

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в сучасних
умовах господарювання»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-22-1м
спеціальності 051 «Економіка»

Малінін Євгеній В'ячеславович

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент

Дніпро – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Малініна Євгенія В'ячеславовича

1. Тема роботи: Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, затверджена наказом університету від «22» грудня 2023р. № 1005кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «01 лютого 2024 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична та фінансова звітність ТОВ «Мега Пак ЛТД» .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства; 2. Дослідження системи стратегічного розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД»; 3. Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» в сучасних умовах господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табл. 2.6 Аналіз фінансових результатів ТОВ «Мега Пак ЛТД», тис.грн; табл. 2.10 Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Мега Пак ЛТД»; табл. 2.13 Оцінка основних конкурентів ТОВ «Мега Пак ЛТД» в займаному сегменті ринку; табл. 2.15 Сильні та слабкі сторони ТОВ «Мега Пак ЛТД»; табл. 3.1 Проектні заходи для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А. Л. к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “ 20 ” листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	27.11.23	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	28.11.23 18.12.23	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	19.12.23 25.12.23	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	26.12.23 07.01.24	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	08.01.24 09.01.24	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	10.01.24 21.01.24	виконано
7.	Формування проектних рішень	22.01.24	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	23.01.24 24.01.24	виконано
9.	Формування висновків дослідження	25.01.24	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	26.01.24	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	29.01.24	виконано
12.	Одержання рецензії на роботу за місцем проходження переддипломної практики	30.01.24	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	31.01.24	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	01.02.24	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.02.24	виконано

Студент

Є.В.Малінін

(підпис)

Керівник роботи

А.Л.Бикова

(підпис)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Малініна Євгенія В'ячеславовича

Тема роботи: Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання,

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Бикова А.Л.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 93 сторінках, містить 23 таблиці, 20 рисунків, 13 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 55 найменувань.

***Зміст анотації:** Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах війни стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.*

Кожна стратегія розвитку підприємства формується відповідно до конкретного завдання або місії, яку організація планує досягти, і різноманіття цілей визначає різні типи стратегій. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на її діяльності в економічних відносинах. Принципи, яким має відповідати стратегія розвитку, включають спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства, багатоваріантність можливих напрямів діяльності, безперервну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та синергетичну цілісність стратегій та стратегічних дій.

***Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, формування стратегії розвитку підприємства, стратегічне управління.*

ABSTRACT

Malinin Yevhenii

Topic. Justification of the company's development strategy in modern economic conditions,

Scientific supervisor _____ Bykova A.L.

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 93 pages containing 23 tables, 20 figures and 13 pages of applications. References contain 55 items.

***Content.** To maintain and strengthen its market position in the conditions of war, it becomes necessary to develop a development strategy. This strategy should take into account not only the internal reserves of the enterprise but also changes in the external environment, internal coordination, influencing factors, and accordingly, adaptation to them.*

Each enterprise development strategy is formulated according to a specific task or mission that the organization plans to achieve, and the variety of goals determines different types of strategies. However, well-known strategies are not based on the company's goals but on its activities in economic relations. The principles that a development strategy should adhere to include aiming to achieve the long-term goals of the enterprise, the versatility of possible directions of activity, continuous adaptation to changes in the internal and external environment, and the synergistic integrity of strategies and strategic actions.

***Keywords:** strategy, development strategy, formation of enterprise development strategy, strategic management.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність та особливості стратегічного розвитку	11
1.2 Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком	18
1.3 Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «Мега Пак ЛТД»	35
2.1 Загальна характеристика підприємства	35
2.2 Аналіз фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»	44
2.3 Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МЕГА ПАК ЛТД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	63
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»	63
3.2 Розробка системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»	70
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Гармонійний та цілеспрямований розвиток підприємства може бути забезпечений за допомогою вивчення та впровадження відповідних ідей і розробок. Це дозволить сформулювати основні стратегічні напрямки діяльності та розкрити повний потенціал підприємства. Забезпечення швидкого та стабільного розвитку вимагає належного обґрунтування цих ідей.

Насамперед, важливо удосконалити механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Для обґрунтування стратегії розвитку необхідна методика, яка дозволить оцінити ефективність запропонованої стратегії, вивчити конкурентні переваги підприємства на ринку та виявити його слабкі сторони.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку першочерговим та необхідним є розроблення стратегії розвитку. Стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них. Оскільки кожне підприємство за своєю суттю є унікальним, процес розробки стратегії його розвитку залежить від специфіки галузі, до якої воно належить, динаміки показників його діяльності, наявного потенціалу, становища на товарному ринку, поведінки конкурентів і споживчих переваг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз», пов'язана з визначенням стратегічного розвитку підприємств, що визначає ключові пріоритети та цілі, що забезпечує гнучкість для адаптації в сучасних умовах.

Метою даної роботи є визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД» в сучасних умовах господарювання, яка в значному сенсі здатна дозволити підвищити ефективність його діяльності, а

також розробка системи програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та визначити особливості стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком;
- обґрунтувати методи та стратегії розвитку підприємства;
- надати загальну характеристика підприємства;
- проаналізувати фінансові можливості забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»;
- провести оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»;
- розробити проектні заходи для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД».

Об'єкт дослідження – система формування ефективної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД».

