

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств сфери
послуг»

Виконав: здобувач вищої освіти

2 курсу, групи МЕ-22М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Артем ДАВИДЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	6
1.1. Стратегічна стійкість підприємства: види та складові	6
1.2. Фактори та методи протидії втратам стратегічної стійкості підприємства	12
1.3. Підходи до оцінки стратегічної стійкості підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»	27
2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг	27
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та аналіз його господарської діяльності	36
2.3. Оцінка стратегічної стійкості досліджуваного підприємства сфери послуг	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	62
3.1. Напрямки удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг	62
3.2. Ключові заходи з удосконалення управління стратегічною стійкістю досліджуваного підприємства	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження різноманітних наукових праць наразі дуже актуальна, адже відсутня стабільність підприємств сфери послуг. У різних наукових сферах характерне системне збереження наявних можливостей, умови зовнішнього впливу та здатність до відновлення рівноваги стану, при якому несприятливе відхилення перевищує допустиме значення. Оскільки організація є відкритою системою, яка постійно змінюється, можливо говорити про його здатність продовжувати стійкий розвиток з огляду на існуючі умови бізнес-середовище є дуже нестабільним і невизначеним. Питання пов'язані зі стратегічною стабільністю організацій, найчастіше визначають науковці як категорію «економічна стійкість» або «стратегічна стійкість». Концепція «Стратегічна стійкість» більш детально розкриває здатність бізнесу заощаджувати. Поточна економічна стабільність і досягнення стратегічних цілей розвитку вимагають дій на дестабілізаційні фактори.

Вивчення теоретичних і прикладних питань з стратегічної стійкості підприємств наголошується в працях зарубіжних вчених, наприклад: Алексєєнко Н.В., Ареф'єва О.В., Городинська Д.М., Бараненко С.П., Баянтин Н. І., Бугей Н. В., Василенко О. В., Галушко В. Б., Гіляровська Л.Т., Вехорева А.А., Гринкевич С.С., Дуброва О.С., Зайцев О.Н., Зеткіна О.В., Зименко М.І., Іванов В.Л., Коваленко Н.В., Красовська Н.В., Куц Л.Л., Матушевська О.А., Мохонько Г.А., Родіонова Л.Н., Сабанчієв Н.А., Смоляк В.А., Ячменьова В.М. та ін.

У сучасних економічних умовах мета цього дослідження полягає в тому, щоб дослідити теоретичні положення та розробити практичні поради щодо покращення стратегічного управління стійкістю підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Для досягнення мети було визначено низку завдань, які необхідно вирішити, а саме:

- вивчити теоретичні основи дослідження стратегічної стійкості підприємств сфери послуг шляхом вивчення сутності поняття, видів та складових стратегічної стійкості, підходів до її оцінки;
- здійснити оцінку стратегічної стійкості та особливостей її забезпечення;
- визначити та обґрунтувати пропозиції щодо напрямів удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», предметом – процес управління стратегічною стійкістю підприємства сфери послуг.

Інформаційною основою дослідження є фінансова та управлінська звітність підприємства, наукові публікації, інтернет-ресурси, власні результати дослідження, які сприятимуть покращенню стратегічного управління стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», що забезпечить підвищення якості надання послуг і підвищення отримання прибутку, а також створить нові можливості ефективніше конкурувати з галузевими підприємствами в майбутньому.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до управління стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг. Практичне значення отриманих результатів полягає в застосуванні удосконаленого інструментарію для управління корпоративною стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг, який забезпечить стабільне становище підприємства та, в результаті, підвищення конкурентоспроможності на ринку загалом.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Стратегічна стійкість підприємства: види та складові

Формування корпоративної стійкості в сфері послуг можна охарактеризувати як процес, який має певну тривалість і охоплює різні сфери його діяльності. По-перше, сфера основної діяльності, включаючи надання послуг, просування послуг і збут, створює виробничий (або цикл обслуговування) і маркетинговий цикли. По-друге, сфери, які забезпечують фінансування, матеріально-ресурсне забезпечення поточної діяльності людським ресурсом, який створює фінансовий, матеріально-технічний цикл роботи підприємства. По-третє, перспективна діяльність компанії включає різноманітні проекти інновації та інвестування в проекти для просування своїх послуг на нові ринки. Розробка нових послуг та технології надання послуг, запровадження змін в організаційну структуру. Зазначені процеси (виробництво, логістика, маркетинг тощо) мають циклічний характер. Ці цикли відрізняються за тривалістю та залежить тільки від періоду проходження певних етапів.

Цикли поділяються на: оперативними, тактичними та стратегічними.

Тому і стійкість підприємства поділяється на оперативний, тактичний і стратегічний види. Зауважмо, що досягнення стратегічної стабільності вимагає забезпечення дій і тактичної стійкості.

Хоча існують відмінності в сферах діяльності кожного підприємства, мета полягає в тому, щоб забезпечити довгострокову стратегічну стійкість, тобто покращити фінансові показники діяльності, підвищення ринкової вартості організації, узгодженість науково-технічного характеру послуг і технологій, модернізація підвищення якісних характеристик персоналу та організаційної стабільності.

Основними складовими стійкості підприємства сфери послуг (які створюють необхідні умови для її існування і підвищення) є:

- фінансово-технологічна (стосується технологій надання послуг, маркетингових, управлінських технологій);
- організаційна (стосується структури підприємства, визначає найефективнішу організацію підрозділів, внутрішньофірмові комунікації, ступінь автономності підрозділів тощо);
- персоналу (увага тут повинна концентруватись на ефективності персоналу, в рамках якої вивчається ефективність менеджменту).

Стратегічна стійкість досягається в довгостроковій перспективі. Необхідно підтримувати конкурентоспроможність підприємств та ключові показники для окремих сфер діяльності (сфер конкурентних переваг), серед яких забезпечення переваг компанії над конкурентами.

До сфер конкурентної переваги підприємств належать: зони фінансової стабільності для забезпечення продовження діяльності підприємства; сфери сильних сторін менеджменту; сфери передового досвіду в наданні, просуванні та продажу послуг.

Під впливом факторів зовнішнього середовища ключові цінності зміни бізнес-індикаторів сфери послуг, іноді виходять за межі регіону. Самі сфери конкурентних переваг змінюються та зазнають впливу організаційних, технологічних, екологічних, правових та інших змін. Тому значення ключових показників організації можуть змінюватися з часом поза сферами конкурентної переваги.

Щоб досягти стратегічної стійкості, компанії повинні залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі. Цього можна досягти лише за умови короткострокового виходу ключових параметрів підприємства зі сфери конкурентних переваг.

Тобто ймовірність відхилення контрольних показників підприємств сфери послуг від заданого значення протягом певного часу не повинна перевищувати встановленого значення $p_0 = (0 \leq p_0 \leq 1)$.

Для прикладу візьмемо такий показник підприємства, як витрати. Ми будемо мати наступне твердження: ймовірність того, що вартість надання послуги перевищує їх індикаторний рівень протягом певного періоду часу не повинен перевищувати p_0 .

При цьому, якщо ймовірність відхилення показника близька до нуля та відхилення тривало більше терміну, відхилення виявилось значним.

Визначення стабільності передбачає тимчасове зниження показника діяльності організації, але ці зниження повинні бути пов'язані з їх тривалістю (довгострокові різкі падіння повинні бути рідкісними, і їх ймовірність також має бути дуже незначна), компенсація відхилення того чи іншого показника забезпечується відповідним показником управління та необхідним ресурсним забезпеченням.

За для підтримки конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі підприємства також повинні відповідати двом умовам:

- середнє значення контрольних показників за певний період часу становить не менше середнього по галузі (наприклад, показники ліквідності – не є меншими);

- суттєві відхилення контрольованих показників від середньогалузових не дестабілізують діяльність підприємства і унеможливають подальшу роботу підприємства.

Умови забезпечення стратегічної стабільності (умови корпоративної конкурентоспроможності та її додаткові вимоги) дуже реалістичні. Жоден бізнес не може зберегти лідерство у всіх сферах своєї діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності компанії достатньо стабільно перевершувати середньогалузеві показники за основними показниками та періодично відставати від конкурентів за цими показниками.

Фактори, що впливають на корпоративну стійкість, є рушійними силами змін у корпоративному статусі (технічному, фінансово-економічному, організаційному) і забезпечують тенденції цих змін. Фактори, що впливають на сталий розвиток підприємств різноманітні за змістом, впливом, характером,

тривалістю тощо. Причини цих факторів також різні. Якщо напрямок не встановлено та не оцінено, тривалість його впливу та ефективність корпоративного управління стійкістю не можуть бути гарантовані. Усі фактори, що впливають на стійкість підприємства, класифіковані за деякими класифікаційними ознаками (табл. 1.1).

Тому за різними об'єктами дослідження фактори, що впливають на стійкість підприємства, поділяються на екзогенні та ендогенні. Екзогенні фактори — це ряд зовнішніх змінних, які формують зовнішнє середовище. Вони є результатом впливу конкурентів, покупців, постачальників, інвесторів, науково-технічних досягнень, влади, політичних сфер тощо.

Таблиця 1.1

Класифікація факторів впливу на стійкість підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи факторів впливу на стійкість підприємства
Належність до досліджуваного об'єкта	Екзогенні (зовнішні), ендогенні (внутрішні)
Залежність від діяльності людей	Об'єктивні, суб'єктивні
Значимість	Основні, другорядні
Напрями впливу	Сприятливі, несприятливі
Масштаб впливу	Загальні, специфічні
Характер впливу	Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові
Тривалість впливу	Довгострокові, середньострокові і короткострокові
Сфера формування	Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, організаційні, виробничі та ін.
Керованість	Керовані (регульовані), некеровані (нерегульовані)
Передбачуваність	Прогнозовані, не прогнозовані
Ступінь деталізації	Першого порядку, другого порядку, n-го порядку
Можливість обліку і кількісного виміру	Формалізовані, неформалізовані

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 126]

У цьому випадку поведінка організації щодо забезпечення сталого розвитку полягає у протидії негативним зовнішнім факторам як реакції на зовнішні збурення, які призводять до втрати організацією рівноваги. На сталий розвиток підприємств впливають такі зовнішні чинники: розвиток науки і техніки; трудові ресурси (стан населення, кількість, кваліфікація, рівень освіти, культури); розвиток інфраструктури (банківська система, страхові послуги, транспорт, зв'язок, рекламні послуги, аудит тощо); політична

стабільність, кредитна, фінансова та податкова політика, інфляція, фінансовий стан контрагентів та інші фактори.

Фактори внутрішнього середовища (виробництво/надання послуг, персонал, організаційна структура, маркетинг, фінанси) зазвичай знаходяться під контролем підприємства, що дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, з одного боку і з іншого боку, прискорити використання та розвиток своїх можливостей для підвищення стійкості.

Згідно з дослідженнями зарубіжних вчених, в умовах класичної ринкової економіки одна третина причин банкрутства підприємств є зовнішніми причинами, а дві третини — внутрішніми. В Україні такі дослідження ще не проводились, але можна припустити, що сучасні економічні умови нашої країни характеризуються обернено пропорційною величиною впливу цих факторів. До факторів, які значно погіршують загальне становище організації, слід віднести інфляційні процеси, економічну та політичну нестабільність.

Для того, щоб із зазначених факторів виділити основні, їх за важливістю поділяють на основні та другорядні. Основними факторами є фактори, які мають вирішальний вплив на забезпечення стабільності підприємства. Для правильної оцінки функціонування суб'єктів господарювання важливою є класифікація факторів, що впливають на стійкість бізнесу за ознаками залежності від діяльності людини. За цією ознакою ці фактори поділяються на суб'єктивні, що залежать від людей і господарської діяльності, та об'єктивні, що не залежать від волі та бажань людини.

За величиною впливу фактори, що впливають на стійкість підприємства, можуть бути загальними (діють в усіх галузях економіки) і специфічними (діють в умовах окремих галузей економіки, діють в умовах окремих підприємств). За різними напрямками впливу фактори, що впливають на стійкість підприємства, поділяються на сприятливі (підвищення стійкості) і несприятливі (погіршення стійкості). Такий розподіл є вигідним при проведенні аналізу, оскільки він дозволяє людям краще орієнтуватися в

ситуаціях і приймати рішення, які максимізують переваги та усувають недоліки для досягнення цілей компанії.

Для прогнозування стійкості суб'єкта господарювання з урахуванням часового горизонту управління фактори, що впливають на стійкість бізнесу, групуються за тривалістю їх впливу: довгострокові (більше 2 років); середньострокові (1-2 роки); короткий термін (від кількох тижнів) до одного року). Середнє значення представляє довгострокову тенденцію розвитку. Для розуміння поточних і майбутніх конкретних економічних ситуацій необхідно розуміти довгострокові тенденції економічного розвитку, що сформувалися під впливом багатьох факторів. Встановлення середньострокових факторів, що впливають на стійкість підприємства, може обмежити тривалість управління стійкістю до одного-двох років. Слід зазначити, що стабільність підприємства передбачає розвиток підприємства, а розвиток підприємства потребує фінансування (або власних коштів, або залучення зовнішнього фінансування). Для підтримки економічної діяльності та майбутнього сталого розвитку, перш за все, необхідно враховувати власні фінансові резерви компанії. На інвестиційну політику та вибір найкращих інвестиційних проектів впливають довгострокові та середньострокові фактори. Тому рекомендується прогнозувати вплив цих факторів і визначати перспективи розвитку суб'єктів господарювання. Своєчасне та повне виявлення короткострокових чинників визначає вибір тактичних дій щодо забезпечення поточної діяльності та запобігання розвитку негативних тенденцій. Виявлення короткострокових, середньострокових і довгострокових чинників впливатиме на прийняття короткострокових, середньострокових і довгострокових управлінських рішень і в кінцевому підсумку визначить рівень сталого розвитку підприємства.

Групування за характером впливу дозволяє класифікувати фактори, що впливають на стійкість підприємства, як постійні, циклічні, тимчасові та умовні. Це важливо для оцінки поточного фінансового стану суб'єкта господарювання, розробки прогнозів і прийняття оптимальних управлінських

рішень. Розробка короткострокових рішень для забезпечення стійкості вимагає врахування всього комплексу факторів. Довгострокові та середньострокові управлінські рішення передбачають визначення впливу стійко діючих факторів.

За сферою формування фактори, що впливають на сталий розвиток підприємств, поділяються на виробничі, фінансові, маркетингові, технічні, соціальні та організаційні. Тому безперебійне надання послуг та обслуговування клієнтів позитивно впливає на сталий розвиток бізнесу. Перебої в наданні послуг, погіршення якості послуг, складність виконання, що призводять до зменшення грошових надходжень і відповідно до погіршення платоспроможності підприємства. Брак коштів, у свою чергу, може призвести до перебоїв у постачанні матеріальних ресурсів, необхідних для надання послуг та обслуговування. У практиці роботи підприємств трапляються ситуації, коли фінансові труднощі підприємств зумовлені необґрунтованим використанням наявних фінансових ресурсів. Визначення впливу цих факторів дозволить переорієнтувати діяльність на забезпечення стабільного доходу та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання облікової, кредитної, розрахункової дисципліни та досягнення обґрунтованого співвідношення власного та позикового капіталу з метою досягнення ефективної діяльності комерційних підприємств.

1.2. Фактори та методи протидії втратам стратегічної стійкості підприємства

Діяльність суб'єкта господарювання — це комплекс пов'язаних циклічних процесів: виробничий, фінансовий, маркетинговий, матеріально-технічний, кадровий тощо. Цикли цих процесів мають різні періоди залежно від зовнішніх і внутрішніх умов. Вони накладаються на життєвий цикл, регіональні, національні та глобальні економічні цикли галузі, в якій працює суб'єкт господарювання. Усе це впливає на стабільність бізнесу, змушуючи його реагувати.

Хоча існують причини для корпоративної нестабільності, зрештою є втрата фінансової стабільності. Раптові зміни в організаційній структурі під час поглинання чи злиття порушують еволюційний розвиток підприємства, призводять до раптових змін в його економічних характеристиках і надзвичайно небезпечні для стабільності підприємства. Коли цикли продукту та цикли розвитку підприємств, галузей, регіонів, країн і світової економіки змінюються, підтримка стабільності також є проблемою. Існує небезпека в шаруванні кінців кількох циклів, що може збільшити негативну синергію. Важливим чинником адаптації суб'єктів господарювання до нових умов є подолання негативних перехідних процесів, які загрожують їх стабільності.

Втрата еластичності може статися в різних ситуаціях, але є дві основні ситуації. У першому випадку відхилення показників підприємства від оптимального значення може зростати відносно плавно. По-перше, через розрив між стратегією та реальністю прибутковість корпоративних активів прискорилося. Протягом кількох циклів основної діяльності підприємства зниження рентабельності його активів впливає на рентабельність власного капіталу, ринкову ціну його акцій та інші довгострокові оцінки вартості суб'єкта господарювання. Ці оцінки надсилають попереджувальний сигнал контрагентам компанії, які починають зменшувати ризики, пов'язані з впливом свого бізнесу на компанію. В результаті у компанії почалися проблеми з ліквідністю та платоспроможністю. Якщо компанія не може підвищити прибутковість своєї діяльності, криза ліквідності може швидко призвести до корпоративного банкрутства.

