабкими сторонами підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування підприємства.

З метою оцінювання ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність ФОП «ГІЛЬ Б. С.» респондентам було запропоновано здійснити оцінку як інтенсивності впливу окремих факторів, так і їхньої значущості для діяльності підприємства.

Для цього використовувалася така шкала оцінювання: сильний вплив – 3 бали, помірний вплив – 2 бали, слабкий вплив – 1 бал, відсутність впливу – 0 балів.

З метою підвищення об'єктивності дослідження було проведено опитування 10 респондентів. Узагальнені результати оцінювання факторів зовнішнього середовища ФОП «ГІЛЬ Б. С.», отримані від 5 представників фінансового та маркетингового підрозділів, наведено у табл.3.3.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища ФОП «ГІЛЬ Б. С.», проведене іншою групою з 5 респондентів із числа працівників підприємства, представлено в табл.3.4.

Таблиця 3.3

Оцінка факторів зовнішнього середовища ФОП «ГІЛЬ Б. С.» 5 респондентами, працівниками фінансового і маркетингового відділів.

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність, бали					Важливість фактора для системи, бали					Напрям 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

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дає змогу виокремити ключові сильні сторони діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Зокрема, до них належать: належний рівень контролю фінансового стану підприємства, який здійснюється не лише фінансовими підрозділами, але й безпосередньо керівництвом споживчого товариства; відпрацьована та стабільна система транспортування і приймання товарів; системний підхід до підбору персоналу відповідно до загальної кадрової політики підприємства; а також достатньо високий рівень ділової активності.

Таблиця 3.4

Оцінка факторів зовнішнього середовища ФОП «ГІЛЬ Б. С.» 5 респондентами, іншими працівниками

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність, бали					Важливість фактора для системи, бали					Напрям 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	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	-	-	-	-	-
спроможності населення															
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 табл.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 «ГІЛЬ Б. С.» подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця факторів SWOT-аналізу діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

	Можливості: 1. Залучення кредитів у кредитних спілках та на умовах комерційного кредиту. 2. Поліпшення аналізу та прогнозування діяльності. 3. Моніторинг постачальників та споживачів послуг.	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

До слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства слід віднести: обмежене застосування сучасних методів економічного аналізу та прогнозування; недостатній рівень мотивації праці персоналу; а також недостатню поінформованість щодо діяльності конкурентів та їх ключових показників.

Результати SWOT-аналізу мають бути враховані при обґрунтуванні вибору стратегічних альтернатив та формуванні довгострокових планів розвитку підприємства.

Відповідно, основні напрями стратегічного планування на рівні ФОП «ГІЛЬ Б. С.» доцільно орієнтувати на:

– підтримання високого рівня ділової активності;

– своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, що супроводжують діяльність райспоживспілки;

– забезпечення стабільної прибутковості підприємства.

Другим етапом процесу накопичення інформації у системі фінансового стратегічного управління є етап стратегічного вибору.

На даному етапі в системі стратегічного контролю підприємствам торгівлі доцільно застосовувати такі інструменти, як бенчмаркінг та матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Бенчмаркінг являє собою процес пошуку еталонного або більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняльного аналізу та запозичення його найкращих управлінських і операційних практик [41]. Даний інструмент тісно пов’язаний із процесом постановки стратегічних цілей та є складовою планування діяльності підприємства. Його основна мета полягає у виявленні відхилень між досліджуваним підприємством і еталонними показниками, визначенні причин таких розбіжностей та пошуку напрямів удосконалення. Об’єктами бенчмаркінгу можуть виступати бізнес-процеси, управлінські методи, технології, а також фінансово-економічні показники діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Особлива увага при цьому приділяється виявленню резервів зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Застосування бенчмаркінгу у діяльності торговельних підприємств дозволяє визначити причини вищої ефективності конкурентів та адаптувати їх найкращі практики з метою підвищення результативності власної діяльності.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) дає змогу визначити стратегічне положення кожного напрямку діяльності підприємства, оцінити структуру бізнес-портфеля та на цій основі обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив. Зокрема, її застосування дозволяє здійснювати аналіз стратегічних позицій окремих видів діяльності, формувати підходи до управління виробництвом і реалізацією продукції, а також оптимізувати розподіл фінансових ресурсів між різними напрямами діяльності. Таким чином, матриця БКГ виступає важливим інструментом формування стратегічних рішень як на рівні окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому.