Предмет дослідження – сукупність методичних та практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств приділяли увагу: Л.П. Артеменко, Є.А. Бельтюков, В.А. Власенко, Л. Григор'єва, К.А. Деєва, Л.С. Захаркіна, С.М. Клименко, В.М. Кобелєв, О.В. Коваленко, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, М.М. Меркулов, Н.Б. Писар, О.В. Раєвнева, І.М. Сотник, С.М. Ступчук, О.П. Суслов, В.Є. Хаустова, М.В. Хацер, С.Б. Холод, О.І. Чайкова, О.С. Шавшин, С.В. Шастун та ін.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають

ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані магістром висновки та пропозиції можуть бути використані в діяльності як досліджуваного підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД», так і у діяльності інших суб'єктів господарювання.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження керівництвом Биковою А.Л., подано тези на конференцію за темою: «Чинники та передумови стратегічного розвитку підприємств України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення».

Основна частина. В першому розділі роботи розкрито сутність та визначено особливості стратегічного розвитку підприємства; досліджено потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком; обґрунтовано методи та стратегії розвитку підприємства. Визначено, для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах жорсткої конкуренції між вітчизняними компаніями стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано загальну характеристика підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД», яке є найбільшим виробником поліпропіленової тари в Україні; проведено аналіз фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства; на основі SWOT-аналізу проведено оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність його стратегічного розвитку. З метою підсилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз, підприємству рекомендується інформувати потенційних споживачів про зміни на підприємстві; активно займатися розширенням частки ринку та збільшенням обсягів продажу, що призведе до збільшення прибутку і стабілізації витрат; постійно підвищувати

кваліфікацію працівників і належним чином мотивувати їх матеріальними та моральними стимулами; розширювати кількість каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності на ринку, де діє підприємство.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено стратегічні напрями розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» та розроблено проєктні заходи для забезпечення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 93 сторінках. Список використаних джерел налічує 55 найменувань, 23 таблиці, 20 рисунків.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, формування стратегії розвитку підприємства, стратегічне управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості стратегічного розвитку

В умовах постійно змінюючогося зовнішнього середовища, де смаки та вподобання споживачів стрімко еволюціонують, а життєвий цикл товарів скорочується, а умови гри часто зазнають змін, здатні залишитися в конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які здатні швидко та без значних втрат ефективно реагувати на ці зміни, і в багатьох випадках – передбачити та випередити їх. Досягненню поставлених цілей сприяє добре розроблена та реалізована стратегія розвитку підприємства.

Термін "стратегія" має своє коріння у давньогрецькій мові і буквально перекладається як "мистецтво управління". Походження цього терміну відзначається широким використанням його у військовій сфері. Дослідження його історії, проведене Джеффри Блекером, показало, що Сократ використовував термін "стратегія" ще на початках його вживання.

За той же період, між 400 та 320 роками до нашої ери, можна визначити виникнення підходу до довгострокового планування. Важливим етапом цього періоду вважається поява книги "Мистецтво війни" Суньцзи, яка стала першим підручником з військової стратегії та тактики в той час і першою спробою систематизації логіки планування військових операцій. Термін "стратегія" увійшов в європейську лексику у 18 столітті та спочатку використовувався виключно для опису військових операцій та конфліктів до середини 20 століття. Таким чином, можна визначити, що концепція стратегії розвивалася переважно в армійському контексті та включала в себе різні культурні відмінності [11].

Узагальнення поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених на визначення поняття "стратегія" наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Поняття стратегії
М. Портер [39]	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [47]	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [30]	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський [12]	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб [23]	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [10]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
Б.М. Мізюк [37]	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна [42]	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник [35]	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

Джерело: [10, 12, 23, 30, 35, 37, 39, 42, 47]

Видатний український вчений у галузі обліку, аудиту та контролю, Ф.Ф. Бутинець, зауважує, що стратегія включає низку приписів (вказівок), необхідних для виконання завдань, які підприємство використовує в своїй реальній діяльності [9]. Додатково, важливо відзначити точку зору Л.Є. Довгань, яка стверджує, що стратегія визначається не лише для досягнення цілей та виконання місії, але й як ключова програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, у взаємодії з конкурентами, задоволенні потреб клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, а також зміцненні позицій на ринку [20].

Дослідники Шершньова З.Є. та Оборська С.В. вказують, що в сучасній літературі стратегія має два основних визначення: як філософія та організаційний менеджмент [54]. Крім того, важливо зазначити визначення терміну "стратегія", яке наводиться в Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів державних підприємств, розроблених Міністерством економіки України [36]. Згідно з цими документами, загальну стратегію діяльності підприємства слід розглядати як алгоритмічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія, яка деталізується протягом 5-10 років, є основною для визначення загального напрямку розвитку компанії, видів діяльності, основних принципів роботи, сфер конкуренції та методів управління.

Бізнес-стратегія є ключовим елементом корпоративної стратегії, охоплюючи стратегії різних бізнес-одиниць та підрозділів, які вносять суттєвий прибуток і мають певну автономію у плануванні діяльності. Зазвичай розробляється на період 5-10 років, проте конкретна тривалість залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

Особливу увагу в Методичних рекомендаціях приділяють функціональним стратегіям, які визначаються департаментами та відділеннями підприємства. Ці стратегії спрямовані на оптимізацію операційних процесів та створення додаткової вартості, покращуючи результати підприємства чи його окремих сфер діяльності (наприклад, управління персоналом, маркетинг, виведення нових продуктів на ринок, виходження чи виходу з ринку, фінансова стратегія, інноваційні та інші стратегії).

Підсумовуючи вищезазначені точки зору, стратегія визначається як корпоративний план дій, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу. Вона ґрунтується на конкурентних перевагах та включає комплекс завдань, спрямованих на досягнення визначених цілей та місії бізнесу.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах завзятої конкуренції між вітчизняними компаніями стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви

підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

Поняття "стратегія розвитку" розглядається сучасними дослідниками з п'яти основних підходів:

- 1) як план;
- 2) як набір рішень, завдань та цілей;
- 3) як множина можливих векторів розвитку підприємства;
- 4) як синонім стратегії підприємства;
- 5) як конкретний вияв стратегії підприємства.