Перелічимо основні стратегічні помилки, через які компанії втрачають стійкість:

- 1 Неправильна постановка цілей, тобто стратегічні цілі суб'єкта господарювання не узгоджуються з реальними умовами ринку та наявними ресурсами.

2 Сформульовані керівництвом господарюючого суб'єкта стратегії і тактики є неточними, а виконання навіть правильно сформульованих стратегій і тактик є неточним (поточна господарська діяльність неефективна).

3 Замінити формально встановлені цілі розвитку юридичної особи (цілі власників/акціонерів) на власні цілі топ-менеджменту.

Адаптація до появи нових факторів зовнішнього середовища знаходить своє відображення в стратегічному плануванні, корпоративній структурі, виробничій, збутовій, ціновій політиці. Тому всім підприємствам потрібно вирішувати приблизно однакові завдання.

Існують відмінності у розмірах підприємств, наявності ресурсів, можливостях людського капіталу, до встановлення закономірності нових зовнішніх умов середовища та розробки стратегій адаптації до цих умов. Міри, в якій ресурси та можливості компанії відповідають до нових умов, враховуючи вихідні умови адаптації.

Точка SI в діяльності компанії означає настання моменту, коли просто змінити курс її поведінки недостатньо для забезпечення стійкості, і необхідно змінити основу її діяльності. Е. Гроув, автор теорії SI17-point, стверджує, що бажання відновити порядок, коли панує хаос, призведе до зриву бізнесу в 99% випадків, тому що відновлення порядку зазвичай розуміють як повернення до нормального життя. За інших рівних умов великі підприємства мають вищі шанси на стійкість або виживання. Це пояснюється тим, що компанія повинна мати достатні інтелектуальні ресурси, а керівництво компанії повинно мати можливість організувати інтелектуальні ресурси для дослідження та вирішення проблем, зменшити витрати ресурсів на адаптацію до нових умов і тим самим підвищити ймовірність успіху. Крім того, великі підприємства мають достатні матеріальні ресурси для вирішення проблем у разі зростання збитків.

За цих умов малий бізнес теж має свої можливості, оскільки рівності інших умов не існує. Серед багатьох інноваційних малих підприємств деякі мають ключові компетенції, які дозволяють їм швидше адаптуватися до

мінливих зовнішніх умов. Ці можливості були фундаментальними для них, щоб підтримувати та розширювати свій бізнес на категорії середніх, а пізніше й великих підприємств. Водночас важливо захистити ключові можливості від копіювання іншими великими компаніями, наприклад, через патенти.

Компанії складно увійти в галузь, яка стабільно розвивається. Однак, коли галузь перебуває на етапі трансформації, подолати конкуренцію набагато легше. Це можуть зробити навіть малі підприємства. У другому базовому варіанті втрати стійкості економічний суб'єкт відчуває шок, пов'язаний із втратою значної частини своїх активів. Збитки можуть бути настільки серйозними та відбуватися настільки швидко, що бізнес не зможе вжити потрібних заходів для підтримки своєї діяльності. Внаслідок цього фінансові потоки є нестабільними та звичні цикли порушуються, що пов'язано з появою в системі перехідних процесів, які суттєво відрізняються від звичної діяльності підприємств. Розумно й обережно реагувати на нові реалії, щоб зберегти життєздатність компанії, її топ-менеджерам заважали розгубленість і психологічне перевантаження. Крім того, існує певна інерція на нижніх рівнях управлінської ієрархії (рівень структурної сегментації), що ще більше посилює дисбаланс у фінансових потоках. Фінансові втрати продовжують наростати, що призводить до повного краху бізнесу.

Щоб така ситуація не розвивалася, керівництво має оперативно реагувати на розвиток подій. Управління в кризових ситуаціях здебільшого полягає в ефективному реагуванні на серйозні зміни зовнішнього середовища на основі попередньо сформованих стратегій та визначених альтернатив, що передбачає прийняття різних управлінських рішень на основі ситуації. На практиці базові сценарії втрати життєздатності суб'єктів господарювання можуть комбінуватися. Найпоширенішими причинами втрати стабільності компаній є серйозні прорахунки стратегії або помилки в реалізації та фінансові потрясіння, спричинені змінами зовнішнього середовища компанії на мікро- та макроекономічному рівнях.

Також можна додати помилки в прийнятті управлінських рішень та їх реалізації на тактичному та оперативному рівнях. Результатом таких помилок є збільшення вартості ресурсів організації для виробництва тієї ж кількості продукції чи надання послуг, що призводить до зниження рентабельності бізнесу, що призводить до різкого зниження його прибутку та фінансові показники.

Стратегічні та тактичні помилки в менеджменті призводять до занепаду та втрати фінансової стійкості підприємства. Тому ефективність менеджменту є важливим чинником досягнення, збереження та зміцнення стратегічної стабільності суб'єктів господарювання.

Шляхом порівняння різних періодів циклу (операційного, тактичного, стратегічного) сталого розвитку суб'єктів господарювання з'ясовано типові стратегії управління проблемними компаніями. Поширеною практикою є збільшення значення однієї групи показників шляхом тимчасового принесення в жертву значень інших груп показників, які змінюються повільніше. Хоча ці кроки можуть призвести до тимчасових покращень з тактичної точки зору, вони завдають шкоди стратегічним ресурсам бізнесу, що з часом призведе до зниження прибутковості від продажу продуктів чи послуг. Ще одна помилка менеджерів полягає в тому, що вони виправляють ситуацію на прибутковість шляхом зниження ліквідності, порушуючи тим самим баланс між цими показниками. Хоча показники рентабельності та ліквідності активів доповнюють один одного, рентабельність є більш інерційною та відноситься до тактичного стійкого циклу, тоді як ліквідність належить до операційного циклу. Тому коригування операційної рентабельності шляхом зменшення ліквідності навіть не виграє час, що й відбувається в даному випадку.

Зазначені вище помилки у відновленні втраченої стабільності компанії можуть бути викликані тим, що керівництво компанії втратило час, щоб адекватно відреагувати на зміни зовнішнього середовища у відповідному циклі (тактичному чи стратегічному). Крім того, керівництво суб'єктів господарювання може використовувати звичні для підприємств методи

боротьби з новими явищами та процесами, але для цих процесів цього недостатньо.

За винятком раптових змін у зовнішньому середовищі (включаючи ситуації, викликані форс-мажорними обставинами), ці ситуації викликані стратегічними і тактичними помилками менеджменту, тому ефективні менеджери є важливим фактором забезпечення стабільності корпоративних стратегій.

Для підвищення стабільності керуючої компанії необхідно вирішити наступні основні питання:

1 Стратегічне управління має бути ефективним. Вище керівництво забезпечує це шляхом розробки стратегії розвитку, яка містить амбітні, але досяжні цілі, які сприяють ефективному використанню ресурсів, а також шляхом розробки реалістичних планів і доступного бюджету для досягнення цих цілей. Крім того, компанії також повинні впроваджувати відповідну організаційну культуру для підтримки своїх стратегій [10].

2 Ефективність виробництва повинна бути не нижче середньогалузевої по всіх основних видах діяльності. Це вимагає вирішення питання ефективності роботи керівників середньої ланки та керівників по всьому ланцюгу, починаючи від закупівлі необхідної для господарської діяльності сировини і матеріалів до реалізації послуг та отримання доходу від їх реалізації [10].

У разі порушення фінансової стабільності бізнесу найбільш принциповим методом відновлення є реструктуризація, тобто контрольований процес структурних змін у сферах діяльності суб'єкта господарювання (виробництво, надання послуг, обслуговування, маркетинг, фінанси, організаційна структура), спрямовані на покращення операційної ефективності та підвищення вартості бізнесу.

Мета реструктуризації - створити умови для відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, що призведе до збільшення вартості підприємства. Однією з найважливіших переваг реструктуризації є її

здатність забезпечити різку зміну позиції компанії на ринку, тим самим зміцнивши її фінансову стійкість за короткий проміжок часу.

Залежно від складності погіршення фінансової стабільності, реструктуризація може мати форму повторного виходу або реструктуризації розвитку. У разі структурної перебудови та розвитку, фінансова стійкість може бути відновлена шляхом коригування окремих функцій підприємства, таких як розширення збуту за рахунок оновлення асортименту послуг, зниження операційних витрат за рахунок модернізації виробничої бази тощо. В умовах реінжинірингу ці зміни мають більш глибокий, системний характер.

1.3. Підходи до оцінки стратегічної стійкості підприємства

Зміни ринкового середовища та кризові явища в економіці вимагають від підприємств оперативного та комплексного реагування. Це можливо при забезпеченні стратегічної стабільності, комплексної системної характеристики бізнесу для забезпечення ефективного розвитку в умовах невизначеності поточного та перспективного розвитку.

Стратегічна стійкість підприємства дозволяє швидко і без втрат компенсувати негативний вплив зовнішнього середовища, боротися з конкурентами та забезпечити подальший ефективний розвиток.

Важливо забезпечити стабільність корпоративної стратегії, але спочатку ми повинні оцінити її рівень, що вимагає аналізу таких аспектів, як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, управління та конкурентне середовище. Оцінка стратегічної стабільності є складним процесом, який вимагає дотримання визначеного алгоритму дій. Алгоритм оцінки корпоративної стратегічної стійкості наведено на рис. 1.1 [23].

Першим етапом алгоритму оцінки стратегічної стійкості підприємства є визначення цілей, об'єктів, суб'єктів і завдань оцінки, визначення складових стратегічної стійкості та встановлення стандартів оцінки для забезпечення розвитку підприємства. Визначення найважливіших показників оцінки (зазвичай кожне підприємство самостійно визначає систему показників

оцінки, яка може точно відображати його стратегічну стабільність) [23].

Другим етапом оцінки стратегічної стійкості є етап планування та збору інформації, визначення виконавців, джерел інформації та збір даних про результати діяльності компанії за останні роки. Інформація збирається для вирішення конкретної проблеми, тому її кількість повинна бути оптимальною і відображати всю сукупність показників [23].

Наступний етап вимагає системної обробки інформації та вибору методів оцінки. На четвертому етапі оцінки стратегічної стійкості підприємства, після отримання даних оцінки окремих складових, їх необхідно звести до єдиного загального показника [23].

П'ятий етап – прогнозування стратегічної стабільності на основі отриманих результатів оцінки та з урахуванням змін ринкового середовища.

Заключним етапом є конкретизація наявних у суб'єкта господарювання проблем та формулювання заходів щодо їх вирішення для забезпечення подальшого розвитку бізнесу. Розглянемо п'ять рівнів корпоративної стратегічної стабільності:

1. Динамічний. Характеристиками динамічного рівня стратегічної стійкості підприємства є:

- За всіма показниками оцінки стратегічної стійкості функціонування підприємства характеризується станом збалансованої рівноваги, що виражається в ефективному використанні всіх наявних ресурсів, отриманні високих доходів від надання послуг, які охоплюють реалізацію операційні витрати та розширення чи модернізацію діяльності, зміна обсягу послуг, можливість впровадження інноваційних стратегій розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку [16];

- Компанія реалізує стабільну політику зайнятості та забезпечує співробітників високою оплатою праці;

- Підприємство у своїй господарській діяльності дотримується всіх правил, норм і правил щодо охорони навколишнього середовища, на підприємстві діє ефективна система охорони праці [16].



Рис. 1.1. Схематичний алгоритм оцінки стратегічної стійкості підприємства

2. Стабільний. Стабільний рівень стратегічної стійкості характеризується фірмою, яка:

- Робота ведеться успішно, що відображається у високих значеннях показників оцінки стратегічної складової стійкості, але виникають тимчасові труднощі, для усунення яких необхідно залучати додаткові ресурси (матеріальні, фінансові, трудові), що обмежує можливість суб'єкта господарювання модернізувати сервісні, ремонтні та інші процеси [16];

- Проводити стабільну кадрову політику та забезпечувати працівникам належний рівень заробітної плати;

- Частково дотримуватись у своїй господарській діяльності правил, норм і норм охорони навколишнього середовища, на підприємстві діє ефективна система охорони праці [16].

3. Прийнятний. Прийнятні рівні стратегічної стабільності характеризуються:

- Стабільною роботою підприємства, що виражається середньостатистичними показниками оцінки стратегічної стійкості, наявні труднощі в розширенні господарської діяльності та утриманні раніше зайнятих сегментів ринку послуг через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів [16];

- Система оплати праці співробітників компанії підтримує її стабільну діяльність у короткостроковій перспективі;

Підприємство у своїй господарській діяльності частково дотримується всіх правил, норм і правил щодо охорони навколишнього середовища, підприємство не має повної системи охорони праці, але регулярно вживає заходів щодо забезпечення безпеки праці та запобігання травматизму [16].

4. Нестабільний. Характеристиками нестійкого рівня стратегічної стійкості стабільної роботи підприємств є:

- Низький рівень показників оцінки корпоративної стратегічної стійкості, часто виникають труднощі в наданні послуг та обслуговуванні, подолання яких потребує мобілізації великих фінансових ресурсів компанії, є

проблеми у сфері збуту [16];

- Політика зайнятості підприємства є нестабільною, що призводить до низької продуктивності праці та високого відтоку мізків з підприємства та супроводжується кадровими проблемами;

- Підприємства у своїй господарській діяльності не дотримуються правил і норм охорони навколишнього природного середовища, тут вживаються звичайні заходи щодо попередження травматизму та забезпечення безпеки праці [16].

5. Кризовий [16]. Характеристиками рівня кризового стану стратегічної стабільності є:

- Низький рівень різноманітних показників стратегічної оцінки сталого розвитку компанії, робота нестабільна та тимчасово зупинена, загальна ситуація близька до банкрутства [16];

- Політика зайнятості підприємства є нестабільною, що призводить до низької продуктивності праці та високого відтоку мізків з підприємства;

- Підприємства у своїй господарській діяльності не дотримуються правил, норм і правил охорони навколишнього природного середовища, практично відсутні заходи щодо запобігання травматизму та забезпечення безпеки праці [16].

При оцінці стратегічної стійкості підприємства необхідно враховувати ступінь ризику збитків, який визначається ступенем відхилення значень показників кожної складової стратегічної стійкості від встановленого допустимого діапазону. В. А. Смоляк запропонував методику оцінки ризику втрати стратегічної стійкості, яка дозволяє швидко, точно та об'єктивно оцінити ризик для великої кількості підприємств. Ця технологія передбачає розрахунок комплексних показників ризику втрати корпоративної стратегічної стійкості [20].

Для розрахунку загального показника використовуються ті ж показники, що й для оцінки рівня стратегічної стійкості та її складових. Допустимий діапазон значень показника стратегічної стійкості визначається з

використанням екстремальних значень і з урахуванням тенденцій його зміни. Допустимий діапазон повинен розраховуватися від прийнятного рівня для оцінки показника стратегічної стабільності до динамічного рівня. Тобто, наприклад, для показника «Темп зростання обсягу наданих послуг» (наприклад, від 108,5% і вище), для «Коефіцієнт зносу основних фондів» - (0 - 0,59) [20].

Наступним кроком є визначення бальної шкали (табл. 1.2). Оцінки призначаються залежно від того, чи потрапляє значення показника в допустимий діапазон.

Таблиця 1.2

Бальна шкала оцінки ризику втрати стратегічної стійкості підприємства

Бал	Належність значення показника допустимому діапазону: належить (+), не належить (-)		Напрямок зміни показника в динаміці	Бальна характеристика показника стійкості
	Звітний період	Попередній період		
0,0	-	-	Негативний	Значення показника не належить допустимому діапазону, ситуація за звітний період змінилася в сторону погіршення порівняно з попереднім періодом
0,5	-	-	Без змін	Значення показника не належить допустимому діапазону, ситуація за звітний період не зазнала змін порівняно з попереднім періодом
1,0	-	-	Позитивний	Значення показника не належить допустимому діапазону та за звітний період намітилася тенденція до його покращення порівняно з попереднім періодом
	-	+	Не враховується	Значення показника не належить допустимому діапазону, а в попередньому періоді належало допустимому діапазону
2,0	+	-		Значення показника у звітному періоді належить допустимому діапазону, а в попередньому періоді було поза його межами
	+	+	Негативний	Значення показника належить допустимому діапазону, однак за звітний період намітилася тенденція до його погіршення порівняно з попереднім періодом
2,5	+	+	Без змін	Значення показника належить допустимому діапазону й за звітний період не зазнало змін порівняно з попереднім періодом
3,0	+	+	Позитивний	Значення показника належить допустимому діапазону й за звітний період покращилося порівняно з попереднім періодом

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 84]

0 балів - Значення показника сталого розвитку протягом звітного періоду не потрапило в допустимі межі та відбулася негативна зміна порівняно

з попереднім періодом. Тобто вкрай негативним є становище підприємств із мінімальним значенням шкали [20];

0,5 бала – значення показника сталого розвитку не потрапило у звітний період. Дозволений діапазон такий самий, як і в попередньому періоді (тобто тренд до покращення чи погіршення) [20];

1 бал - значення показника сталого розвитку протягом звітного періоду не потрапило в межі допустимого, але є можливість для покращення (значення показника зросло порівняно з попереднім періодом), або тенденція погіршення діяльності підприємства не відображена в динаміці (значення показника в попередньому періоді).