Застосування такого інструменту стратегічного контролю, як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), у діяльності підприємств торгівлі забезпечує можливість формування стратегій відповідно до специфіки окремих напрямів діяльності. Крім того, даний інструмент дозволяє здійснювати деталізацію стратегічних проблем підприємства, а також виступає аналітичною основою для дослідження взаємозв’язків між різними напрямами господарської діяльності.

Слід зазначити, що ключовими стратегічними цілями ФОП «ГІЛЬ Б. С.» є: забезпечення прибутковості фінансово-господарської діяльності; удосконалення системи стратегічного планування; підвищення рівня фінансової стійкості та платоспроможності; активізація інвестиційної й інноваційної діяльності; а також підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Реалізацію стратегічного контролю в процесі впровадження стратегії на підприємствах торгівлі доцільно здійснювати із застосуванням таких методичних інструментів, як порівняння планових і фактичних значень показників, а також формування системи раннього попередження та реагування.

Регулярне зіставлення планових і фактичних значень контрольованих показників є необхідною умовою ефективного управління, оскільки воно дає

змогу своєчасно ідентифікувати причини та наслідки відхилень у процесі реалізації стратегічних планів.

З метою оперативного виявлення ознак фінансової кризи, встановлення її причин та розроблення антикризових заходів доцільним є впровадження системи раннього попередження та реагування. Дана система являє собою спеціалізовану інформаційну підсистему, яка забезпечує керівництво сигналами щодо потенційних ризиків, що можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства.

Її функціонування передбачає виявлення та аналіз інформації щодо прихованих чинників, які можуть створювати загрози для стабільності підприємства або, навпаки, формувати додаткові можливості розвитку. Основним завданням системи раннього попередження є своєчасна діагностика кризових явищ, зокрема ситуацій прямої або опосередкованої загрози неплатоспроможності, а також виявлення потенційних резервів розвитку підприємства.

Використання запропонованого інструментарію стратегічного контролю в діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.» сприятиме підвищенню ефективності системи стратегічного управління та вдосконаленню процесів стратегічного планування.

Водночас встановлено, що у процесі стратегічного аналізу підприємство використовує переважно застарілі підходи, зокрема метод екстраполяції, який передбачає перенесення тенденцій попередніх періодів на майбутній плановий період із незначними коригуваннями, що часто здійснюються на основі експертних оцінок та інтуїтивного досвіду фахівців. Крім того, інформаційна база стратегічного планування залишається обмеженою, а рівень використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій є недостатнім. У той же час умовами конкурентного середовища є необхідність постійного моніторингу фінансових і товарних ринків, стану ресурсного забезпечення, а також партнерських відносин із контрагентами.

Загалом інструменти стратегічного контролю спрямовані на забезпечення ефективного розвитку підприємства в перспективі та мінімізацію впливу ризиків. У зв’язку з цим керівництво підприємства повинно бути орієнтоване на збереження та розвиток наявного потенціалу, а також на активний пошук нових можливостей підвищення ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У даному розділі досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування системи стратегічного контролю на підприємстві, а також обґрунтовано вибір інструментарію його реалізації на прикладі ФОП «ГІЛЬ Б. С.». Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі основні висновки.

По-перше, доведено, що в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища стратегічний контроль виступає ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами та фактичними результатами діяльності. Його основне призначення полягає у забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства та своєчасному виявленні відхилень від стратегічних орієнтирів розвитку.

По-друге, встановлено, що система стратегічного контролю має комплексний характер і включає взаємопов’язані підсистеми: планування, прогнозування, інформаційне забезпечення, моніторинг, а також аналіз і контроль. Кожен із цих елементів виконує специфічні функції, однак лише їхня інтеграція забезпечує формування цілісного управлінського механізму, здатного підтримувати прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

По-третє, обґрунтовано, що впровадження системи стратегічного контролю на досліджуваному підприємстві доцільно здійснювати поступово за підходом «планової еволюції», що дозволяє мінімізувати опір персоналу та

забезпечити адаптацію організаційної структури до нових управлінських вимог. Водночас визначено, що основними бар'єрами впровадження є соціально-психологічні фактори, недостатній рівень підготовки персоналу та інерційність управлінських процесів.