Кожен з вказаних підходів відображає певний аспект поняття "стратегія розвитку підприємств", утворюючи комплексне уявлення про його сутність. Представники першого та другого підходів, такі як Д. Рейні, Т. Фішер, Н. Грицюк [2, 3, 17], а також П. Каспарі, Д. Каспарі, М. Боярська, О. Садовник [1, 8, 40], визначають стратегію розвитку як план дій та набір цілей і рішень. Це вірно, оскільки віддзеркалює ключові характеристики поняття "стратегія". Проте, ці підходи можуть бути трохи узагальненими, оскільки не визначають її в контексті інших стратегій.

Представники третього підходу, такі як А. Головачов, В. Марцин, О. Люльов та ін., розглядають стратегію розвитку як напрямок чи напрями розвитку підприємства [33]. Однак такий підхід може бути занадто обмеженим, оскільки стратегія розвитку не обмежується лише вибором одного напрямку розвитку підприємства. Більшість науковців, приймаючи цей підхід, залишає поза увагою ідею, що стратегія розвитку може бути розроблена лише при наявності відповідного базису та певного рівня розвитку підприємства.

Представники четвертого підходу, такі як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, ототожнюють загальну стратегію та стратегію розвитку. Цей підхід може бути або занадто обмеженим, оскільки витягує сферу дії стратегії розвитку, або надто широким.

Представники п'ятого підходу, такі як Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький, розглядають стратегію розвитку підприємства як властивість будь-якої стратегії

на певних рівнях ієрархії підприємства, яка може виникнути при сприятливих умовах. Незважаючи на оригінальність ідеї, цей підхід може бути неприйнятним, оскільки надає властивості розвитку стратегіям на різних рівнях управління без чіткого визначення характерних рис стратегії розвитку підприємства [29].

Різноманітність цих підходів свідчить про складність та комплексність поняття "стратегія розвитку".

За визначенням Хацера М.В., це є загальна комплексна програма дій, виражена як в кількісній, так і в якісній формі, що надає чітке уявлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [49]. Узагальнену стратегію розвитку можна представити згідно з рисунком 1.1.

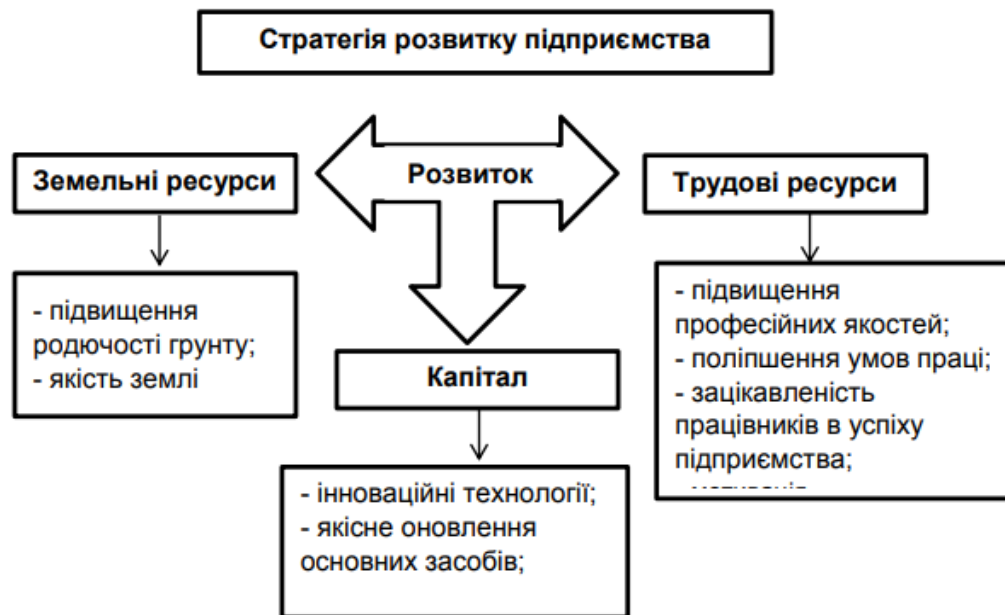


Рисунок 1.1 – Стратегія розвитку підприємства

Джерело: [44]

Науковці виділяють кілька особливостей стратегії розвитку, серед яких особливості, запропоновані Ю.Д. Костіном та Ю.А. Левицьким [29], включають:

1. Стратегія орієнтована на досягнення цілей підприємства.
2. Реалізація стратегії можлива не завжди і не в будь-яких умовах.
3. Вимагає наявності значущого науково-технічного потенціалу у підприємства.

Перші дві особливості можуть бути застосовані до більшості стратегій, не обов'язково до стратегії розвитку. Щодо третьої особливості, стратегія розвитку вимагає наявності певного технічного та інтелектуального базису.

Отже, «стратегія розвитку являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкуренто-спроможності продукції і підприємства» [19].