Значення показника знаходиться в допустимих межах [20].

2 бали - значення показника протягом звітного періоду знаходиться в межах допустимого, але має тенденцію до погіршення (зменшився порівняно з попереднім періодом, але все ще знаходиться в межах допустимого); або тенденція покращення діяльності підприємства не є відображеною в динаміці (протягом попереднього періоду значення цього показника не було в допустимих межах) [20].

2,5 бала – значення індексу стабільності протягом звітного періоду знаходиться в допустимих межах і є таким же, як і попереднього періоду (відсутня тенденція до покращення чи погіршення) [20].

3 бали — протягом звітного періоду значення показника входить в допустимі межі, що є покращенням порівняно з попереднім періодом. Тобто ситуація бізнесу відносно показника з найбільшим значенням дуже позитивна.

На основі наявного набору оціночних показників, встановленого допустимого діапазону значень та шкали балів розраховується інтегральний показник ризику втрати стратегічної стійкості за формулою (1.1):

$$R = e^p * \sum_{i=1}^n \omega_i * \tilde{B}_i \quad (1.1)$$

де R - інтегральний показник ризику втрати стратегічної стійкості

підприємства;

ω_i - питома вага і-го показника;

$\tilde{B}_i$ - бальне значення i -го показника;

n - кількість показників;

P - розрахований інтегральний показник рівня стратегічної стійкості [20].

Числове значення комплексного показника оцінки ризику втрати стійкості відображає невизначеність і конфліктність, притаманну процесу оцінки стабільності функціонування підприємства.

Комплексне значення індексу оцінки ризику нестабільності має бути інформативним та економічно значущим, тому ми спочатку визначаємо зону ризику та розділяємо зону ризику для інтерпретації результатів (табл. 1.3)

Збереження стабільності розвитку підприємства є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Стратегічна стійкість розуміється як здатність організації стабільно розвиватися та досягати поставлених цілей, незалежно від впливу мінливого середовища, в якому існує ризик для бізнес-процесів і невизначеність щодо майбутніх результатів.

У механізмах, що забезпечують стратегічну стійкість організації, необхідно враховувати стан і взаємодію її компонентів, головним чином виробничої, технологічної, маркетингової, фінансової, соціальної та екологічної стійкості. Отже, досягнення оптимальних рівнів стратегічної стійкості можливе за рахунок ефективного прийняття рішень у сферах виробництва, технологій, маркетингу, фінансів, персоналу та управління навколишнім середовищем.

Для забезпечення стратегічної стабільності підприємств сфери послуг необхідно вирішити такі питання: формування системи управління конкурентоспроможністю сфери послуг для підтримки стабільної позиції на ринку, прогнозування загроз або можливостей, які можуть виникнути внаслідок змін у бізнес-середовищі, формулювання механізми зменшення сезонних коливань, створення унікальних принципів і стандартизованої організаційної культури, підвищення ефективності управління та підбір команди старших експертів, зміцнення позицій компанії в галузі,

впровадження ефективної інвестиційної та інноваційної політики тощо.

Таблиця 1.3

Інтерпретація інтегрального показника ризику втрати стратегічної стійкості підприємства

Межі зон ризику	Інтерпретація	Характеристика зони
[6,528; 8,160]	Безризикова	Область, в якій випадкові збитки не очікуються, їй відповідають майже нульові збитки чи перевищення прибутку над очікуваним, забезпечується високий рівень стратегічної стійкості
[4,896; 6,528]	Стабільна	Область, у межах якої зберігається економічна стабільність підприємницької діяльності, тобто випадкові збитки можуть мати місце, але вони значно менші за очікуваний прибуток від підприємницької діяльності
[3,264; 4,896]	Допустима	Область стійкості, у межах якої зберігається економічна доцільність підприємницької діяльності, тобто мають місце випадкові збитки, але в цілому вони не перевищують очікуваний прибуток від підприємницької діяльності
[1,632; 3,264]	Критична	Область нестійкого (передкризового) стану, де можливі обсяги збитків, що перевищують величину очікуваних прибутків. Величина можливих збитків у цій зоні може призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємцем у справу
[0,000; 1,632]	Катастрофічна	Область кризового стану, де величина можливих збитків перевершує критичний рівень і може досягати величини майнового стану підприємця.

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 88]

В ідеалі бізнес має бути стабільним на 100%, але досягти такого результату нереально, оскільки в сучасному бізнес-середовищі рідко існує повна впевненість. Щоб забезпечити якомога більшу стратегічну стабільність, компаніям необхідно інвестувати значні кошти в превентивні заходи та вирішення існуючих проблем, які загрожують стабільності роботи. Бізнес повинен досягти рівня стратегічної стабільності, достатнього для здійснення ефективної діяльності та досягнення бажаних результатів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг

Стратегічна стійкість підприємств сфери послуг є показником їх збалансованого та сталого розвитку, що відображається відповідними значеннями показників їх економічної діяльності.

Таким чином, рівномірне зростання та прогрес підприємств у сфері послуг є важливими.

Здійснюючи поєднання кількісних і якісних змін у своїй економічній діяльності, підприємства можуть покращити свій фінансовий стан, досягти стабільності та посилити здатність пом'якшувати негативні впливи зовнішнього середовища.

Сфера послуг на даний момент є однією з найперспективніших галузей економіки, яка переживає стрімке зростання та розвиток.

Останнім часом світова економіка стала свідком значного зростання популярності сфери послуг. Розширився не тільки спектр пропонованих послуг, але й суттєво зросла кількість людей, зайнятих у цьому секторі. Зокрема, розвинені країни приділяють велику увагу сфері послуг, яка займає центральне місце в їхніх економіках. Наприклад, нині Нідерланди мають майже 80% робочої сили, зайнятої у сфері послуг, за ними йдуть Франція та Бельгія з 78%, Данія з 75%, США з 73% та Німеччина з 41%. На відміну від цього, Україна відстає, маючи лише 23% робочої сили в цій сфері. Загалом варто відзначити, що більше половини працюючого населення планети залучено до сфери послуг.

У ХХІ столітті темпи зростання ВВП у сфері послуг у розвинених країнах на 2,5% перевищують темпи зростання ВВП у виробництві товарів. Це свідчить про появу нового типу економіки, пов'язаного з

постіндустріальним розвитком, про що свідчить постійне зростання обсягів імпортно-експортних операцій у сфері послуг у всьому світі. Проте Україна залишається на індустріальному етапі розвитку, оскільки третинний сектор нашої економіки відстає від США, Японії та країн Західної Європи.

Для того, щоб не відставати ринок послуг постійно розвивається та підвищує конкурентоспроможність підприємств сфери послуг у вітчизняній економіці, чим й обумовлює проведення комплексної оцінки їх стратегічної стійкості.

На попередніх етапах внутрішньої структури національної економіки домінуюче становище займало матеріальне виробництво, на яке припадало 2/3 вартості продукції, а решту 1/3 становила сфера послуг. Проте, починаючи з 2000-х років, їх співвідношення стали більш збалансованими, а сфера послуг охоплює як матеріальні, так і нематеріальні послуги, включаючи виробництво та соціальну інфраструктуру.

Виробнича інфраструктура охоплює різні елементи, такі як комунікація, транспорт і реклама, які відіграють вирішальну роль у цьому процесі.

У сфері фінансів і кредиту, а також лізингу та управлінського консультування є різноманітний спектр підкомплексів у межах соціальної інфраструктури. До них відноситься соціально-культурний сектор, який охоплює освіту, культуру та мистецтво. Крім того, існує сфера охорони здоров'я, яка складається з амбулаторій, поліклінік, аптек, лабораторій, пансіонатів, будинків відпочинку. Нарешті, матеріально-побутовий сектор включає житлово-комунальне господарство, перукарні, хімчистки, ательє, пральні, а також підприємства торгівлі та громадського харчування.

Вітчизняні підприємства сфери послуг, як правило, є відносно невеликими за розміром.

Виробництво та дохід, створюваний обмеженою робочою силою, залежать від кількості наданих послуг, що призводить до низьких обсягів.

Розвиток сфери послуг України останнім часом демонструє неоднозначні тенденції. Аналіз темпів зростання обсягів послуг (рис. 2.1)

показує змінну тенденцію, зокрема зростання у 2018 році та різкий період стагнації у 2020-2021 роках, коли темпи зростання знизилися до 7,1% з 28% у 2019 році.

Наступні 2021-2022 роки темпи зростання відновилися до 11,8% і 28,6% порівняно з попереднім роком.

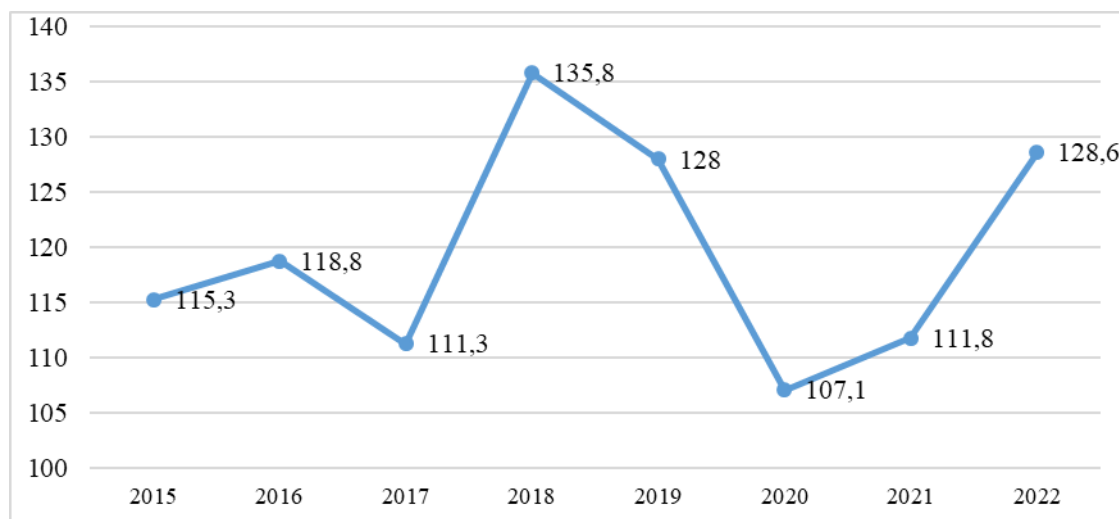


Рис. 2.1. Динаміка темпів зростання реалізації послуг в Україні впродовж 2015-2022 рр.

Джерело: сформовано автором [17]

Продовження негативних тенденцій спостерігалось у 2023 році, з помітним зниженням темпів зростання обсягу послуг протягом першого півріччя, що склало 12,1% зниження порівняно з попереднім роком. Цей спад можна пояснити триваючим конфліктом в Україні.

Соціально-економічне становище окремих територій України загострилося застійними процесами. Якщо у 2021 році незначне зниження реалізації послуг, не більше 16%, спостерігалось лише в Тернопільській та Чернівецькій областях, то в першій половині 2022 року спостерігалось зниження реалізації послуг в Одеській, Херсонській, Полтавській, Івано-Франківській областях, а також у Рівненській, Черкаській, Львівській, Вінницькій та Чернігівській областях (рис. 2.2).

У Херсонській області спостерігається суттєве зниження обсягів послуг – на 26,5% порівняно з минулим роком і на 48,1% порівняно з 2020 роком.

Крім того, близько 40% регіонів України зазнали скорочення темпи економічного зростання у сфері послуг у середньому становили 14,5% протягом першого півріччя 2022 року.

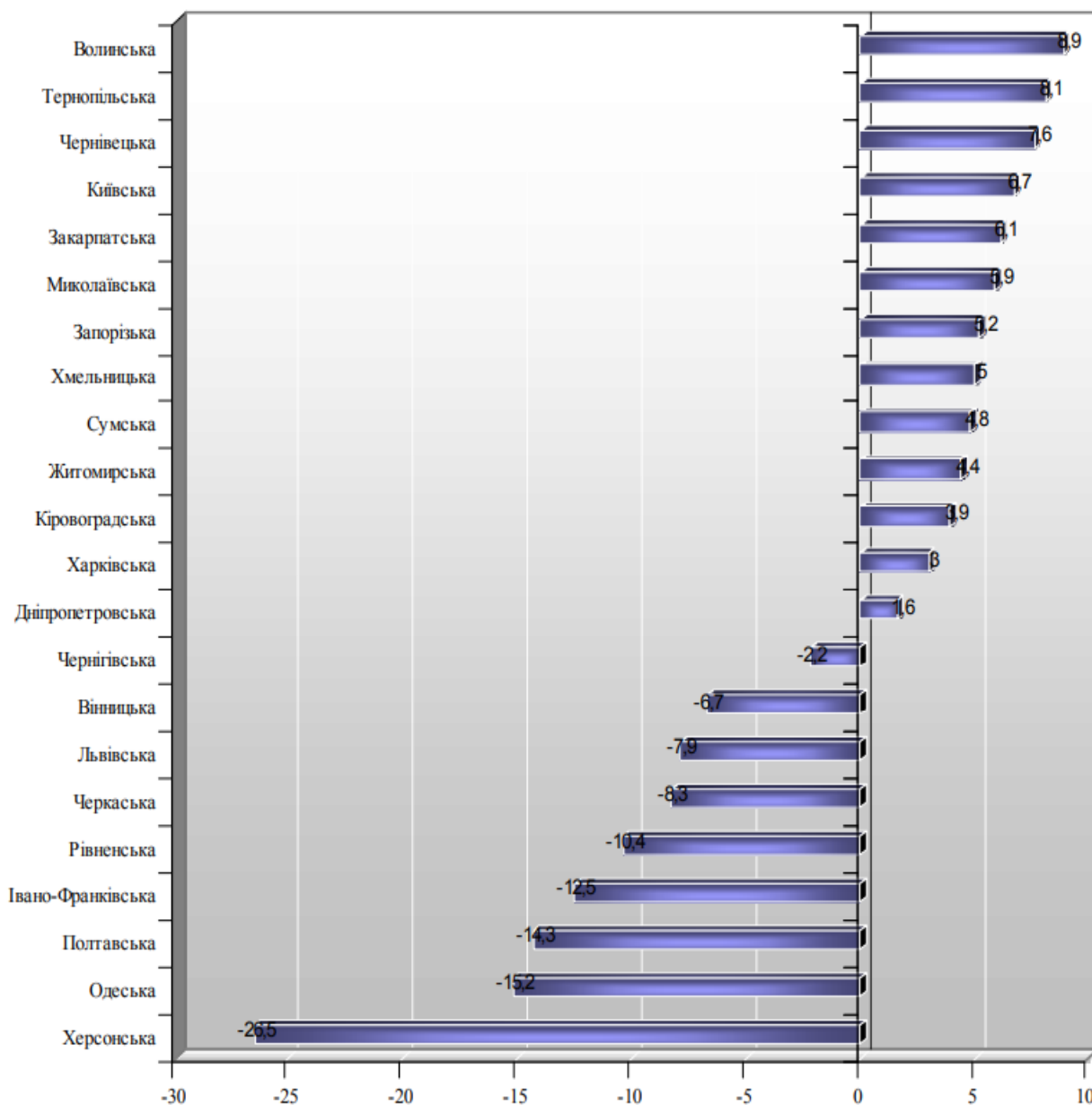


Рис. 2.2. Приріст (зниження) обсягів реалізації послуг в першому півріччі 2022 році

Джерело: сформовано автором [17]

Така несприятлива ситуація вплинула на фінансові показники підприємств сфери послуг. Хоча спостерігається послідовне зниження частки збиткових підприємств у сфері послуг з 18,6% у 2017 році до 8,7% у 2022 році (рис. 2.3), у першому півріччі 2023 року цей показник зріс до 18,3% [17].

Водночас виробнича інфраструктура (табл. 2.1) демонструє найбільш несприятливі умови.

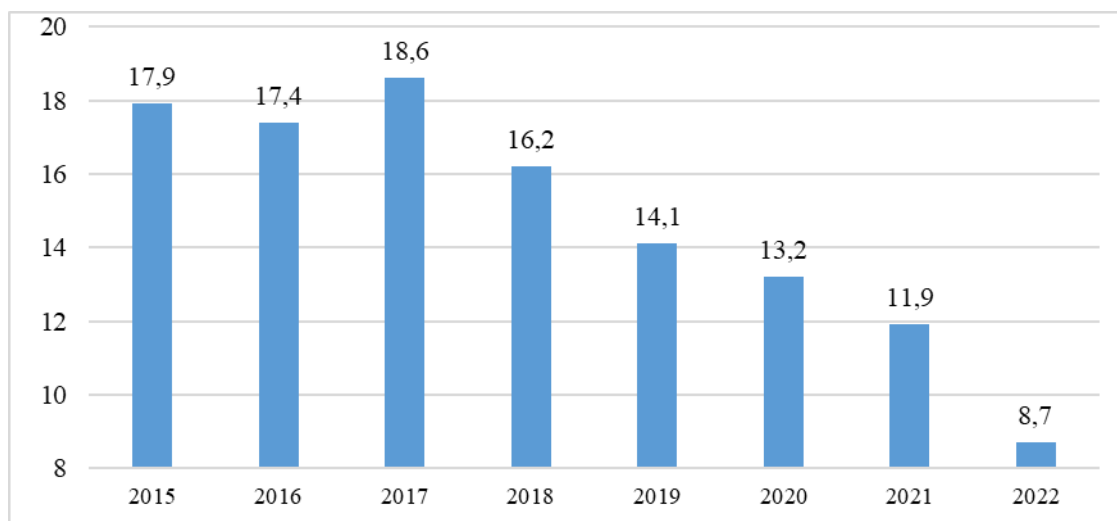


Рис. 2.3. Питома вага збиткових підприємств сфери послуг впродовж 2015-2022 рр., %

Джерело: сформовано автором [17]

Як наслідок, відбувається зменшення спроможності фінансувати як поточну діяльність, так і інвестиційні заходи, що призводить до порушення стратегічної стабільності суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.1

Фінансові результати вітчизняних підприємств сфери послуг у першому півріччі 2022 році, млн. грн

	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Всього	6560,8	81,7	8414,4	18,3	-1853,6
у тому числі					
виробнича інфраструктура	3683,8	78,3	4867,6	21,7	-1183,8
соціальна інфраструктура	2876,9	83,1	3546,8	16,9	-669,9

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Незважаючи на збільшення обсягів довгострокового кредитування, вартість, пов'язана з ним, залишається відносно високою.