По-четверте, у межах обґрунтування інструментарію стратегічного контролю встановлено доцільність використання сучасних методів стратегічного аналізу та управлінської діагностики, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та матриці Бостонської консалтингової групи. Їх застосування дозволяє забезпечити комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначити стратегічні альтернативи розвитку та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

По-п'яте, результати проведеного PEST- та SWOT-аналізу засвідчили наявність як можливостей розвитку підприємства (залучення додаткових фінансових ресурсів, удосконалення системи аналізу та прогнозування), так і суттєвих загроз (нестабільність економічного середовища, податковий тиск, обмеженість інвестиційних можливостей). Водночас виявлено внутрішні слабкі сторони, серед яких недостатній рівень інформаційного забезпечення, обмежене використання сучасних аналітичних інструментів та проблеми мотивації персоналу.

По-шосте, встановлено, що ключовими напрямами удосконалення стратегічного управління на підприємстві мають стати: підвищення рівня ділової активності, посилення фінансової стійкості, удосконалення системи планування та прогнозування, а також впровадження системи раннього попередження та реагування для своєчасної ідентифікації кризових явищ.

По-сьоме, доведено, що використання сучасного інструментарію стратегічного контролю сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства та формує основу для довгострокового сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження комплексної системи стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.» є обґрунтованим та необхідним кроком, який дозволить підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити адаптивність підприємства до змін ринку та сприяти досягненню його довгострокових цілей розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У ході дослідження встановлено, що стратегічний контроль є важливою підсистемою системи управління підприємством, яка забезпечує організаційно-методичну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та здійснює контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності. Впровадження системи стратегічного контролю потребує від керівництва чіткого розуміння його сутності, функцій, завдань, принципів та цілей, а також формування цілісної концепції контролю, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства. Така концепція виступає системоутворюючим елементом, навколо якого інтегруються основні компоненти організації та управління діяльністю підприємства.

2. Обґрунтовано, що застосування стратегічного контролю у діяльності вітчизняних підприємств має низку специфічних особливостей, зумовлених організаційно-правовою формою, характером господарської діяльності та принципами самофінансування. До ключових особливостей належать: специфіка формування стратегії розвитку; широкий спектр контрольованих показників; багаторівнева структура стратегічного контролю; а також особливості інформаційного забезпечення управлінських процесів.

3. Проаналізовано передумови формування та впровадження стратегічного контролю, а також специфіку його використання на підприємствах.

4. Здійснено моніторинг системи стратегічного контролю на ФОП «ГІЛЬ Б. С.», у результаті якого ідентифіковано основні проблеми, передумови та переваги її впровадження. Встановлено, що використання стратегічного контролю сприятиме орієнтації управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу за умов мінімізації ризиків, забезпеченню ефективної фінансової політики, а також підвищенню рівня управління доходами і витратами підприємства.

5. Доведено, що для реалізації завдань стратегічного контролю на підприємстві доцільним є формування цілісної системи його складових. До основних елементів системи стратегічного контролю віднесено: планування, інформаційне забезпечення, аналіз і контроль, а також моніторинг.

6. Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до системи управління підприємством, що зумовлює необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення фінансової стійкості. На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що ефективне управління підприємством потребує використання інструментів стратегічного контролю як комплексної інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень. До рекомендованого інструментарію стратегічного контролю віднесено: PEST- та SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матрицю БКГ, а також систему раннього попередження і реагування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Класифікація інструментарію стратегічного контролінгового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки.* 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.4.

2. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. *Економічні студії*. 2020. № 1(27). С. 119–125.

3. Міщенко В. А., Мехович С. А., Горобець І. І. Зарубіжна практика контролінгу та проблеми його впровадження на національних підприємствах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2020. № 11–12. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2020.11.03.