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, що зображені на рис. 1.2

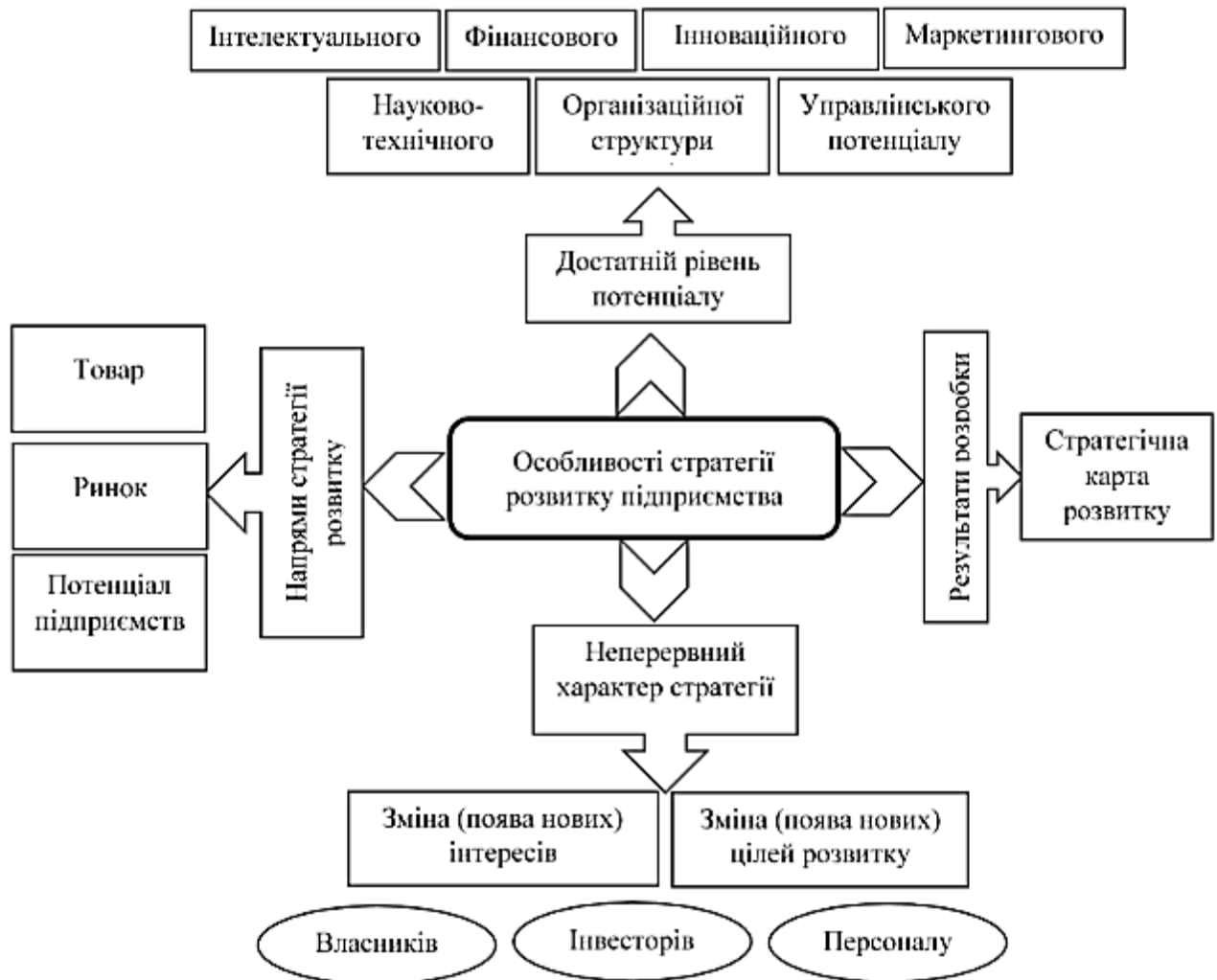


Рисунок 1.2 – Ключові особливості стратегії розвитку

Як видно з наведеної вище схеми, чотири основні характеристики стратегії розвитку підприємства є наступними [52]:

1. Розумний розвиток потенціалу підприємства. Навіть якщо підприємство може розробляти інші види стратегій на різних етапах свого життєвого циклу, включаючи перші роки, формулювання стратегії розвитку повинно відбуватися в сприятливих умовах. Такими умовами є, передусім, наявність емпіричних даних, компетентність у "правилах гри" на ринку та розвитку різних аспектів компанії (особливо інтелектуального, матеріального та технологічного, а також кадрового). Тільки при виконанні цих передумов і успішному управлінні підприємство може розробити стратегію розвитку.

2. Результати розробки стратегії. Стратегії розвитку значною мірою ґрунтуються на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, спрямованих на визначення перспектив і потенційної привабливості майбутніх дій. Результатом розробки стратегії розвитку є стратегічна карта розвитку, яка визначає бажані напрямки розвитку та встановлює цілі для реалізації відповідних напрямків розвитку.

3. Безперервність стратегії. Стратегії розвитку спрямовані на якісні зміни в підприємстві в цілому або в окремих підсистемах, що запускає низку інших процесів змін. Процес розвитку підсистем підприємства вимагає адаптації та заміни інших підсистем, що призводить до змін на рівні всього підприємства. І навпаки, зміни, які впливають на функціонування підприємства в цілому, обов'язково впливають на його підсистеми. Таким чином, природа стратегії розвитку є безперервною, оскільки в процесі розробки постійно додаються нові цілі, і розробка триває на більш високому рівні.

4. Спрямованість стратегії розвитку. Спрямованість стратегії розвитку є важливою ознакою, яка визначає не лише відмінність цієї стратегії від інших, але й її місце в ієрархії організаційних стратегій [52].

Таким чином, кожна стратегія розвитку підприємства формулюється відповідно до конкретного завдання або місії, яку організація планує досягти, і різноманіття цілей визначає різні типи стратегій. Однак відомі стратегії

базуються не на цілях компанії, а на її діяльності в економічних відносинах. Принципи, яким має відповідати стратегія розвитку, включають спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства, багатоваріантність можливих напрямів діяльності, безперервну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та синергетичну цілісність стратегій та стратегічних дій.