У 2022 році середньорічна відсоткова ставка досягла 33,1%. Для порівняння, відсоткові ставки за довгостроковими кредитами в Європейському Союзі та Японії не перевищують 5%. Варто зазначити, що середня рентабельність підприємств сфери послуг у країнах ЄС, яка визначає доцільність отримання кредиту, становить 9%.

З іншого боку, рентабельність таких підприємств в Україні нижча (рис. 2.4) [17].

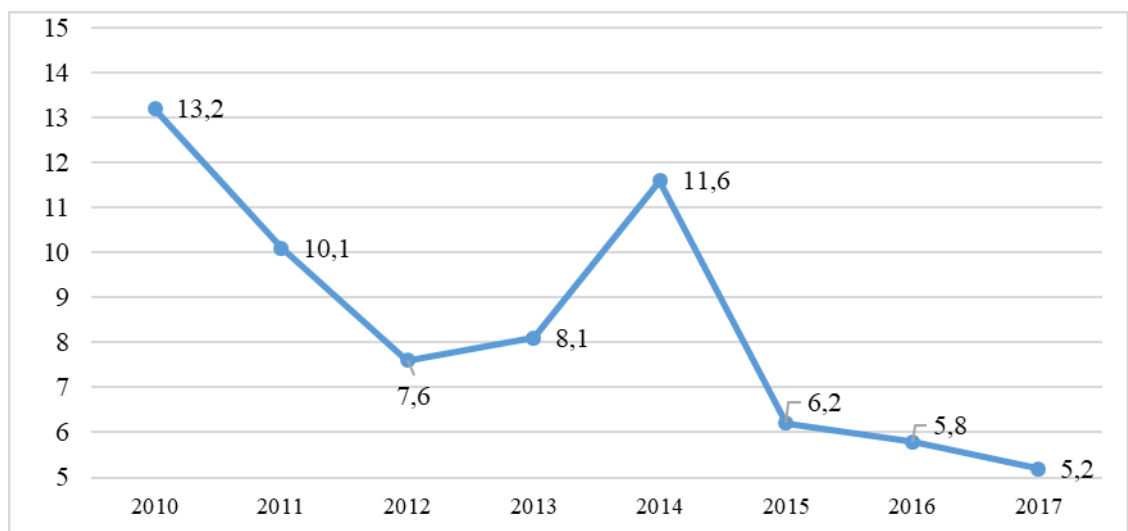


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності вітчизняних підприємств сфери послуг впродовж 2010-2022 рр., %

Джерело: сформовано автором [17]

Більшість вітчизняних підприємств у сфері послуг вважають довгострокові банківські кредити дорогим варіантом. Про це свідчить низький відсоток позик у джерелах їх інвестування, який становить приблизно 5% [17]. Наявність цих кредитів негативно впливає на стратегічну стабільність цих підприємств. Отже, відновлення та розширення їхнього потенціалу стає обмеженим, що призводить до дефіциту внутрішніх джерел фінансування через зростання збитків та неможливість залучити зовнішнє фінансування. Це перешкоджає темпам відновлення та зростання цих підприємств, як показано на рис. 2.5, який демонструє зниження інвестицій в основний капітал.

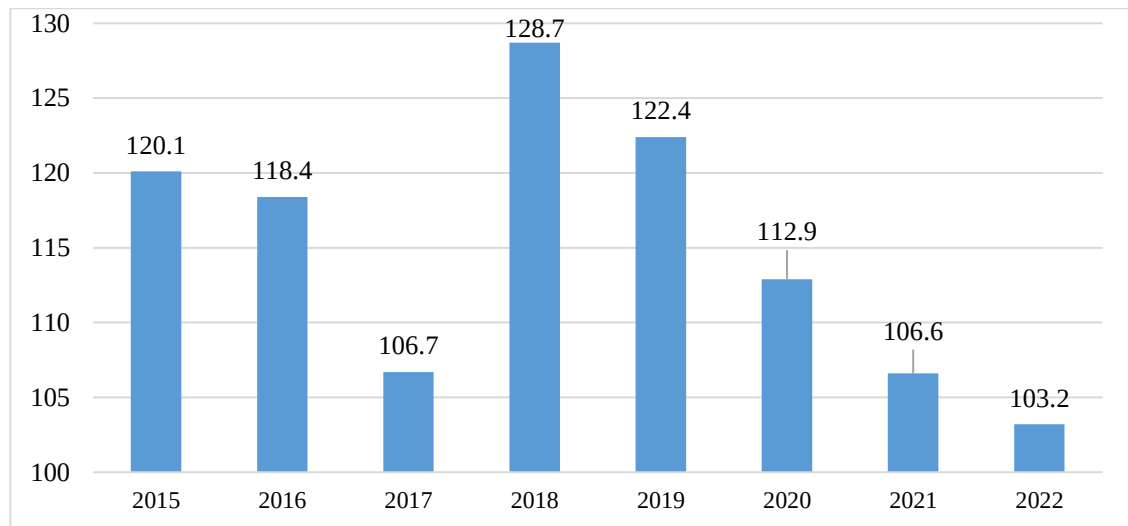


Рис. 2.5. Динаміка інвестицій в основний капітал підприємств сфери послуг впродовж 2015-2022 рр., у % до попереднього року

Джерело: сформовано автором [17]

З рис. 2.5 можна спостерігати зниження темпів зростання інвестицій в основний капітал для підприємств сфери послуг. У 2020 році спостерігалось зниження на 9,5% порівняно з 2019 роком, у 2021 році – на 6,3% порівняно з попереднім роком, у 2022 році – на 3,4% порівняно з 2021 роком. Найбільш несприятлива ситуація у соціальній інфраструктурі, де спостерігається зниження темпів зростання на 14,2% у 2020 році, 7,3% у 2021 році та 4,5% у 2022 році. Ці тенденції негативно впливають на стратегічну стабільність таких підприємств.

Про негативні зміни стратегічної стійкості підприємств сфери послуг можна судити за співвідношенням кредиторської та дебіторської заборгованості (рис. 2.6).

Вивчаючи дані, стає очевидним, що відбулося зниження темпів зростання інвестицій в основний капітал підприємств сфери послуг.

У 2019 році спостерігалось зниження на 9,5% порівняно з попереднім роком, потім на 6,3% у 2020 році порівняно з 2019 роком і на 3,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Найбільш несприятлива ситуація у секторі соціальної інфраструктури із зростанням зниження темпів на 14,2% у 2020 році, 7,3% у 2021 році та 4,5% у

2022 році. Ці тенденції негативно впливають на стратегічну стабільність таких підприємств.

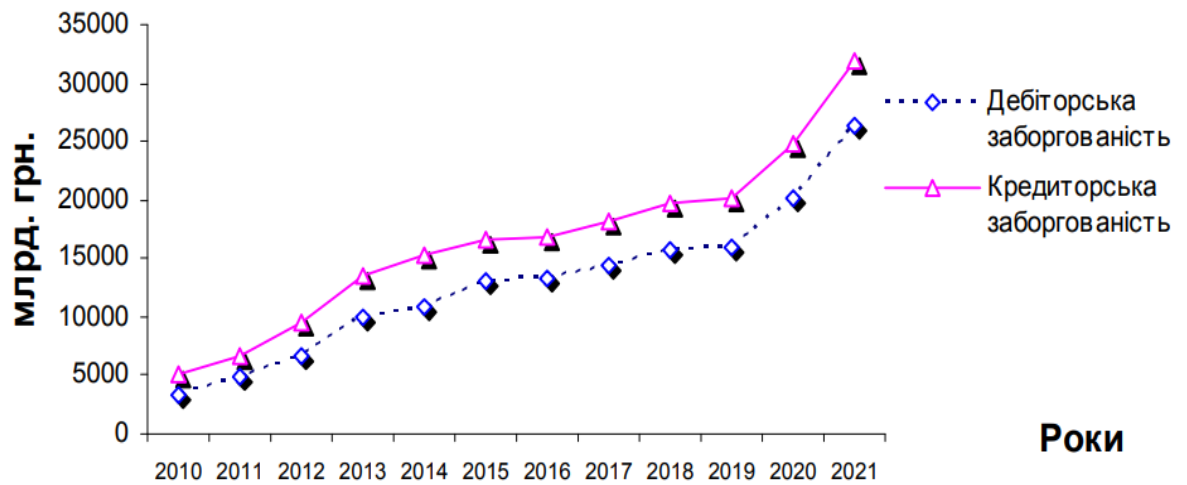


Рис. 2.6. Динаміка заборгованості вітчизняних підприємств сфери послуг

Джерело: сформовано автором [17]

На рис. 2.6 видно, що співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості у сфері послуг свідчить про зниження стратегічної стійкості підприємств.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості залишається відносно низьким, незважаючи на позитивну тенденцію випередження дебіторської заборгованості над кредиторською за темпами зростання.

У 2022 році дебіторська заборгованість покривала лише 78,1% кредиторської заборгованості [17]. Той факт, що приблизно 30% боргу є простроченим, ще більше підкреслює відсутність стратегічної стабільності серед підприємств сфери послуг в Україні.

Варто зазначити, що найбільшу частку в структурі заборгованості займає комерційна дебіторська заборгованість (кредитори), 15% якої є простроченою [17]. Як наслідок, сповільнюється платіжний оборот цих підприємств, що призводить до зниження стратегічної стабільності, що напряму пов'язане з погіршенням економічної ситуації в Україні. Ці тенденції

відображені в основних фінансових показниках, що визначають стратегічну стійкість підприємств сфери послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Індикатори фінансового стану підприємств сфери послуг України у
2021-2022 роках**

Назва показника	Коефіцієнт автономії		Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності		Коефіцієнт загальної ліквідності		Коефіцієнт імобілізації	
	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2021	31.12. 2022
Сфера послуг, разом	0,506	0,494	0,605	0,594	1,198	1,191	0,582	0,576
у тому числі								
виробнича інфраструктура	0,555	0,521	0,654	0,615	1,336	1,3	0,58	0,544
соціальна інфраструктура	0,528	0,518	0,617	0,61	1,243	1,252	0,578	0,567

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Фінансовий аспект діяльності підприємств сфери послуг України, який значною мірою впливає на їх стратегічну стабільність, можна охарактеризувати як нестабільний.

Станом на 31.12.2022 частка власного капіталу в загальному капіталі підприємств сфери послуг, у тому числі виробничої та соціальної інфраструктури, становила 50,6%, що свідчить про високий рівень залежності від зовнішнього фінансування. Проте є і позитивний момент: коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (0,605) перевищує частку необоротних активів у загальній структурі власності (58,2%), тобто 2,3% довгострокового капіталу спрямовується на поточний діяльності та є резервом для забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання на випадок затримки платежів від 36 контрагентів. Отже, проведене дослідження приводить до наступних висновків:

– сфера послуг протягом останніх років переживає стагнаційну фінансово-економічну ситуацію, що призвело до зниження темпів зростання

обсягів послуг, збільшення збиткових підприємств, зниження рентабельності, скорочення інвестицій в основний капітал.

- ці застійні процеси впливають на стратегічну стабільність підприємств сфери послуг та сприяють негативним тенденціям у таких показниках, як фінансова незалежність, обсяг довгострокових кредитів, розмір оборотних коштів, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

- важливість стратегічної стабільності в управлінні підприємствами сфери послуг зростає завдяки зовнішньому середовищу, що свідчить про низький рівень фінансової безпеки їх сталого функціонування. Крім того, багато з цих підприємств стикаються з несприятливою фінансовою ситуацією, що обмежує їхні можливості для залучення капіталу для покращення стратегічної стабільності.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та аналіз його господарської діяльності

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» представляє підприємство сфери послуг, яке надає телекомунікаційні послуги в Кіровоградській області з 1999 року для жителів Кіровоградської області, а саме: Кропивницького, Олександрії, Знам'янськи, Новоукраїнському, Малої Виски, Новомиргороду, Новгородки, Олександрівки, Компаніївки.

Керівництво підприємством визначило кілька ключових цілей для своєї діяльності, включаючи посилення позицій на ринку, підвищення якості обслуговування та максимальне використання можливостей підприємства.

Для досягнення встановлених цілей і виконання поставлених завдань підприємство створило належну організаційну структуру, як показано на рис. 2.7.

Ознайомившись із структурою підприємства, було виявлено, що ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» структуровано на різні підрозділи. Ці відділи несуть відповідальність за виконання покладених на них завдань згідно з

«Положенням про відділи». Кожен відділ очолює начальник, який несе відповідальність за нагляд за якістю, своєчасністю та кількістю роботи, що виконується відповідними відділами.

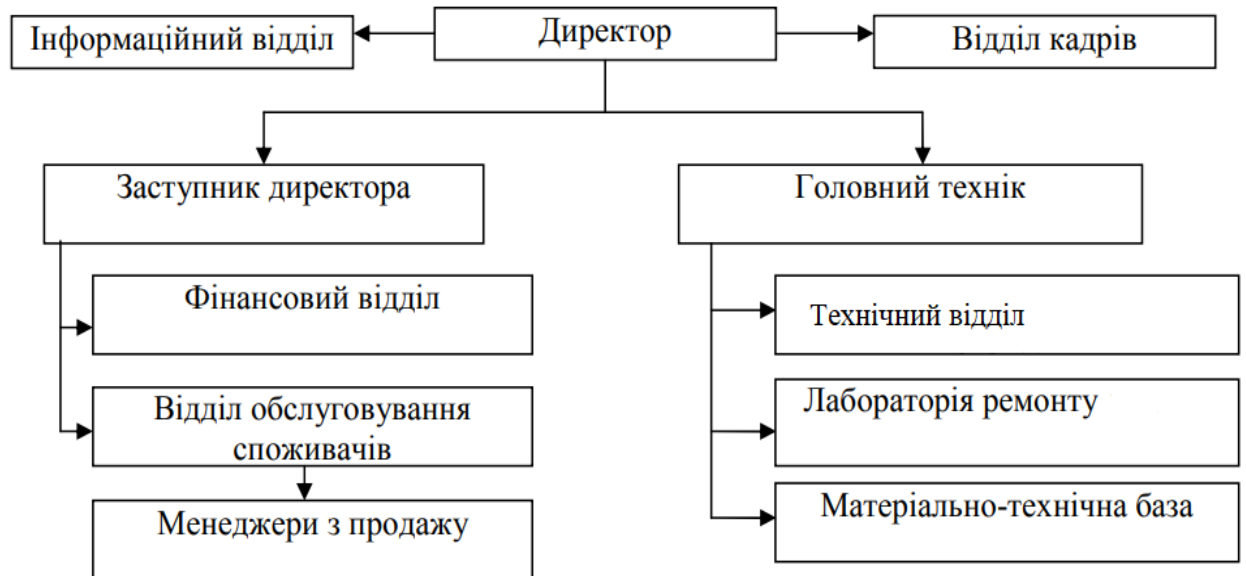


Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Посадові обов'язки працівників відділу виконуються на підставі «Посадових інструкцій» та «Функціональних обов'язків» з урахуванням рівня їх кваліфікації. Адміністрація ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» у складі директора підприємства, заступника директора та головного техника визначає напрями та пріоритети роботи як підприємства в цілому, так і кожного окремого підрозділу.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» працює з функціональною координацією та розподілом роботи по всіх підрозділах, що забезпечує безперебійність виробничих процесів та успішне виконання виробничих планів.

На підприємстві працює 31 працівник, які об'єднані в різні структурні підрозділи. Загальне керівництво ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» здійснює директор, який відповідає за прийняття рішень щодо всієї господарської діяльності. Крім того, заступник директора підприємства відповідає за координацію роботи фінансового відділу, відділу обслуговування клієнтів, менеджерів з продажу та контроль за їх роботою.

Директор ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» отримує інформацію про роботу відповідальних підрозділів. Під час відпустки чи відрядження директор відповідає за прийняття управлінських рішень.