4. Лагодієнко Н. В., Іванченков В. С., Горобець І. І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2020. № 12. С. 271–279.

5. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369–375.

6. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки.* 2020. Т. 81, № 3. С. 48–64. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v81i3.437.

7. Чуприн Є. С., Пакуліна А. А. Контролінг як інструмент системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф*. Харків, 2020. С. 376–379.

8. Таран-Лала О. М., Сухорук К. О. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

9. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7.

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

11. Кизенко О. О. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства в умовах конвергенції управлінських технологій : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2020. 39 с.

12. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81.

13. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2021. № 20. С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604.

14. Чобіток В. І., Шабанов Р. М. Теоретико-методичні аспекти формування системи оцінки стратегічного управління інноваційно-екологічним підприємництвом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 346, № 5. С. 119-126. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-17

15. Ходирєва О. О. Контролінг: економічна сутність та категорії. Вісник НТУ «ХПІ». *Економічні науки.* 2021. № 1. С. 59–64. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.59.

16. Обидєннова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 342, № 3(1). С. 191–197. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28

17. Ходирєва О. О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука.* 2021. № 6. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7340.

18. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16.

19. Обидєннова Т., Дем'яненко Т., Шелест О. Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитку підприємств. *Development Service Industry Management.* 2026. № 1. С. 190–196.

20. Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 42. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11.

21. Чобіток В. І., Костін Ю. Д. Стратегічне управління розвитком підприємств в енергетичній галузі. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 2 (47). С. 50–53. DOI: 10.37405/1729-7206.2024.2(47).50-53

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

23. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: https://www.me.gov.ua.

24. Кононов О. І., Чобіток І. О. Роль соціальних мереж при формуванні моделі поведінки споживачів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 367–373. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-367-373

25. Мартиненко М. В., Лисиця Н. М., Полякова Я. О., Болотова О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи

показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 4, № 35. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076.

26. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвиттку субєктів господарювання в умовх цифровізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Харків. Видавництво Іванченка І. С., 2024. 451 с. ISBN 978-617-8332-18-1

27. Фаізова С., Іванова М., Саннікова С., Варяниченко О. Проблеми формування фінансово-інвестиційної проєкції збалансованої системи показників вартісно орієнтованих підприємств гірничо-металургійного комплексу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 1, № 36. С. 68–75. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227623

28. Острініна О. П. Стратегічний контролінг в системі адаптивного управління витратами підприємства : дис. … канд. екон. наук. 08.00.04. 2021.

29. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. № 2(81). С. 149–153. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18.

30. Коблянська І. І., Строченко Н. І. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Суми : СНАУ, 2022. 237 с.

31. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. 712 с. ISBN 978-617-8332-75-4

32. Шиян Н. І., Ковальова О. В. Окремі аспекти формування і розвитку системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 3–4(292–293). С. 30–37. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-30-37.

33. Міщенко В. А., Шапран Є. М., Другова О. С. та ін. Філософський трикутник контексту контроллінгу в менеджменті підприємства.

Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2022. № 1. С. 11–19. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.01.02.

34. Рєпіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2022. № 3. С. 68–72. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68.

35. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 512 p.

36. Концептуалізація трансформаційних змін бізнес-моделей вітчизняних підприємств у парадигмі глобалізаційної нестабільності : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2026. 564 с.

37. Dyer J. H., Godfrey P. C., Jensen R. J., Bryce D. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 512 p.

38. Довбня С. Б., Куюн О. В. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1.

39. Перевозова І. В., Неміш Ю. В., Жук О. І. та ін. Алгоритмізація стратегічної діагностики в системі контролінгу результатів фінансової діяльності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 3, № 44. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3770.

40. Другова О. С., Клепікова С. М. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12(190). С. 32–55.

41. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 15. С. 201–208. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24.

42. Беконіна Є. М. Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку. Держава, регіони, підприємництво:

інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : тези доп. V Міжнар. наук. конф. 2023. С. 54

43. Кальченко О., Садчикова І. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 1. С. 154–164.

44. Дебела І. Рекурентний алгоритм стратегічного контролінгу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 16. С. 276–280. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.36.

45. Рудницька О. М., Комаровський А. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128.

46. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.