1.2 Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком

Практично всі визначення терміну "потенціал підприємства" у певній мірі базуються на ресурсах підприємства, однією стороною, і досягненнях використання цих ресурсів для досягнення поставлених цілей, іншою стороною. Сутність терміну "потенціал підприємства" полягає у комплексному відображенні (оцінці) поточних та майбутніх можливостей економічної системи у здатності трансформувати вхідні ресурси за допомогою підприємницьких здібностей її персоналу в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси.

Дослідження підтверджують, що коло визначень економічного потенціалу підприємства є дуже широким. Сучасні уявлення про потенціал виділяють три напрями. Згідно з представниками першого напрямку, такими як Чернишов Д., Белова С., Фігурнов Є. та інші, потенціал є сукупністю різних видів ресурсів, необхідних для функціонування або розвитку системи. Друга група авторів розглядає потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва. Вчені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання, розглядаючи його як цілісне уявлення про єдність структури і функцій об'єкта, виявляючи їх

взаємозв'язок [48].

При розгляді суті потенціалу головним чином враховується сукупність ресурсів, що належать підприємству. Ігнатенко Н. Т. та Руденко В. П. висунули класифікацію ознак терміну "потенціал", який широко використовується в вітчизняній науковій літературі: у 42% випадків це асоціюється з різноманітністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, та інших цінностей; у 18% – з потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондами, ресурсами країни, регіону; у 16% – з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою; у 8% – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту [48].

Отже, потенціал полягає в здатності підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції для досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Формування потенціалу підприємства — це один із аспектів його економічної стратегії, що передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб їх взаємодія була успішним фактором для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Модель потенціалу підприємства подана на рис. 1.3.

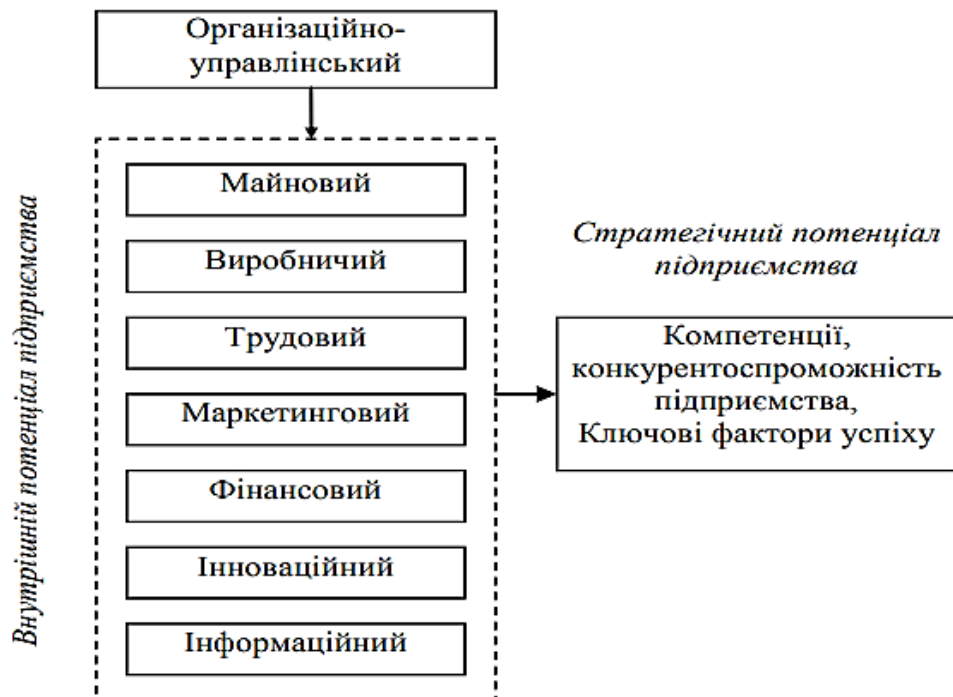


Рисунок 1.3 – Модель потенціалу підприємства

Таким чином, модель потенціалу підприємства включає наступні компоненти:

1) кількість та якість ресурсів підприємства (виробничий та майновий потенціал), такі як кількість працівників, виробничі та невиробничі засоби, фінансові та нематеріальні ресурси;

2) освітні та кваліфікаційні характеристики персоналу та його здатність до створення та впровадження конкретного продукту чи послуги (трудовий потенціал);

3) маркетинговий потенціал, що охоплює дослідження ринку, споживачів, конкурентів, виробництво якісної продукції, підвищення конкурентоспроможності та використання сучасних інструментів;

4) фінансовий потенціал для забезпечення стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства;

5) інформаційний потенціал, тобто здатність генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні ресурси;

6) інноваційний потенціал, включаючи застосування сучасних методів та оновлення техніко-технологічної бази;

7) організаційно-управлінський потенціал.

Управління потенціалом розглядається як процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним [41].