Головний технік здійснює контроль за лабораторією, технічним відділом, матеріально-технічною базою. Ця роль передбачає координацію та моніторинг діяльності цих підрозділів, а також надання директору оновленої інформації про прогрес.

Фінансовий відділ веде бухгалтерський та податковий облік усіх господарських операцій. Вони звітують про фінансовий стан ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» адміністрації та подають статистичну звітність до контролюючих органів. Головний бухгалтер очолює цей відділ і несе відповідальність за якість його роботи.

Поставлені перед ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» завдання ефективно виконуються завдяки збалансованій організаційній структурі управління. Система управління забезпечує гармонійний баланс між централізацією та децентралізацією. Усім працівникам надаються чіткі та однозначні завдання. Тим не менш, керівники окремих підрозділів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» демонструють авторитарний підхід до керівництва. Крім того, існує певне дублювання функцій у різних відділах.

Для характеристики діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» можна використовувати систему основних техніко-економічних показників.

Ліквідність і платоспроможність підприємства можна оцінити за кількома основними показниками, а саме:

- Коефіцієнт покриття – це міра, яка оцінює ступінь покриття.
- Коефіцієнт швидкої ліквідності є вирішальним показником для оцінки наявності ліквідних активів.
- Показник абсолютної ліквідності, який зазвичай називають коефіцієнтом, є важливим показником у фінансовому аналізі.
- Частка поточних активів у загальному портфелі активів.

Коефіцієнт покриття протягом періоду, що досліджувався, не відповідав

нормативному значенню, крім 2019 року, тобто підприємство не мало реальної можливості покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів. На кожну гривню поточних зобов'язань станом на 31.12.2018 р. припадало 0,6 грн оборотних активів, на 31.12.2020 р. – 1,83 грн, на 31.12.2021 р. – 1,35 грн, а на 31.12.2022 р. 0,18 грн.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність погасити зобов'язання як готівкою, так і очікуваними надходженнями від поставок продукції або наданих послуг. Вважається сприятливим, якщо коефіцієнт перевищує 1.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності на 31.12.2019 р., на 31.12.2020 та на 31.12.2022 року є нормативними. Проте станом на 31.12.2018 р. та 31.12.2021 роки за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень (дебіторської заборгованості) могло бути погашено лише 53 % та 75 % поточних зобов'язань підприємства відповідно, що значно менше порівняно зі згадуваними показниками.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає уявлення про здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Цей коефіцієнт визначається шляхом ділення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій підприємства на її поточні зобов'язання. Для відповідності нормативному значенню цей показник повинен бути вище 0,2.

Нульове значення показника означає, що в балансі підприємства відсутні залишки грошових коштів, еквівалентів або поточних фінансових інвестицій.

При аналізі складу активів підприємства оцінюється точність коефіцієнтів ліквідності, щоб зрозуміти питому вагу оборотних активів та їх різні види. У господарській діяльності оборотні засоби використовуються разом з основними засобами. На успішність діяльності суб'єкта господарювання великий вплив має відповідне співвідношення між оборотними та основними капіталами. Для визначення частки оборотних активів у загальних активах підприємства вартість оборотних активів ділять

на загальну вартість балансу, виявляючи їх питому вагу.

Протягом періоду, що досліджувався, частка оборотних активів в активах ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» поступово збільшувалась, і станом на 31.12.2021 р. становила 19%.

Значення питомої ваги оборотних активів станом на 31.12.2022 року знизилась на 0,01 і становила 0,18.

Величина робочого капіталу є «фінансовою подушкою», що теоретично дає можливість підприємству погасити всі або більшу частину своїх поточних зобов'язань та продовжувати працювати.

У ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» спостерігається позитивна тенденція – нарощування величини власного капіталу в обороті підприємства: якщо на 31.12.2019 р. його обсяг становив 10296 тис.грн, то на 31.12.2020 р. – 21387 тис. грн. Проте на кінець 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року значення даного показника зменшилося і становить 17 733 тис. грн, але вже на кінець 2022 року величина робочого капіталу зросла до 38904 тис. грн, тобто у 2,19 рази, що є позитивним фактором для підприємства.

З метою покращення сприйняття інформації про стан ліквідності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» узагальнюємо показники в табл. 2.3.

Наступним кроком є оцінка фінансової стійкості ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Говорячи про фінансову стабільність підприємства, потрібно мати на увазі його здатність залишатися платоспроможним протягом тривалого часу, зберігаючи збалансоване співвідношення між власними та позиковими коштами.

Щоб підприємство підтримувало свою фінансову стабільність, вкрай важливо, щоб ресурси, інвестовані в підприємницьку діяльність, приносили прибутки через грошові надходження, що призводить до прибутку, який може підтримувати підприємство та дозволяти йому працювати незалежно, не покладаючись на зовнішні джерела активів.

Для проведення ретельної оцінки фінансової стійкості підприємства розраховуються різні відносні показники, в тому числі коефіцієнт автономії,

коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу (фінансування), коефіцієнт стійкості фінансування, коефіцієнт концентрації капіталу, коефіцієнт структури фінансування необоротних активів, коефіцієнт залучення довгострокових кредитів, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт довгострокових зобов'язань, коефіцієнт поточних зобов'язань, а також коефіцієнт страхування бізнесу.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12.2022 р. від показника на 31.12.2018 р. (+/-)
Коефіцієнт покриття	0,6	2,15	1,83	1,35	0,18	-1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	1,56	1,66	0,75	2,67	+1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0	0
Частка оборотних засобів в активах, %	0,08	0,06	0,13	0,19	0,18	-0,01
Робочий капітал, тис. грн.	-15019,6	10296	21387	17733	38904	+21171

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Станом на 31.12.2022 р. питома вага власних коштів у валюті балансу становила 81%, що означає нормативне значення і цей показник є найвищим від показників 73%, 63%, 59% та 60% у 2018, 2019, 2020 та 2021 років відповідно.

Коефіцієнт фінансової залежності, протилежний коефіцієнту автономії, вказує на вартість майна підприємства на 1 грн власних коштів. Зростання показника в динаміці свідчить про збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства, за винятком 2022 року, показник якого зменшився у порівнянні з 2021 роком на 0,47 і становив 1,23.

Коефіцієнт фінансової стійкості визначається як співвідношення власного капіталу до залученого.

Станом на 31.12.2021 р. спостерігається погіршення фінансової стійкості підприємства порівняно з показниками минулих років, проте вже наприкінці 2022 року коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 2,98 і становив 4,38, що свідчить про поліпшення ситуації на підприємстві.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) розраховується як співвідношення до всієї суми залучених засобів до суми власних коштів. Здійснені розрахунки підтверджуються попередньо наведеним висновком щодо погіршення фінансової стійкості підприємства порівняно з показниками минулих періодів, за винятком 2022 року.

Коефіцієнт сталого фінансування показує частку активів підприємства, які фінансуються за рахунок стійких засобів. Важливо відзначити, що отримані значення цього показника не збігаються зі значеннями коефіцієнта автономії, який стосується наявності резервів підприємства для покриття майбутніх витрат, платежів і довгострокових зобов'язань.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має достатню кількість стійких джерел фінансування.

Концентрація залученого капіталу в загальній сумі джерел фінансування поступово підвищується, що не завжди розцінюється позитивно. Винятком є лише 2022 років, в кінці якого коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився до 0,19, що свідчить про зниження суми залученого капіталу.

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів показує частку необоротних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових залучених коштів. З наведених даних видно, що коефіцієнт структури фінансування необоротних активів на 31.12.2022 р. зменшився у порівнянні на 31.12.2021 року на 0,19 %. Це говорить про зменшення частки необоротних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових залучених коштів.

Коефіцієнт довгострокових запозичень представляє частку

довгострокових позик у загальному пулі джерел фінансування, доступних для довгострокових ініціатив. За даними проведених розрахунків можна помітити, що коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів на 31.12.2022 р. зменшився на 0,19 у порівнянні з попереднім роком.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами являє собою частину поточних активів, яка фінансується за рахунок внутрішніх ресурсів. Отримані значення не стандартизовані, що свідчить про відсутність внутрішніх коштів у діяльності підприємства.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань визначає частину довгострокових зобов'язань в загальній сумі залучених джерел формування. Отримані розрахунки свідчать про зменшення частини довгострокових зобов'язань в загальній сумі залучених джерел формування у 2022 році, порівнюючи з 2021 роком. Найближчим до нормативного значення є коефіцієнт отриманий станом на 2018 рік.

Коефіцієнт поточних зобов'язань визначає частку поточних зобов'язань в загальній сумі залучених джерел формування. Здійснені розрахунки свідчать про збільшення частки поточних зобов'язань в загальній сумі залучених джерел формування на кінець 2021 та 2022 років у порівнянні з попередніми роками.

Коефіцієнт страхування бізнесу — це показник, який розраховує резервний капітал як відношення до загальної вартості майна, що вказує на суму капіталу, відкладеного підприємством на кожну одиницю вартості майна в гривнях. За даними проведених розрахунків можна помітити, що коефіцієнт страхування бізнесу залишався незмінним і становив 0.

З табл. 2.4 можна було спостерігати негативні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість, а саме: зменшувалось значення коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта автономії, підвищувалась залежність

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» від залучених коштів до періоду 2022 року, коли значення вищезгаданих коефіцієнтів покращилось.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Показник	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.	На 31.12. 2022 р.	Абсолютне відхилення показника на 31.12. 2022 р. від показника на 31.12.18 р. (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	0,73	0,63	0,59	0,6	0,81	+0,21
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,4	1,58	1,68	1,7	1,23	-0,47
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,76	1,72	1,47	1,4	4,38	+2,98
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,36	0,57	0,67	0,7	0,23	-0,47
5. Коефіцієнт стійкості фінансування	0,87	0,97	0,92	0,86	0,94	+0,08
6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,27	0,36	0,4	0,41	0,19	-0,22
7. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,15	0,35	0,38	0,34	0,15	-0,19
8. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,16	0,34	0,35	0,32	0,13	-0,19
9. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-2,27	-4,76	-2,07	-1,23	-0,05	+1,18
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,51	0,91	0,82	0,7	0,66	-0,04
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5	0,08	0,17	0,34	0,34	-
12. Коефіцієнт страхування бізнесу	0	0	0	0	0	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Аналогічну ситуацію можна спостерігати, аналізуючи забезпеченість власними оборотними коштами.

Підсумовуючи проведений аналіз спостерігаємо, що валюта балансу, вперше за останніх п'ять років, на кінець 2022 року у порівнянні з 2021 роком зменшилася на 29326 тис. грн або на 8,04%. Якщо детальніше, то вартість необоротних активів зменшилася на 21065 тис. грн або на 7,11 %, а вартість оборотних активів зменшилася на 8261 тис. грн або на 12,08%. Хотілося б відзначити, що зменшення вартості необоротних активів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» станом на 31.12.2022 р. порівняно з показником на 31.12. 2021 року

пов'язано передусім зі зниженням основних засобів на 19704 тис. грн або 6,73%, а оборотних активів в основному за рахунок зменшення виробничих запасів на 25891 тис. грн або на 89,21%. Збільшення статей спостерігалось лише за такими позиціями як: товари на 4 тис. грн або на 50 %, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 27886 тис. грн або на 105,12% та грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 180 тис. грн або на 119,51%.

У структурі пасивів спостерігаємо збільшення власного капіталу підприємства станом на 31.12.2022 р. порівняно з показником на 31.12.2021 р. на 59738 тис. грн або на 28,13 % відбулось за рахунок збільшення суми додаткового капіталу на 40705 тис. грн або на 30,85% та нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 19033 тис. грн або на 26%. Величина статутного та додатково вкладеного капіталів протягом періоду, що досліджувався, залишалася незмінною.

Варто відмітити, що сума забезпечення наступних витрат та платежів зменшилася на 383 тис. грн або на 27,96 %, довгострокових зобов'язань на 59249 тис. грн або на 59,16 %. Сума поточних зобов'язань зменшилася на 29432 тис. грн або на 58,12%, переважно за рахунок зменшення обсягу кредиторської заборгованості за роботи, товари, послуги на 43655 тис. грн або на 98,91%. Спостерігається зростання за позицією інших поточних зобов'язань у 5,19 рази.

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та раціональності вкладення фінансових ресурсів в активи. В процесі функціонування підприємства величина активів та їх структура постійно змінюються.

Аналізуючи показники фінансової стійкості можна спостерігати негативні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість, а саме: зменшувалось значення коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта автономії, підвищувалась залежність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» від залучених коштів до періоду 2022 року, коли значення вищезгаданих коефіцієнтів покращилось.

Аналогічну ситуацію можна спостерігати, аналізуючи забезпеченість власними оборотними коштами.

Діяльність підприємства формується як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем, яке можна класифікувати на мікро- та макросередовище. Мікросередовище охоплює споживачів, постачальників, конкурентів, посередників та контактну аудиторію. З іншого боку, макросередовище складається з політичних, правових, економічних, технологічних, демографічних, екологічних і культурних факторів, які впливають на економічний суб'єкт. Щоб краще зрозуміти діяльність підприємства, спочатку проаналізуємо фактори мікросередовища, оскільки вони мають більш безпосередній вплив на підприємство порівняно з факторами макросередовища.

Споживачами продукції та послуг ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є фізичні та юридичні особи Кіровоградської області, потреби яких підприємства ефективно задовольняє. Ефективно використовуючи маркетинговий комплекс, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має можливість формувати споживчий попит.

Вибір постачальників ґрунтується на кількох ключових факторах, у тому числі на найвищій якості витратних матеріалів, широкому асортименті доступних продуктів, своєчасних поставках і стабільних цінах. З кожним постачальником необхідно укласти договір на постачання витратних матеріалів і комплектуючих, якість яких регулюється відповідною документацією.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» стикається з сильною конкуренцією з боку інших компаній на ринку, серед яких ТОВ «SILA», ТОВ «Воля», ТОВ «Імперіал», ТОВ «Мережа+» тощо.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» пропонує ряд конкурентних переваг, таких як: якісне виконання робіт і послуг, швидке виконання замовлення, індивідуальний підхід до споживачів, та надання знижок постійним клієнтам.

Результати аналізу факторів мікросередовища можна побачити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу
Конкуренти	Рівень конкуренції високий	Можливе подальше зростання кількості конкурентів	Зниження попиту на послуги
Географічне розміщення покупців	Розміщення у м. Кропивницький та Кіровоградській області	Вихід поза межі області	Зростання обсягів наданих послуг
Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення обсягів наданих послуг
Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
Вартість наданих послуг, виконаних робіт	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Досліджуючи вплив елементів мікросередовища на ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», вважаємо за доцільне врахувати вплив споживачів, конкурентів та постачальників. Що стосується споживачів, то їх географічне розташування та сприйняття ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є ключовими факторами, які позитивно впливають на діяльність підприємства. Довіра споживачів до підприємства призводить до збільшення обсягу послуг, що надаються.

Вплив постачальників, навпаки, залишається нейтральним. Коли ціни на витратні матеріали та комплектуючі зростають, підприємство може не помітити певні переваги роботи з постачальниками, такі як договірні зобов'язання, пунктуальність і безперебійна система поставок. Однак, незважаючи на цей виклик, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» залишається лідером ринку завдяки інвестиціям в інновації, які спонукають гостру конкуренцію. Щоб проаналізувати макросередовище, вважаємо за доцільне розглянути різні компоненти, включаючи політико-правові, економічні, технологічні, демографічні, природні та соціально-культурні фактори. Важливо визнати, що ці компоненти по-різному впливають на діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Загалом, жорстка конкуренція призводить до того, що підприємство вкладає кошти в інновації, і це дозволяє ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» бути одним з лідерів на ринку.

Для аналізу макрооточення розглянемо такі його складові як політикоправову, економічну, технологічну, демографічну, природну та соціально-культурну. Зазначимо, що не усі складові макросередовища однаково впливають на діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Стан законодавства та державної політики (політико-правова складова) займає особливе місце серед вагомих факторів макросередовища. Державну політику підтримують та забезпечують різні державні установи, регулюючі органи; представницька і виконавча влада; місцеві адміністрації; громадські організації.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» дотримується усіх вимог законодавства, положень та нормативів, виконує відповідні інструкції та приписи, видані державними органами.

Стосовно економічної складової макросередовища, то на діяльність аналізованого підприємства впливає купівельна спроможність споживачів, державна фінансово-кредитна політика та еластичність попиту. Вплив цих факторів проявляється у зменшенні чи збільшенні цін на послуги, зростанні чи падінні обсягів реалізації послуг та робіт, а також розширенням чи скороченням масштабів діяльності. Оцінюючи купівельну спроможність споживачів, врахуємо те, що основними споживачами послуг ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є фізичні та юридичні особи м. Кропивницького та області, тому вплив цього фактора визначається, виходячи з купівельної спроможності саме цієї категорії.

Купівельна спроможність споживачів робіт та послуг ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» за останні роки зростала в абсолютному значенні, проте в порівняних цінах вона залишилась практично на тому ж рівні. Стосовно вітчизняної фінансово-кредитної політики зазначимо, що вона є нестабільною. Спостерігається погіршення стану даної складової, що негативно впливає на

аналізоване підприємство, оскільки існуючі умови кредитування гальмують розширення господарської діяльності.