47. Осокіна А. В., Хвастунов Н. В., Востряков І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95.

48. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г. Теоретико-методичне забезпечення автоматизації процесів моніторингу і контролінгу агропідприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 295–301. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-295-301.

49. Чернецька О. В., Гребенюк К. В., Чабаненко Є. В. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170.

50. Кріль А. Доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-148.

51. Кравець О. Інформаційно-організаційна база для внутрішнього контролю логістичної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-10.

52. Портоварас Т. М., Лукановська І. Р. Специфіка, етапи та сучасні сутнісні ознаки процесів контролю й аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-79.

53. Чумак О. В., Мельничук І. В., Левіна М. О. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163.

54. Бортнік С. М., Остапчук М. О. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119.

55. Далекорей В. Ю., Королович О. О. Контролінг логістичних процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-47.

56. Василега В. О. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17.

57. Ляхова О. О., Юркевич О. М., Урванцева С. В. Стратегічний контролінг і бюджетування в системі управління інвестиційними проєктами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 387–394. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-387-394.

58. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. та ін. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106.

59. Середа О. М. Інформаційне забезпечення фінансового контролінгу в системі фінансового регулювання розвитку корпоративних підприємств.

Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-146.

60. Захарова Н. Ю. Стратегічне управління в умовах трансформації та розвитку сучасного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ.* 2025. № 9. С. 392–399. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-392-399.

61. Остащук Р. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств: систематичний огляд літератури та бібліометричне картографування глобальних досліджень. *Бізнес Інформ.* 2025. № 7. С. 507–518. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-507-518

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Характеристика напрямів аналізу в системі стратегічного контролю

Напрям	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	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 - 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 степені їхньої відповідальності при реалізації цілей - ідентифікація можливих політичних ризиків в ході своєї майбутньої роботи	Зниження інституціонального ризику й у цілому скорочення витрат підприємства
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 проектів будівництва, реконструкції, технічного переозброєння, розвитку і ліквідації підприємства	- виявлення факторів впливу на навколишнє середовище - визначення вартості заходів щодо мінімізації шкідливих наслідків роботи організації
Економічний і фінансовий	Об'єднання воєдино 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 - напрямах аналізу: технологічному, комерційному, екологічному, соціальному

Додаток Б

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ННІ УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

СУЧКОВ Михайло

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 075 Маркетинг
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Науковий керівник:
к. е. н., старший викладач

Кононов Олександр Іванович,

Харків – 2026

Плакат 1

Метою дослідження є розроблення та наукове обґрунтування пропозицій щодо удосконалення організації стратегічного контролю діяльності підприємств торгівлі.

Об'єкт дослідження – є процес організації стратегічного контролю діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації стратегічного контролю на підприємствах торгівлі.

Наукова новизна одержаних результатів:

– удосконалено підхід до формування системи стратегічного контролю та особливостей його застосування на підприємствах торгівлі, що базується на комплексному підході;

– отримав подальший розвиток інструментарій стратегічного контролю, який дозволяє оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства, визначати рівень їх впливу, ідентифікувати конкурентні переваги та формувати стратегічні пріоритети розвитку.

Плакат 2

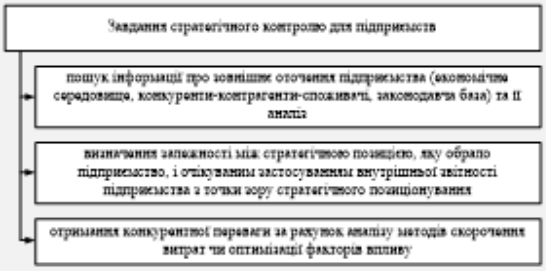
Характеристика стратегічного і оперативного контролю

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

Принципи побудови системи контролю на підприємствах



Завдання стратегічного контролю для підприємств



Плакат 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

Особливості використання стратегічного контролю на підприємствах

Особливості формування фінансової стратегії	Визначення основних напрямів розвитку підприємств
Широкий спектр контрольованих показників при впровадженні стратегічного контролю	Стратегічний контроль має бути спрямований на контроль показників за різними напрямами діяльності
Соціальна спрямованість стратегічного контролю	Перш за все стратегічний контроль 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 в цілому і окремого підприємства