Потенціал підприємства виступає основою для його тривалого розвитку, оскільки він дозволяє перетворювати властивості підприємства в процес розвитку. Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку

Характеристика розвитку підприємства	Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку
Кількісні та якісні зміни	Збільшення потенціалу підприємства передбачає кількісні та якісні зміни в його структурі та окремих можливостях (виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових). Потенціал у вигляді сукупності можливостей виступає ресурсною базою та полем для проведення змін.
Поліпшення	Збільшення потенціалу підприємства є однією з умов поліпшення його стану у майбутньому. Наявний потенціал є передумовою поліпшення стану підприємства за рахунок нарощування можливостей або більш якісного їх використання.
Довготривалість	Потенціал підприємства збільшується протягом певного тривалого проміжку часу, але наявність потенціалу сприяє розвитку підприємства не миттєво або моментно, а у довгостроковому періоді.
Процесний характер Сукупність процесів	Нарощення потенціалу підприємства представлено сукупністю процесів, за допомогою яких збільшуються ресурси та можливості підприємства.
Збільшення потенціалу підприємства	Збільшення потенціалу підприємства рекурсивно сприяє розвитку підприємства.
Адаптація до зовнішнього середовища; здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища; підвищення життєздатності підприємства	Збільшення потенціалу підприємства, нарощення його ресурсів і можливостей, сприяє збільшенню запасу міцності й можливостям протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, що позитивно впливає на абсолютну та відносну життєздатність підприємства, у тому числі за рахунок можливості більш повної адаптації підсистем підприємства до змін у зовнішньому середовищі
Внутрішня інтеграція підприємства	Нарощення потенціалу підприємства веде до ускладнення внутрішніх зв'язків і сприяє не просто накопиченню ресурсів та можливостей підприємства, але і їхній структуризації відповідно до певних критеріїв, що веде до внутрішньої інтеграції.

Джерело: [14]

При вивченні аспектів стратегічного управління розвитком підприємства важливо приділити увагу управлінню його стратегічним потенціалом, що включає сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства для досягнення глобальних та стратегічних цілей у майбутньому, з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства – це широка категорія, яка не тільки охоплює максимальні обсяги

виробництва конкретної продукції за оптимального використання матеріальних ресурсів і робочої сили, але й визначає спроможність досягти стратегічних цілей та адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Основні фактори, які впливають на стратегічний потенціал підприємства, включають склад та поточний стан наявних ресурсів, відповідність ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням, стійкість до зовнішніх впливів та гнучкість внутрішніх процесів.

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не лише від його потенційних можливостей, але й від умов реалізації стратегічних напрямків розвитку та вирішення проблем ресурсного забезпечення. В межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства описується як підґрунтя для створення та розвитку стійких конкурентних переваг на основі унікальних комбінацій ресурсів і компетенцій, стратегічної гнучкості та виробництва успішних продуктів і технологій.⁵

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства. Індикатори стратегічного управління розвитком підприємства визначають позитивний результат діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Ці індикатори напряду впливають на рівень розвитку підприємства, що відображено на відповідній схемі (рис. 1.4).

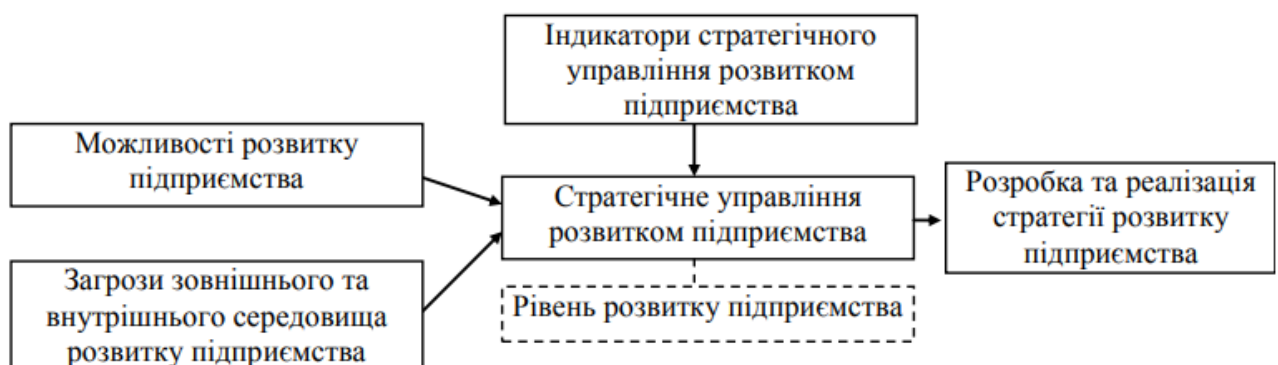


Рисунок 1.4. – Зв'язок між елементами стратегічного управління розвитком підприємства

З огляду на сучасні вимоги важливим стає оцінювання ефективності діяльності та розвитку підприємства в контексті його потенціалу, що визначається як критичне для управлінських рішень стосовно стратегії розвитку та забезпечення стабільності і інтенсивності росту. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [55].

Вчені розробили численні системи показників, які використовуються для оцінки продуктивності діяльності підприємства. Це важливо для оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та коригування обраної стратегії розвитку. Існують різноманітні зарубіжні системи показників, які застосовуються у плануванні діяльності підприємств, які були узагальнені Тарасюком Г.М. [46]. Проте, існують численні труднощі у використанні та впровадженні цих систем в діяльність підприємств. Однією з проблем є обґрунтування та розрахунок показників, які будуть включені до оціночної системи, оскільки часто інформаційна база є обмеженою.

Останнім часом велика увага приділяється факторам нефінансового характеру, таким як нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців і інше. Частіше пропонується використовувати збалансовану систему показників при оцінці розвитку підприємства та формулюванні стратегії його розвитку. Основні компоненти цієї системи відображені на рисунку 1.5.

Система збалансованих показників – це стратегічна система управління організацією, яка оцінює її ефективність за допомогою комплексу показників, що враховують всі важливі (з точки зору стратегії) аспекти її фінансової, виробничої та маркетингової діяльності [28]. Заснована на кількох принципах, таких як причинно-наслідковий зв'язок всіх показників, зв'язок результативних показників, що можна виміряти після певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво, а також зв'язок всіх показників з фінансовими показниками [7].