Технологічна складова також впливає на діяльність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», оскільки в останні роки НТП та розвиток НДДКР спричинив справжню революцію.

В завершення розділу проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього оточення ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка середовища функціонування ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відповідність структури поставленим перед підприємством завданням Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління Чітка постановка завдань Високий професійний рівень Наявність жорсткої трудової дисципліни у колективі Можливість інвестувати кошти в господарську діяльність Постійна поінформованість про розвиток ринків та технологій Якісне виконання робіт Ефективна робота в маркетинговій сфері Враховання потреб споживачів	Керівники окремих відділів з вираженим авторитарним стилем керівництва Дублювання низки функцій в окремих підрозділах Жорстка трудова дисципліна деколи призводить до соціального напруження в колективі Недостатнє використання засобів стимулювання збуту Недостатня увага розвитку маркетингу
Можливості	Загрози
Можливість виходу на ринки сусідніх областей Можливість розширення масштабів діяльності Концентрація зусиль на збільшенні частки ринку Найоптимальніший вибір сегментів ринку для окремих видів діяльності	Економічна нестабільність в Україні Високі податкові ставки Збільшення темпів інфляції

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Для посилення своїх сильних сторін і усунення потенційних загроз ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» доцільно досліджувати нові сегменти ринку, оптимізувати фінансовий менеджмент, підвищити конкурентоспроможність послуг і підтримувати позитивний імідж підприємства.

Для успіху підприємства вкрай важливо запровадити надійну систему стратегічного управління та планування, а також послідовно оцінювати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище за допомогою діагностичних заходів.

Аналізуючи зовнішнє середовище підприємства, стає очевидним, що впровадження превентивних регуляторних заходів має важливе значення для збереження частки ринку ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та запобігання розмиванню поточних конкурентних позицій.

Для цього ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має проаналізувати стратегії своїх конкурентів, шукати потенційних партнерів та досліджувати нові ринки для розширення охоплення своїх послуг.

2.3. Оцінка стратегічної стійкості досліджуваного підприємства сфери послуг

Оцінка стабільності підприємств сфери послуг має вирішальне значення для виявлення перешкод, які заважають їхньому зростанню, і реалізації стратегій їх подолання. Важливо також розуміти напрямок і масштаб змін у стратегічній стійкості організації, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо її підвищення. Таким чином, необхідний комплексний аналіз динамічного рівня стратегічної стабільності, щоб дослідити, як змінюються ключові операційні параметри під впливом різних факторів.

У табл. 2.7 подано різні фактори, які впливають на стратегічну стійкість ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Для підтримки стратегічної стабільності та забезпечення фінансування як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел необхідно ретельно вивчити фінансовий стан ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Це включає оцінку рівня ліквідності, платоспроможності та ділової активності, а також використання власних і залучених коштів.

Викликає занепокоєння те, що протягом поточного року підприємство не інвестувало активних коштів в основні засоби, що потенційно може призвести до зниження виробничих потужностей. Крім того, суттєво зменшилася частка оборотних виробничих фондів у загальній сумі оборотних активів на 33,33 %, а частка основних засобів у загальній сумі активів зростає.

на 50 %. Крім того, спостерігалось зниження зносу основних фондів на 19,7%, а коефіцієнт мобільності активів – на 30,34%.

Таблиця 2.7

Чинники впливу на забезпечення стратегічної стійкості

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Група чинників	Тенденція за 2018-2022 роки
Організаційно-економічні умови	
Становище підприємства на ринку	Має місце ріст конкуренції в галузі.
Попит на роботи та послуги підприємства	Стабільний попит на роботи та послуги, стабільний ріст виручки
Чисельність та кваліфікація персоналу	Середня кількість працівників становила 32 осіб у 2020 році, 34 осіб у 2021 році та 31 особи у 2022 році. Керівний склад організації має вищу управлінську освіту, фахівці з обслуговування техніки володіють сертифікатами на виконання відповідних робіт
Стан основних виробничих засобів	Відсутність активного оновлення основних засобів
Наявність сучасних технологій	Підприємство застосовує сучасні технології
Наявність ноу-хау	На постійній основі відбувається здійснення науково-технічної діяльності, у тому числі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт
Якість робіт та послуг	Високий рівень якості завдяки постійній модернізації
Фінансовий стан	
Ліквідність і платоспроможність	Коефіцієнт покриття становив 0,18 у 2022 році, скоротившись на 1,17 за 2018-2022 роки. Рівень платоспроможності є високим, адже активи і джерела фінансування є збалансованими за термінами.
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 0,21 та склав 0,81 у 2022 році. Низький ризик втрати свого капіталу кредиторами. Покращення фінансового становища та ефективна бізнес-модель.
Ділова активність	Своєчасність виконання процентних зобов'язань, підвищення оборотності капіталу, зниження середньої вартості власного капіталу, скорочення інтенсивності використання оборотних засобів, зниження якості операційного процесу
Стан управління	
Кваліфікація менеджерів	Неефективні рішення менеджерів в сфері управління операційною діяльністю. При цьому управлінці забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства
Інноваційність рівня управління	Практика управління включає скорочення рівня кредитного, валютного, ринкового ризиків, ризиків втрати ліквідності та неплатоспроможності. Менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства
Рівень інтеграції процесів управління	Високий, скорочення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, покриття поточної дебіторської заборгованості поточною кредиторською заборгованістю.
Рівень обґрунтованості управлінських рішень	Вище середнього рівня: топ-менеджмент здійснює розрахунок різних видів ризиків та на основі цієї інформації приймає управлінські рішення

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Для досягнення довгострокової життєздатності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» розробило комплексну політику та стратегію сталого розвитку, яка охоплює не лише економічні міркування, а й екологічні та соціальні фактори.

Внутрішнє управління діяльністю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» з метою забезпечення стратегічної стійкості здійснюється різними відділами,

відповідальними за комерційну діяльність, виробництво та підтримку основного бізнесу.

Представлена вище організаційна структура ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» складається з різних підрозділів. На комерційні підрозділи покладається представництво інтересів підприємства при виконанні робіт і послуг, а також проведення науково-технічної діяльності.

Виробничі підрозділи спеціалізуються на ремонті та установці інтернету. Крім того, є підрозділи підтримки основної діяльності, які займаються юридичними питаннями, комунікацією з державними органами, фінансовою підтримкою, участю у тендерах.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» прагне до екологічного розвитку та визначило декілька ключових напрямків, серед яких раціональне водоспоживання, енергоефективне використання енергії, поводження з відходами та скорочення викидів парникових газів.

Для досягнення раціонального водоспоживання підприємство впровадило такі заходи, як встановлення аераторів на змішувачах для зменшення споживання води та встановлення лічильників для контролю та оцінки споживання води.

В опалювальний період використовується централізоване гаряче водопостачання. ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» усвідомлює важливість енергозбереження та підвищення енергоефективності в умовах зростання цін на енергоносії. Для економії коштів підприємство використовує власні електричні водонагрівачі для гарячої води, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел.

Для подальшого підвищення енергоефективності в індивідуальному тепловому пункті підприємства встановлені метеотермостати. Ці термостати автоматично регулюють температуру всередині будівлі на основі змін зовнішньої температури. Відходи, які утворюються на підприємстві, відповідально утилізуються ТОВ «Екостайл». Однак варто зазначити, що

використання дизельних автомобілів для обслуговування негативно впливає на навколишнє середовище через викиди парникових газів.

Окрім того, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» приділяє велике значення соціальній політиці та людським ресурсам у рамках своїх стратегічних зусиль щодо сталого розвитку.

Протягом усього аналізованого періоду підприємство спостерігало одночасне зниження як обсягу послуг, так і кількості співробітників. Проте скорочення чисельності не було значним, що свідчить про підвищення ефективності управління персоналом та структурну оптимізацію.

Плинність кадрів залишалася незмінною впродовж 2020-2022 років, причому найнижчий показник був зафіксований у 2022 році і становив 0. Ця стабільність плинності свідчить про надійний рівень продуктивності персоналу. Незважаючи на менш конкурентну оплату праці, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ефективно використовує нефінансові методи мотивації своїх співробітників.

Коефіцієнт поповнення персоналу становив у середньому 0 з 2020 по 2022 рік, що свідчить про скорочення робочої сили та робочих місць. Зазначимо, що у 2022 році трудовий колектив підприємства продемонстрував зростання продуктивності праці, продуктивність праці сягнула 1310,6 тис. грн проти 1126,4 тис. грн у 2020 році (табл. 2.8).

Політика організації праці, яку реалізує ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», демонструє ретельну увагу до персоналу. Наявну динаміку можна пояснити поступовим зниженням доданої вартості порівняно зі швидкішим скороченням зайнятого персоналу.

Вирішальним показником оцінки ефективності управління та мотивації персоналу є рентабельність витрат на персонал. Зменшення цього показника з 13,61% до 1,93% свідчить про низьку загальну якість кадрової політики.

У 2022 році кожна гривня, витрачена на витрати на персонал, дає ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» нижчий результат порівняно з 2020 роком. З іншого боку,

спостерігається зростання прибутків від заробітної плати, що є позитивним аргументом для керівництва.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності управління мотивацією та персоналом
ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» впродовж 2020-2022 років**

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1126,4	1153,6	1310,6	27,2	157	2,41	13,61	16,35
Рентабельність витрат на оплату праці, %	13,61	3,47	1,93	-10,14	-1,54	-74,5	-44,38	-85,82
Зарплатовіддача	2,52	2,18	2,62	-0,34	0,44	-13,49	20,18	3,97
Зарплатоємність	0,26	0,24	0,24	-0,02	0	-7,69	0	-7,69

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Однак важливо зазначити, що на чистий прибуток впливають численні фактори, тоді як дохід і додана вартість безпосередньо залежать від продуктивності персоналу. Така ситуація підкреслює необхідність пошуку додаткових шляхів підвищення ефективності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ».

Досліджуваний період виявив зниження платоспроможності наприкінці порівняно з початком, що свідчить про незначне покращення ефективності мотиваційної політики. ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» вживало заходів щодо матеріального заохочення працівників шляхом впровадження системи преміювання за такими факторами, як особливі умови праці, науковий ступінь, вислуга років, трудові досягнення. Крім того, бонуси надаються за певні звітні періоди та з нагоди державних свят і річниць. Прибуток, що залишився, підприємство спрямовує на добровільне медичне страхування, допомогу при стаціонарному лікуванні, благополуччя дітей співробітників, важливі події в житті, такі як одруження та народження дитини. Крім того, підприємство надає пріоритет охороні праці та техніці безпеки.

Рис. 2.8 ілюструє основні виклики, з якими стикається ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» щодо ефективності управління, стратегічної стійкості та стану основних виробничих фондів.

Аналіз динаміки розвитку підприємства, фінансового стану та зношеності активів свідчить про необхідність зміни стратегії розвитку та підвищення ефективності управління.

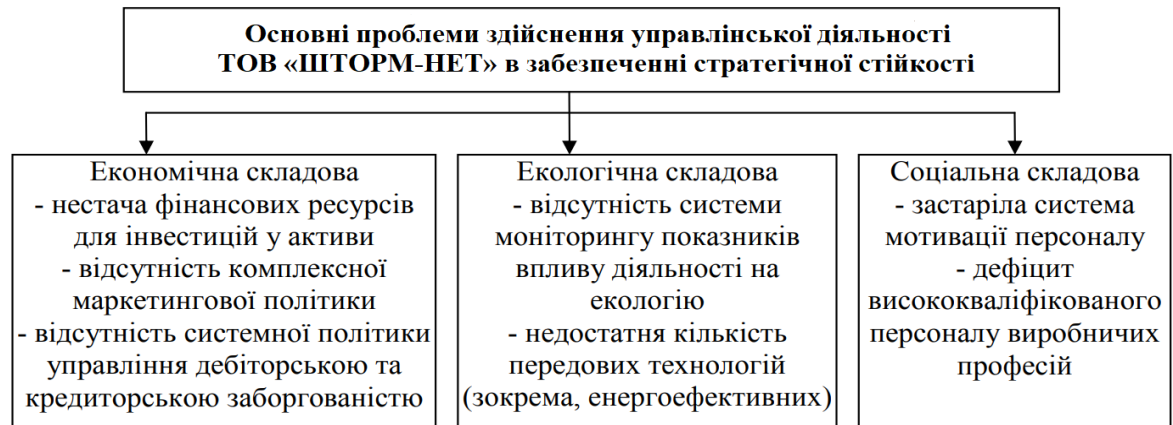


Рис. 2.8. Основні проблеми здійснення управлінської діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» в забезпеченні стратегічної стійкості

Джерело: сформовано автором

У ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» відсутні передові практики в економічних, екологічних та соціальних аспектах сталого розвитку, про що свідчить аналіз показників діяльності та менеджменту підприємству.

На підприємстві діє застаріла система мотивації, яка передбачає стандартні бонуси, надбавки та передбачені законодавством соціальні гарантії для працівників. Крім того, підприємство не проводить моніторинг показників впливу на навколишнє середовище, не дотримуючись найкращих практик, яких дотримуються інші підприємства.

Для оцінки стратегічної позиції ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» з точки зору стійкості ми використаємо методологію аналізу SPACE для визначення найбільш підходящої бізнес-стратегії. Цей аналіз враховуватиме такі критерії, як фінансова міцність (FS), привабливість галузі (PG), стабільність галузі (SH) і конкурентоспроможність підприємства (KP).

Результати оцінки факторів, що стосуються фінансового становища фірми, конкурентної переваги, привабливості галузі та екологічної стабільності, можна знайти в табл. 2.9-2.12.

Таблиця 2.9

Фактори конкурентоспроможності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	5	5	5	5	5	0,1	0,5
Якість послуг	4	5	4	4	5	0,4	1,76
Стадія життєвого циклу послуг	3	3	3	2	3	0,05	0,14
Прихильність покупців	4	3	2	4	3	0,3	0,96
Рентабельність продаж	1	1	2	1	1	0,1	0,12
Ступінь вертикальної інтеграції	2	3	3	4	3	0,05	0,15
Конкурентоспроможність							3,63

Джерело: сформовано автором

Експерти ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» брали активну участь у проведенні оцінювання, ретельно оцінюючи показники за 5-бальною шкалою.

Таблиця 2.10

Фактори, що оцінюють стабільність галузі ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	3	5	4	5	4	0,1	0,42
Інфляція	1	1	1	1	1	0,1	0,1
Варіація попиту	4	4	5	4	5	0,3	1,32
Державне регулювання галузі	2	3	3	2	1	0,1	0,22
Агресивність конкурентів	5	5	5	5	5	0,3	1,5
Маркетингові та рекламні можливості	3	4	4	3	4	0,1	0,36
Стабільність середовища							3,92

Джерело: сформовано автором

Для визначення рекомендованого вектора стратегії необхідно розрахувати координати точки Р (Х; Y) за такими формулами:

$$X = PG - KP = 3,68 - 3,63 = 0,05;$$

$$Y = FC - CG = 3,11 - 3,92 = -0,81.$$

Таблиця 2.11

Фактори, що оцінюють фінансову силу ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	4	3	4	4	4	0,05	0,19
Оборотність оборотних активів	1	3	4	4	4	0,05	0,16
Фондовіддача	4	5	5	4	4	0,1	0,44
Рентабельність власного капіталу	1	1	3	4	4	0,2	0,52
Фінансова незалежність	5	5	5	5	5	0,1	0,5
Стабільність отримання прибутку	1	1	3	4	4	0,5	1,3
Фінансове становище							3,11

Джерело: сформовано автором

За експертними оцінками, галузева привабливість ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» дещо перевищує його конкурентоспроможність, що зумовлює стратегію, що схиляється до правої осі ординат.

Таблиця 2.12

Фактори, що оцінюють привабливість галузі ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Потенціал зростання	4	5	5	4	5	0,2	0,92
Конкурентна ситуація	5	5	5	5	5	0,1	0,5
Стадія життєвого циклу галузі	4	4	3	4	4	0,1	0,38
Використання ресурсів	4	4	4	3	4	0,2	0,76
Капіталоємність	4	4	4	4	4	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	3	2	3	1	3	0,3	0,72
Привабливість галузі							3,68

Джерело: сформовано автором

Експерти також вказують на те, що стабільність галузі переважає фінансову міцність ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», у зв'язку з чим підприємство рекомендує прийняти конкурентну стратегію (рис. 2.9).

Для посилення стратегічної стабільності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має зосередитися на підвищенні своєї економічної (фінансової) стабільності, забезпечуючи можливість переходу до агресивної стратегії. Ця агресивна стратегія передбачає розширення діяльності за межі регіональних кордонів, чинити більший тиск на конкурентів, щоб отримати частку ринку, і використання ефекту масштабу.