Плакат 4

SWOT-аналіз ФОП «ГІЛЬ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
гнучка структура	малий штат
креативність	залежність від клієнтів
низькі витрати	відсутність HR-системи
digital-інструменти	нестабільність доходів
Можливості	Загрози
розвиток онлайн-бізнесу	висока конкуренція
зростання попиту	зміни алгоритмів соцмереж
масштабування	економічна нестабільність

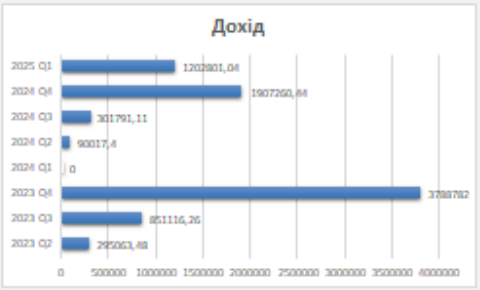
Функціональний розподіл обов'язків персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	Основні функції	Необхідні компетенції	Вплив на діяльність
Власник	стратегія, управління, клієнти	управління, аналітика	визначає розвиток
SMM	контент, комунікація	креативність, маркетинг	залучення аудиторії
Відеомонтажер	монтаж, відео	технічні навички	якість контенту
Фрілансери	дизайн, тексти	вузькі компетенції	масштабування

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ»



Динаміка доходів ФОП «ГІЛЬ» за 2023–2025 рр.

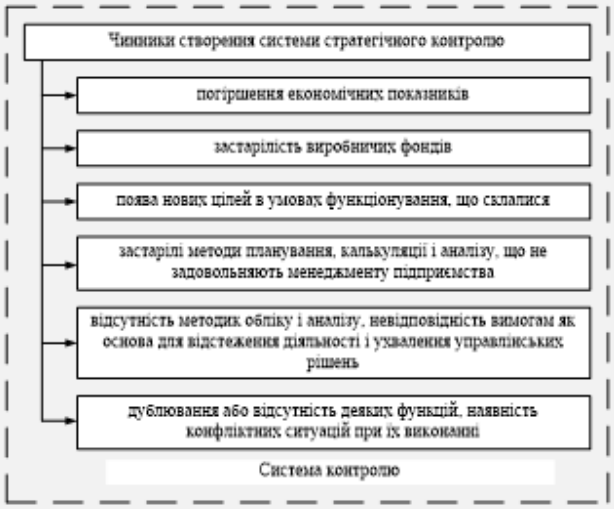


Плакат 5

Проблеми впровадження стратегічного контролю на вітчизняних підприємствах



Чинники створення системи стратегічного контролю на підприємствах

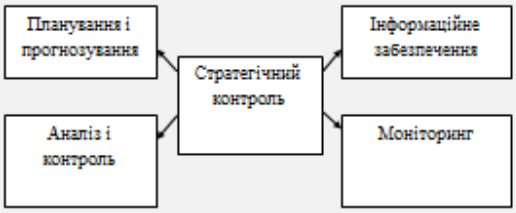


Плакат 6

Система стратегічного контролю ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

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, заступник директора
Моніторинг	– моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; – моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестицій	керівник фінансового відділу
Інформаційне забезпечення	– розробка інформаційної структури; – відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; – визначення контрольних показників 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

Складові стратегічного контролю діяльності підприємства



Плакат 7

Використання інструментів стратегічного контролю відповідно до етапів нагромадження інформації



PEST–аналіз зовнішнього середовища діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

Фактори впливу	Оцінка
Політичні	
Політична нестабільність	-
Недосконаліть 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	-

Плакат 8

Оцінка факторів зовнішнього середовища ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність, бали					Важливість фактора для системи, бали					Напрям 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	+	+	+	+	+

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

Матриця факторів SWOT-аналізу діяльності ФОП «ГІЛЬ Б. С.»

	Можливості: 1. Залучення кредитів у кредитних спілках та на умовах комерційного кредиту. 2. Поліпшення аналізу та прогнозування діяльності. 3. Моніторинг постачальників та споживачів послуг.	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.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Плакат 10