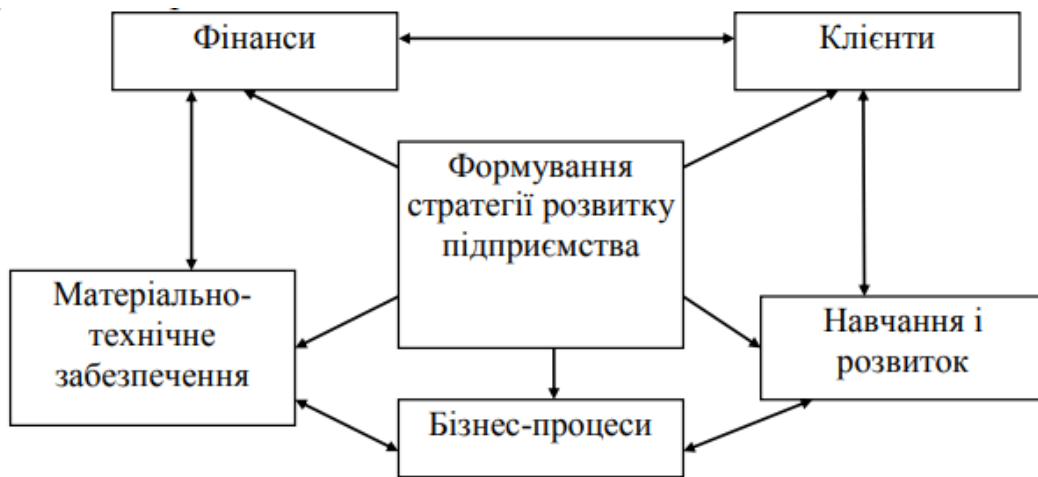


Рисунок 1.5 – Система збалансованих показників підприємства

Джерело: [24]

Створення системи причинно-наслідкових зв'язків між різними групами показників є основою для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників в стратегічному управлінні підприємства [24].

1. Аналітичність. Оцінка фінансових і не фінансових показників діяльності підприємства.
2. Цілеспрямованість. Доведення стратегії до кожного рівня підприємства.
3. Безперервність. Процес має стати послідовним та довготерміновим.
4. Інформативність. Забезпечення інформацією кожного співробітника в реалізації нової стратегії.
5. Трансформативність. Необхідність в залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії
6. Збалансованість. Забезпечення балансу при оцінці фінансових і не фінансових показників.
7. Доступність. Необхідність включати індикатори, які можна оперативно відстежувати.
8. Релевантність. Індикатори повинні чітко відображати мету організації.
9. Адекватність і своєчасність. Відповідність системи показників, методики їх побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що

відбуваються на підприємстві.

10. Альтернативність. Застосування формування стратегії розвитку підприємства на різноманітних стратегічних траєкторіях, при різних взаємозв'язках і структурних відносинах.

Збалансована система передбачає використання показників у кількох напрямках [7]:

- фінансовий аспект, який розглядає ефективність діяльності підприємства з точки зору віддачі на вкладений капітал;
- оцінка корисності товарів та послуг компанії для кінцевих споживачів;
- внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;
- інновації та навчання, включаючи здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість та орієнтацію на постійні поліпшення.

Ми погоджуємось із думкою Карцевої В. В., яка вказує, що запропоновані Р. Капланом та Д. Нортонем перспективи в системі збалансованих показників не є незмінними і можуть адаптуватися підприємствами з урахуванням їх особливостей та економічної ситуації [24]. Вона також пропонує включити матеріально-технічне забезпечення до системи показників, що, на її думку, сприятиме формуванню ефективної стратегії управління підприємством.

1.3 Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Гармонійний та цілеспрямований розвиток підприємства може бути забезпечений за допомогою вивчення та впровадження відповідних ідей і розробок. Це дозволить сформулювати основні стратегічні напрямки діяльності та розкрити повний потенціал підприємства. Забезпечення швидкого та стабільного розвитку вимагає належного обґрунтування цих ідей.

Насамперед, важливо удосконалити механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Для обґрунтування стратегії розвитку необхідна методика, яка дозволить оцінити ефективність запропонованої стратегії, вивчити конкурентні переваги підприємства на ринку та виявити його слабкі сторони.

На сучасному етапі економічної науки існує багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку, але не всі вони підходять для конкретного суб'єкта господарювання. Обрання стратегії вимагає оцінки поточного стану підприємства та вивчення основних тенденцій його зовнішнього оточення.

Характеристики стратегії діяльності підприємства включають незавершений процес розробки, зосередження уваги на основних проблемах, використання узагальненої та неповної інформації, спрямованість на досягнення цілей підприємства, і взаємозамінювання стратегії та орієнтирів на різних рівнях організації.

Важливо зазначити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства залежить від чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів у системі стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективного використання можливостей підприємства. Тому питання систематизації сукупності стратегій, які можуть бути використані на підприємстві, стає ключовим.

У сучасній науковій літературі існує розмаїття класифікацій стратегій підприємства, що робить їх систематизацію складною. Багатоплановий характер діяльності підприємств призводить до великої кількості ознак для класифікації. Останнім часом найбільше використовується підхід, який базується на невеликій кількості класифікаційних ознак стратегій.

За словами В.Г. Герасимчука, ключовими класифікаційними ознаками стратегій є рівень прийняття рішень, концепція досягнення конкурентних переваг, галузева позиція підприємства, ступінь «агресивності» на ринку та в конкурентній боротьбі, стадія життєвого циклу галузі [15].

І.О. Бланко визначає основні класифікаційні ознаки стратегій, такі як

характер дій, рівень ієрархії управління, напрям розвитку, напрямки діяльності, галузева позиція, концепція досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери діяльності [6].