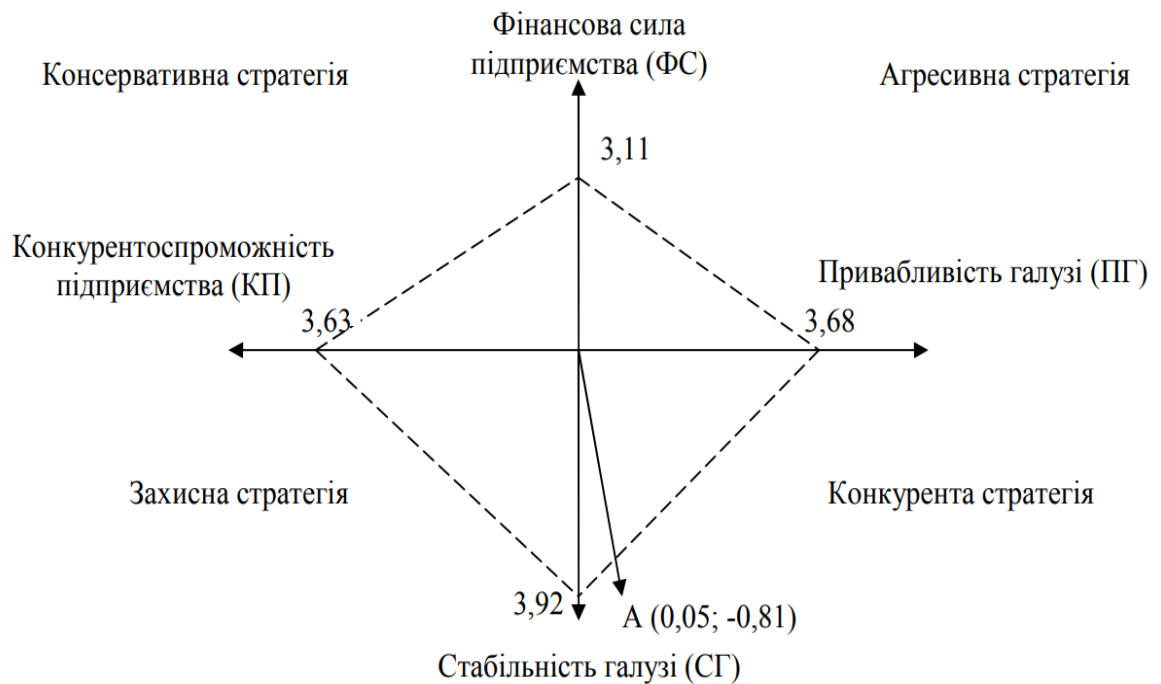


Рис. 2.9. Оцінка стратегічного положення ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: сформовано автором

Тепер розглянемо бізнес-портфель ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» за допомогою матриці BCG.

Використовуючи дані для портфельного аналізу (табл. 2.13) побудуємо матрицю BCG (рис. 2.10), на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку, %, і величинами відносної частки послуг/робіт на ринку Кіровоградської області, %.

Таблиця 2.13

Дані для портфельного аналізу

Показник	Види робіт/послуг							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи росту ринку, %	3,1	3,2	7	6,5	9,3	1,8	0,5	8,8
Частка окремої послуги в загальному обсязі їх реалізації, %	31,1	27,8	7,5	4,8	4,2	7,3	5,6	11,7
Частка на ринку, %	9,2	10,1	5,2	3,2	2,1	5,8	4,1	2,3

Джерело: сформовано автором

Використовуючи дані з табл.2.13, переходимо до створення матриці BCG (рис. 2.10), де кружечки символізують різні сектори бізнесу. Ці кола

розташовані в координатах, утворених темпами зростання ринку та відносною часткою послуг/робіт на ринку Кіровоградської області.

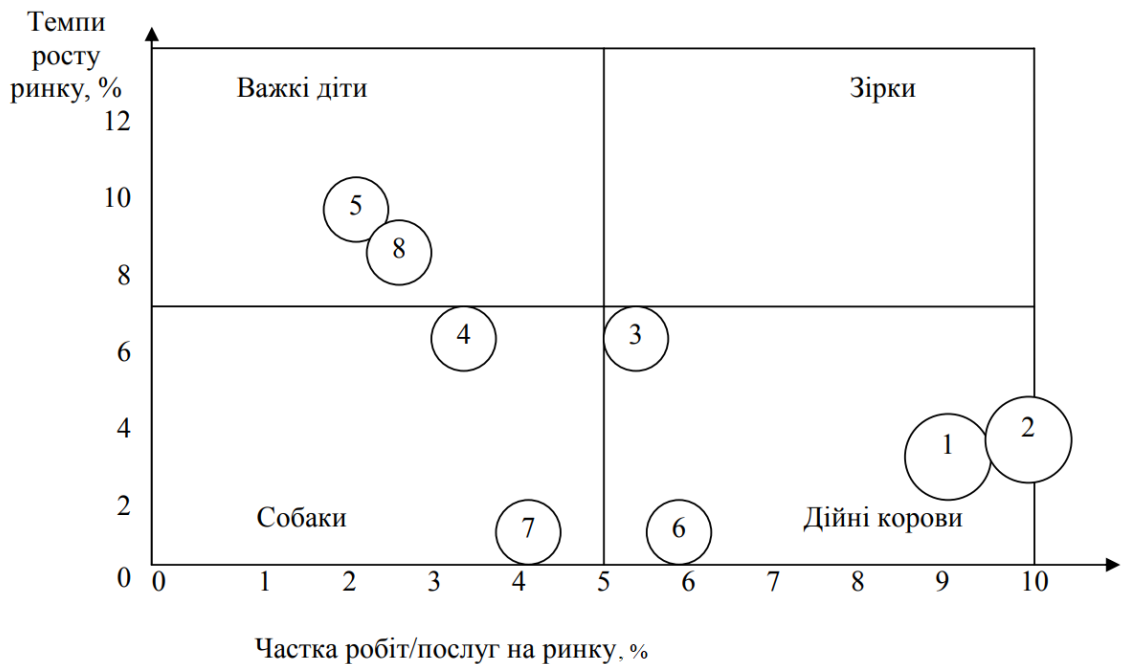


Рис. 2.10. Матриця BCG для робіт та послуг ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: сформовано автором

Матриця розбиває види робіт і послуг на два розділи за темпами їх зростання ринку. Верхня частина представляє роботи та послуги на ринках із темпами зростання вище середніх, а нижня – з нижчими.

Таблиця 2.14

**Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»
відповідно до моделі BCG**

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Важкі діти»	Або йти на збільшення присутності на ринку і зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
«Дійні корови»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	Або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля підприємства

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб орієнтуватися в продуктовому портфелі ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», у табл. 2.14 наведено рекомендовані стратегії. У цій таблиці наведено

стратегії, запропоновані для кожного бізнес-сектору ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», узгоджені з моделлю BCG.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.14, стає очевидним, що ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» необхідно приймати стратегічні рішення щодо різноманітних видів діяльності. Зокрема, у сфері обслуговування та впровадження офісної техніки компанія повинна або збільшити свою присутність на ринку, або скоротити ці операції. Це пов'язано з тим, що ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» наразі займає невелику частку ринку з відносно високими темпами зростання. Відповідно, підприємство витрачає значні ресурси для підтримки конкурентних позицій у цих сферах, що негативно впливає на її загальну стратегічну стабільність.

Крім того, розглядаючи категорію «собаки», яка включає установку та ремонт оргтехніки, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» слід вивчити такі варіанти, як скорочення або припинення цієї господарської діяльності. Це пояснюється тим, що ринкова частка компанії в цих областях низька, а темпи їх зростання недостатні, щоб компенсувати витрати, пов'язані з підтримкою конкурентоспроможності. З іншого боку, для решти категорій бізнесу, які класифікуються як «дійні корови», для ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» вкрай важливо максимізувати їх розвиток. Ці сфери забезпечують найвищий фінансовий прибуток і сприяють стратегічній стабільності та зростанню організації.

Вивчення показників, що використовуються для оцінки стратегічної стабільності підприємств вітчизняного сектора послуг, виявило тривожну тенденцію. За останні роки спостерігається зниження темпів зростання продажів, збільшення збиткових підприємств, зниження рентабельності діяльності, скорочення інвестицій в основний капітал. Ці фактори негативно вплинули на стратегічну стабільність підприємств сфери послуг та вплинули на такі ключові показники, як фінансова незалежність, обсяг довгострокових кредитів, оборотний капітал, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Для ілюстрації цього було проведено оцінку стратегічної стійкості ТОВ «ШТОРМ-НЕТ». Аналіз показників ефективності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та практик управління показує відсутність передових практик економічного, екологічного та соціального сталого розвитку. На даний момент підприємство відчуває нестачу фінансових ресурсів для інвестування активів, відсутність комплексної маркетингової політики, відсутність системного підходу до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. З точки зору соціального аспекту стратегічної стійкості, система мотивації підприємства є застарілою, яка базується на стандартних бонусах, надбавках та встановлених законодавством соціальних гарантіях працівників. Крім того, екологічна складова сталого розвитку не включає моніторинг показників впливу на навколишнє середовище, який вважається найкращою практикою в діловому світі.

За результатами оцінки стратегічної позиції методом аналізу SPACE ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано прийняти конкурентну стратегію. Однак, щоб досягти більш високого рівня стратегічної стійкості, підприємство повинне посилити свою економічну (фінансову) складову стійкості. Це вдосконалення зрештою дозволить компанії перейти до агресивної стратегії, яка включає розширення діяльності за межі регіону, посилення тиску на конкурентів з метою завоювання частки ринку та отримання вигоди від ефекту масштабу, серед інших факторів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Напрямки удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств сфери послуг

Після проведення всебічного аналізу в попередньому розділі було визначено, що ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» не вистачає найкращих практик з точки зору економічної, екологічної та соціальної сталості у стратегічному забезпеченні сталості та управлінні.

Зараз підприємство стикається з фінансовими обмеженнями, які перешкоджають інвестиціям в активи, відсутній системний підхід до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, працює із застарілою системою мотивації, що складається зі стандартних бонусів, надбавок та передбачених законодавством соціальних гарантій для працівників.

Крім того, бракує моніторингу показників впливу на довкілля. З огляду на ці висновки ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано запровадити програму, спрямовану на покращення стратегічного управління стійкістю (табл. 3.1), щоб сприяти розширенню бізнесу та збільшенню частки ринку.

Для досягнення цих цілей необхідно збільшити обсяги реалізації високомаржинальних робіт і послуг, підвищити їх якість, налагодити більш тісну співпрацю зі споживачами для задоволення їх конкретних вимог.

Запропонована програма спрямована на вдосконалення стратегічного управління стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», що призведе до покращення економічних, екологічних і соціальних аспектів стратегічної стійкості. Наразі практична реалізація програми в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» неможлива через відсутність спеціальної посади чи відділу, відповідального за стратегічне управління стійкістю.

Як альтернативний підхід до вдосконалення стратегічного управління

стійкістю пропонується створити окремі посади для фінансових і бізнес-аналітиків. Ці аналітики відповідатимуть за розрахунок індикаторів стратегічної стабільності, їх постійний моніторинг, виявлення змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і спостереження за результатами цих змін.

Таблиця 3.1

**Програма удосконалення управління стратегічною стійкістю
ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»**

Основні заходи	Терміни	Фінансування	KPI
Програма удосконалення управління стратегічною стійкістю			
Розробка та реалізація програми удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємства	Лютий 2024 - липень 2024	290000 грн	1. Збільшення обсягів реалізації послуг на 6% за рік. 2. Підвищення рентабельності на 3%
Розробка програми стратегічної стійкості			
1. Розроблення нової системи управління підприємством. 2. Розроблення нормативно-методичної та інформаційної бази управління стратегічною стійкістю підприємства. 3. Впровадження механізмів захисту стратегічної стійкості.	Лютий 2024	50000 грн	1. Зменшення чисельності персоналу на 4%. 2. Зменшення дебіторської заборгованості на кінець року на 30%
План заходів з реалізації розробленої програми			
1. Розроблення загальних принципів та основних напрямів політики у сфері стратегічної стійкості та управління результатами стратегічної діяльності. 2. Розроблення плану з удосконалення управління стратегічною стійкістю. 3. Розроблення процедур з удосконалення механізму управління стратегічною стійкістю. 4. Впровадження підходів до організації колективної роботи для покращення стратегічної стійкості. 5. Розвиток системи управління знаннями на підприємстві. 6. Розробка системи управління стратегічною діяльністю підприємства. 7. Формування системи планування стратегічної діяльності. 8. Організація системи безперервного технологічного бенчмаркінгу.	Березень 2024 - червень 2024	60000 грн	1. Впровадження сучасної системи мотивації персоналу. 2. Розробка комплексної маркетингової політики.
Програма заходів з підвищення кваліфікації персоналу, що відповідатиме за покращення управління стратегічною стійкістю			
1. Розроблення процедури та матеріалів з атестації. 2. Проведення атестації. 3. Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу. 4. Розроблення типових договорів підвищення кваліфікації персоналу. 5. Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ЗВО для підвищення кваліфікації. 6. Укладання договорів на підвищення кваліфікації.	Березень 2024 - липень 2024	180000 грн	1. Кількість персоналу, що бере участь у підвищенні кваліфікації – 10 осіб. 2. Частка працівників, що успішно пройшли програми підвищення кваліфікації – 40%.

Джерело: сформовано автором

Команда проекту вдосконалення стратегічного управління стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» складатиметься з директора, заступника директора, начальника відділу кадрів, бухгалтера та фінансово-бізнес-аналітика, що відзеркалює вдосконалена організаційна структура команди проекту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Організаційна структура команди проекту удосконалення управління стратегічною стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Джерело: сформовано автором

Команда проекту вдосконалення стратегічного управління стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» представлена на рис. 3.1, який ілюструє організаційну структуру. Для полегшення реалізації проекту в табл. 3.2 сформульовано перелік основних завдань, відомих як WBS проекту.

У цій табл. 3.2 наведено основні роботи, необхідні для успішного виконання проекту.

З метою вдосконалення управління стратегічною стійкістю в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» було реалізовано кілька ключових ініціатив, у тому числі розробка нової системи управління підприємством, яка включає в себе прогресивні форми та методи управління для оптимізації організаційних структур, зниження витрат та підвищення загальної ефективності шляхом концентрації, спеціалізації, кооперації та комбінування.

Крім того, докладено зусиль для створення нормативно-методичної та інформаційної основи для ефективного управління стратегічною стійкістю підприємства.

Таблиця 3.2

WBS проекту

1	2	3
1 Етап планування (підготовчий етап)	1.1 Формування команди проекту	1.1.1 Розподіл повноважень та функцій в межах проекту між його учасниками 1.1.2 Координація повноважень між учасниками
	1.2 Розроблення нормативно-методичної бази управління стратегічною стійкістю підприємств	1.2.1 Розроблення посадової інструкції фінансового та бізнес-аналі 1.2.2 Розробка групи ключових показників стратегічної стійкості
	1.3 Формування системи управління стратегічною стійкістю	1.3.1 Розроблення нової системи управління підприємством 1.3.2 Розроблення загальних принципів та основних напрямів політики у сфері стратегічної стійкості та управління результатами стратегічної діяльності 1.3.3.Впровадження механізмів захисту стратегічної стійкості
2 Основний етап проекту	2.1 Комерціалізація	2.1.1 Проведення співбесід з кандидатами на посаду фінансового та бізнес-аналітика 2.1.2 Вибір та затвердження спеціалістів на посадах фінансового та бізнес-аналітика 2.1.3 Розроблення плану з удосконалення управління стратегічною стійкістю
	2.2 Удосконалення стратегічної стійкості	2.2.1 Впровадження підходів до організації колективної роботи, для покращення стратегічної стійкості 2.2.2 Розвиток системи управління знаннями на підприємстві 2.2.3 Розробка системи управління стратегічною діяльністю підприємства 2.2.4 Формування системи планування стратегічної діяльності 2.2.5 Організація системи безперервного технологічного бенчмаркінгу. Заходи зі створення системи якості
	2.3 Втілення заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу	2.3.1 Розроблення процедури та матеріалів з атестації 2.3.2 Проведення атестації 2.3.3 Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу 2.3.4 Розроблення типових договорів підвищення кваліфікації персоналу 2.3.5 Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ЗВО для підвищення кваліфікації
	2.4 Формування бюджету витрат на проект	2.4.1 Калькуляція витрат на проект та заробітну плату фінансового та бізнес-аналітика 2.4.2 Оплата заробітної плати фінансового та бізнес-аналітика
	3.1 Моніторинг ефективності діяльності фінансового та бізнес-аналітика	3.1.1 Проведення тестування фінансового та бізнес-аналітика 3.1.2 Контроль нових регламентів щодо управління стратегічною стійкістю
	3.2 Корекція дій щодо управління стратегічною стійкістю	3.2.1 Розробка нових показників стратегічної стійкості 3.2.2 Формування звітів за результатами проекту
3 Заключний етап проекту		

Джерело: сформовано автором

Реалізація механізмів забезпечення стратегічної стабільності, формулювання загальних принципів і ключових напрямків політики у сфері стратегічної стійкості та управління, створення плану посилення управління стратегічною стійкістю, встановлення процедур для вдосконалення механізму управління стратегічною стабільністю, прийняття підходів колективної роботи для підвищення стратегічної стабільності, розвиток системи

управління знаннями, яка сприяє навчанню, обміну знаннями та створення, створення системи управління стратегічною діяльністю підприємства, формування системи планування стратегічної діяльності, організація безперервного технологічного бенчмаркінгу для порівняння з більш економічно ефективними підприємствами-конкурентами, розробка процедур і матеріалів сертифікації, проведення атестаційних процесів за встановленим графіком, створення системи підготовки, перепідготовки та інших форм підвищення кваліфікації персоналу. удосконалення, розробка стандартизованих договорів про підвищення кваліфікації, створення системи моніторингу та відбору до профільних вищих навчальних закладів та укладення договорів про підвищення кваліфікації із залученням кваліфікованих спеціалістів та навчальних закладів України.

3.2. Ключові заходи з удосконалення управління стратегічною стійкістю досліджуваного підприємства

Запропонована програма вдосконалення стратегічного управління стійкістю в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має багато цілей.

По-перше, програма забезпечує основу для сталого розвитку підприємства, окреслюючи майбутні перспективи та встановлюючи чіткий напрямок. Також визначає ключові сфери діяльності організації та об'єднує різні аспекти, такі як економіка, маркетинг, проекти та фінанси, у єдину систему.

По-друге, програма встановлює конкретні та вимірювані цілі для кожного підрозділу та організації в цілому, узгоджуючи їх із загальною стратегією розвитку підприємства.

По-третє, це сприяє координації діяльності всіх функціональних підрозділів. Нарешті, стратегічний підхід заохочує керівників об'єктивно оцінювати свої сильні сторони та визначати напрямки для покращення.

Для забезпечення підзвітності визначено посадову особу, яка буде

контролювати кожен етап виконання програми.

Матриця OBS (табл. 3.3) буде використана для визначення обсягу відповідальності кожної особи.

Таблиця 3.3

**Матриця OBS реалізації програми удосконалення управління
стратегічною стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»**

OBS	Роботи	Д	А	К	ФА	Б	БА
1.	Розподіл повноважень та функцій в межах проекту між його учасниками	Я П У	О К				
2.	Координація повноважень між учасниками	! П О К У	Р В К Р				
3.	Розроблення посадової інструкції фінансового та бізнес-аналітика	! П У	Р О К	В			
4.	Розробка групи ключових показників фінансової стійкості	! К	Р П О			В	
5.	Розроблення нової системи управління підприємством	! П У	Р О К	В			
6.	Розроблення загальних принципів та основних напрямів політики у сфері стратегічної стійкості та управління результатами стратегічної діяльності	! У	Р П	О К		В	
7.	Впровадження механізмів захисту стратегічної стійкості	Я П У	О К	В			
8.	Проведення співбесід з кандидатами на посаду фінансового та бізнес-аналітика	Я У	П	О К			
9.	Вибір та затвердження на посаді фінансового та бізнес-аналітика	! У	Р П	О К В			
10.	Розроблення плану з удосконалення управління стратегічної стійкості	! У	Р П	О К	В		В
11.	Впровадження підходів до організації колективної роботи, для покращення стратегічної стійкості	! У	Р П	О К В	В		В
12.	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві	! У	Р П	О К В	В		В
13.	Розробка системи управління стратегічною діяльністю підприємства	! У П	Р О К К Р		В		В
14.	Формування системи планування стратегічної діяльності	! У	Р П	О К В	В		В
15.	Організація системи безперервного технологічного бенчмаркінгу	! У	П О К	В	О В		В
16.	Розроблення процедури та матеріалів з атестації	! У	П О К	В			
17.	Проведення атестації	Я П У	К	О В			
18.	Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу	! П У	Р О К К Р	В			
19.	Розроблення типових договорів підвищення кваліфікації персоналу	К	О	В			
20.	Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ЗВО для підвищення кваліфікації	К	Р О К К Р	В			
21.	Калькуляція витрат на проект та заробітну плату фінансового та бізнес-аналітика	К	В			В	
22.	Оплата заробітної плати фінансового та бізнес-аналітика	К У	В			В	
23.	Проведення тестування фінансового та бізнес-аналітика	К У					
24.	Контроль нових регламентів щодо управління стратегічною стійкістю	К У	В				
25.	Розробка нових показників стратегічної стійкості	К У	О		В		В

Джерело: сформовано автором

Процес прийняття рішення передбачає заповнення форм, які потребують підпису. Проте є також варіант участі в колегіальному вирішенні завдання без

права підпису. Керівництво роботою включає планування, організацію, контроль і координацію. Крім того, виконання роботи та її технічне та інформаційне забезпечення передбачає необхідність погодження та призначення виконавця.

З огляду на табл. 3.3 стає очевидним, що найбільше навантаження в проєкті несуть заступник директора та начальник відділу кадрів.

Стратегічною метою ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є отримання прибутку та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Ця стратегічна мета далі розвивається та реалізується через різноманітні плани, пов'язані з економічною діяльністю, маркетингом, фінансами, технічними аспектами, персоналом, інвестиціями та соціальною політикою.

Ефективність цих напрямків у кінцевому підсумку визначатиме загальну ефективність та адаптивність структурних підрозділів ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» у досягненні відповідних цілей.

Досягнення стратегічних цілей підприємства залежить від успішного досягнення всіх локальних операційних цілей.

Для підвищення стратегічної стабільності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» буде використано табл. 3.4 для розрахунку метрик, необхідних для вибору відповідної стратегії розвитку.

Таблиця 3.4

Вибір оптимальної стратегії розвитку ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

Стратегія	Цілі			Оцінка
	Збільшен ня частки ринку	Підвищення продуктивності праці працівників	Зниження дебіторської заборгованості	
Стратегія розвитку ринку	8/0,15	5/0,11	6/0,12	2,47
Стратегія посилення позицій на ринку	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Лідерство в ціні	8/0,10	6/0,15	3/0,13	2,09
Стратегія розвитку послуг	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Стратегія центрованої диверсифікації	3/0,09	3/0,09	7/0,10	1,24
Стратегія зменшення витрат	5/0,12	7/0,10	6/0,10	1,9
Стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед	7/0,13	6/0,12	3/0,12	1,99
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	6/0,12	5/0,11	7/0,09	1,9

Джерело: сформовано автором

Для оцінки ефективності різних стратегій ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» було використано дві шкали оцінки.

Перша шкала вимірює ступінь досягнення цілей підприємства при реалізації певної стратегії, оцінюється за шкалою від 1 до 10. Друга шкала вимірює ймовірність успішного виконання стратегії в рамках встановлених цілей, оцінюється за шкалою від 0 до 1 (сума ймовірностей повинна дорівнювати 1).

Оптимальна стратегія визначається шляхом максимізації об'єднаних балів за обома шкалами.

Отже, найвигіднішою стратегією розвитку ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», яка сприятиме зміцненню стратегічної стійкості підприємства, є зміцнення його позицій на ринку.

Для реалізації цієї стратегії ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» пропонує низку заходів, викладених у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи з реалізації стратегії посилення позицій на ринку в межах програми удосконалення управління стратегічною стійкістю ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» на 2023-2024 роки

Цілі	Локальні і функціональні стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
Основна Зростання обсягу реалізації робіт і послуг	1.1 Збереження наявного ринку	1.1.1 Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами
	1.2 Вихід з наявними послугами за межі області	1.2.1 Вихід в нові регіони для реалізації послуг
		1.2.2 Збільшення обсягу реалізації робіт та послуг
		1.2.3 Укладення угод з потенційними замовниками послуг
Додаткові Підвищення продуктивності праці працівників Зниження дебіторської заборгованості	2.1 Розробка і реалізація протягом 2 років програми фінансового зростання	2.1.1 Розробка заходів щодо зменшення дебіторської заборгованості
		2.1.2 Контроль за співвідношенням власних і позикових коштів
		2.1.3 Уточнення цінової політики, розширення переліку типових договорів зі споживачами

Джерело: сформовано автором

Для ефективної реалізації стратегії посилення ринкових позицій

доцільно прийняти один із трьох підходів, виходячи з реального економічного стану підприємства. Ці підходи включають:

- 1) визначення пріоритетів ефективності витрат і оптимального використання ресурсів при швидкому зміцненні системи управління,
- 2) генерування позитивних змін у наданні послуг або ефективності виконання робіт з очікуванням швидкого відновлення бізнесу,
- 3) розробку та реалізацію довготривалих та строкові науково-технічні та соціально-економічні програми для формування міцної позиції підприємства на ринку.

Завдання стратегій зміцнення ринкових позицій ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» у відповідні терміни представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Цілі стратегії посилення позицій ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» на ринку у
відповідному вимірі часу**

Цілі	Процес
Найближча	Зупинити високі темпи росту витрат та падіння рентабельності підприємницької діяльності
Середньострокова	Розпочати процес поліпшення економічного стану підприємства та оновлення обладнання
Довгострокова	Започаткувати стадію пожвавлення і зростання

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» має розглянути встановлення середньострокової цілі, яка зосереджена на покращенні загального економічного стану підприємства та посиленні стратегічного управління стійкістю, що приносить користь організації в довгостроковій перспективі шляхом ефективної реалізації.

Отже, з метою покращення стратегічного управління сталим розвитком ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано запровадити програму, спрямовану на вдосконалення практики сталого розвитку з метою розширення діяльності та отримання більшої присутності на ринку.

Удосконалення стратегічного управління стійкістю можна ще більше просунути, встановивши окремі ролі для фінансових і бізнес-аналітиків в

організації. Ці особи відповідатимуть за розрахунок стратегічних показників стійкості, постійний моніторинг, виявлення змін, викликаних внутрішніми та зовнішніми факторами, і контроль за результатами будь-яких модифікацій.

Створення цілісної нормативної, методологічної та інформаційної бази має вирішальне значення для успішного розвитку та розвитку будь-якого підприємства. Обов'язки включають контроль за стратегічною стабільністю підприємства, впровадження захисних механізмів, встановлення політики та напрямків стратегічної стійкості, управління результатами стратегічної діяльності, створення плану для покращення управління стратегічною стійкістю, вдосконалення механізму управління стратегічною стабільністю та розвиток знань система управління, яка сприяє культурі навчання, обміну знаннями та створення.

ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» успішно сформулювало усталену стратегію розвитку, яка вважається оптимальною.

Оптимізація системи менеджменту є запропонованим заходом для зміцнення ринкової позиції ТОВ «ШТОРМ-НЕТ», що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню стратегічної стабільності підприємства.

Головна стратегія передбачає зміцнення позицій підприємства на ринку, і в рамках цього ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано впровадити локальну та функціональну стратегії. Ці стратегії включають збереження поточної частки ринку, розширення послуг за межі регіону та впровадження програми фінансового зростання протягом двох років.

ВИСНОВКИ

Збереження стійкого розвитку підприємства є важливою умовою для ефективного функціонування бізнесу в сучасному конкурентному середовищі.

Стратегічна стійкість означає здатність організації постійно прогресувати та досягати своїх цілей, навіть в умовах динамічного середовища, яке характеризується непередбачуваними бізнес-процесами та невизначеними результатами. Хоча для підприємства було б ідеально досягти 100% стійкості, такий подвиг недосяжний через відсутність абсолютної впевненості в сучасному діловому світі. Щоб забезпечити максимально можливий рівень стратегічної стабільності, підприємство повинно виділяти значні ресурси на превентивні заходи та вирішення існуючих проблем, що становлять загрозу його стабільності.

Кінцева мета полягає в тому, щоб підприємство досягло рівня стратегічної стабільності, який є достатнім для ефективної діяльності та досягнення бажаних результатів.

У другому розділі було проведено оцінку показників ефективності вітчизняних підприємств сфери послуг, які мають вирішальне значення для їх стратегічної стабільності. Отримані дані свідчать про зниження зростання продажів, збільшення збиткових підприємств, зниження операційної прибутковості та скорочення інвестицій в основний капітал у секторі послуг за останні роки. Ці фактори суттєво впливають на стратегічну стійкість підприємств сфери послуг та сприяють негативній динаміці таких показників, як фінансова незалежність, обсяг довгострокових кредитів, оборотний капітал, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Для ілюстрації оцінки стратегічної стійкості в сфері послуг наведено як приклад ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» в м. Кропивницький.

Вивчивши показники діяльності ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» та його підхід до стратегічної стійкості, стає очевидним, що підприємству бракує передових практик в економічних, екологічних та соціальних аспектах стійкості. Цей

недолік призводить до недостатніх фінансових ресурсів для інвестування активів, відсутності комплексної маркетингової політики та відсутності систематичного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

З точки зору соціальної стійкості підприємство спирається на застарілу систему мотивації, яка включає стандартні бонуси, надбавки та передбачені законом соціальні гарантії для працівників. Крім того, екологічна складова сталого розвитку є недостатньою, оскільки підприємство не в змозі контролювати показники впливу на навколишнє середовище відповідно до найкращих галузевих практик.

За результатами аналізу SPACE ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано прийняти конкурентну стратегію для посилення своїх стратегічних позицій.

Для досягнення більш високого рівня стратегічної стійкості підприємству важливо підвищити свій фінансовий аспект стійкості. Це покращення сформує передумови до прийняття стратегії, що передбачає розширення діяльності за межі регіону, загострення конкуренції для завоювання часток ринку та використання ефекту масштабу.

У третьому розділі подано пропозиції щодо покращення управління стратегічною стійкістю.

Однією з рекомендацій для ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» є реалізація програми, спрямованої на вдосконалення стратегічного управління стійкістю з метою розширення діяльності та захоплення більшої частки ринку.

Інший підхід до вдосконалення стратегічного управління стійкістю полягає у створенні спеціальних посад для фінансових і бізнес-аналітиків на підприємстві. Ці аналітики відповідатимуть за розрахунок стратегічних індикаторів стійкості, постійний їх моніторинг, виявлення змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та оцінку результатів цих змін.

Для покращення управління стратегічною стійкістю в ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» визначено декілька ключових заходів. Ці заходи охоплюють створення нової системи управління підприємством, створення нормативно-методичної та інформаційної бази для контролю за стратегічною стійкістю, впровадження

механізмів забезпечення стратегічної стабільності, формулювання основоположних засад і основних напрямків політики у сфері стратегічного розвитку, сталість та управління результатами стратегічної діяльності. Крім того, варто застосовувати план покращення управління стратегічною стійкістю, процедури удосконалення механізму управління стратегічною стабільністю та розробити систему управління знаннями, яка сприяє культурі навчання, обміну знаннями та створення знань на підприємстві.

Вибираючи оптимальну стратегію розвитку, спрямовану на зміцнення ринкових позицій, ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» доцільно зміцнити свою стратегічну стабільність. Ця стратегія охоплює локальні та функціональні підходи, такі як збереження поточної присутності на ринку, розширення послуг за межі регіону та впровадження програми фінансового зростання протягом дворічного терміну.

Для підвищення ринкової позиції ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» рекомендовано оптимізувати систему управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. С. 83-90.
2. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. С. 83-90.
3. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3(81). С. 43-50.
4. Баяндін Н. І. Фінансова стійкість підприємств: монографія. К.: Вікторія, 2010. 220 с.
5. Боднарчук В. Д. Державне регулювання інноваційного розвитку регіону: автореф. дис. канд. наук державного управління: спец. 25.00.02. Київ, 2020. 22 с.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
7. Галузінська А.В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. II Міжнар. наук.-практ. Конф.
8. Галушко В. Б. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства: його складові, ознаки та принципи функціонування. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Вип. 21. К.: КНЕУ, 2009. С. 57-67.
9. Гринкевич С. С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008 Вип. 18.5. С. 110-114.
10. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького нац. у-ту*. 2022. №5. Т. 1. С. 15-19.
11. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових

підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). *Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля*. Луганськ, 2005. 266 с.

12. Історичні етапи розвитку підходів стратегічного менеджменту. URL: https://studopedia.com.ua/1_137092_Istorichni-etapi-rozvitku-pidhovidivstrategichnogo-menedzhmentu.htm

13. Коваленко Н. В. Вплив підвищення економічної стійкості промислових підприємств на їх конкурентоспроможність. *Економічні науки*. №2 (6), 2010. С. 22-26.

14. Куц Л. Л. Роль ділової репутації у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Вип. 255. Т.1. С. 282-286.

15. Матушевська О. А. Визначення зовнішніх факторів стійкості підприємств промисловості. *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр.* Вип. 130/2012. Севастополь, 2012. С. 126-130.

16. Мошонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості промислових підприємств в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=24>.

17. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Поліщук О. А. Теоретико-методологічні основи оцінки економічної стійкості підприємств. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Донецьк, 2007. Вип. 225. Т. 2. С. 367-374.

19. Сімех Ю. А. Визначення поняття конкурентної стійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського у-ту. Серія «Економічні науки»*. 2007. №1. С. 12-16.

20. Смоляк В. А. Стратегічна стійкість промислових підприємств: інтегральна оцінка, інформаційно-експертне забезпечення. Херсон: Херсон. держ. ун-т, 2006. 196 с.

21. Теорія фінансової стійкості підприємства: Монографія / О. В. Мороз, Т. М. Кравченко, І. М. Кулик; під. ред. М. С. Заюкова. Вінниця: УНІВЕРСУМ-

Вінниця, 2004. 155 с.

22. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. С. 169-171.

23. Шандора Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 101-105.

24. Шевченко І. Особливості формування стратегічної стійкості підприємства. *Наука молода*. 2010. №10. pp. 178-181.

25. Ячменьова В. М. Стійкість діяльності промислових підприємств. Монографія. Сімферополь: АРИАЛ. 2010. 470 с