Загальні стратегії розвитку і зростання включають базові стратегії, такі як зростання, обмежене зростання, скорочення і сполучення. За М.Х. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі, вони також включають стратегії виживання, стабілізації, зростання, залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Обрання правильної стратегії вимагає уважного вивчення внутрішнього стану та зовнішніх факторів впливу на підприємство.

Для ефективної стратегії необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, такі як стратегічна інформація, кон'юнктура ринку, конкурентні переваги, а також знання, уміння та навички персоналу та управлінського складу підприємства.

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах [32]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства

Для здійснення якісного визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства, розумно формувати стратегію розвитку відповідно до конкретних

етапів. Дослідження показали різноманітність у наповненні, послідовності та кількості етапів формування стратегії розвитку підприємства, яка варіюється від автора до автора. Більшість досліджень визначають формування місії підприємства як перший етап [13, 26, 34], тоді як інші починають процес формування стратегії розвитку з оцінки стану підприємства, його потенціалу та можливостей [4, 5]. Зараз можна виділити такі етапи формування стратегії розвитку підприємства:

1. Встановлення цілей стратегії розвитку.
2. Оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовищ.
3. Розробка альтернативних стратегій розвитку та визначення найкращої.
4. Формування тактичних та операційних планів з деталізацією завдань на різних рівнях підприємства.
5. Визначення результативності запропонованої стратегії.

Також процес формування стратегії розвитку може завершуватись вибором конкретної стратегії [21, 25], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства [5, 22], контролем реалізації стратегії [26, 27], оцінюванням результатів стратегії розвитку та виявленням відхилень [49, 50, 53].

Отже, для уточнення вимагається розгляд складових та етапів формування стратегії розвитку підприємства, що може призвести до детального вивчення методики вибору такої стратегії, базованої на кількісній оцінці з врахуванням якісних аспектів.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства є:

- 1) Розробка стратегії;
- 2) Апробація стратегії.

Ці напрямки не рівноцінні. Важливо відзначити, що якісне обґрунтування стратегії значно полегшує її впровадження у діяльність підприємства та зменшує необхідність частих коригувань. Таким чином, етап розробки стратегії розвитку підприємства є найбільш важливим і глибинним. Важливо, щоб стратегія була гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло ефективно реагувати на зміни.

Основні напрямки формування стратегії розвитку підприємства та їх вміст

представлені на рис. 1.6, де стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок).

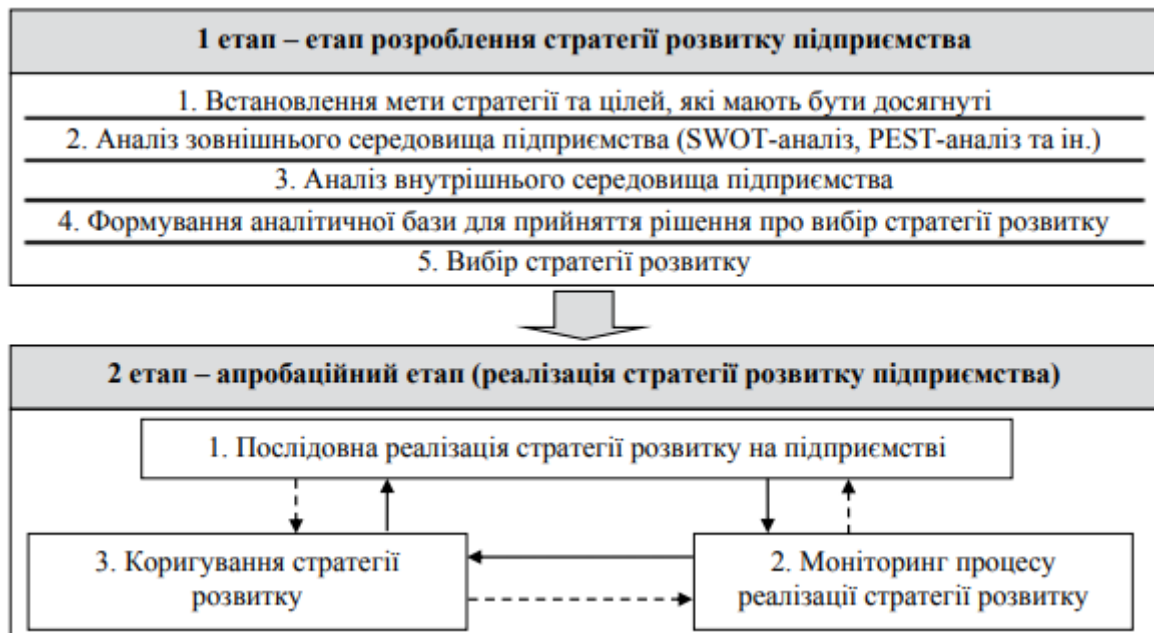


Рисунок 1.6. - Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

Джерело: [18]

Необхідно починати етап розроблення стратегії розвитку з установа мети, яка відобразить основну стратегічну позицію підприємства у його діяльності. Залежно від масштабності стратегії, цю основну мету можна поділити на окремі цілі, які слід досягати поетапно у визначені терміни.

Велика увага повинна бути приділена аналізу зовнішнього середовища, використовуючи такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і інші. Цей аналіз дозволить підприємству оцінити його конкурентну позицію за такими показниками, як частка ринку, якість продукції, асортимент товарів, цінова політика, контроль за каналами розподілу та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який спрямовуватиметься підприємство [43]. Аналіз внутрішнього середовища допоможе виявити резерви для розширення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг і т.д.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення щодо вибору

стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснити на підставі розрахунку інтегрального показника, який враховує багато факторів, як кількісних, так і якісних.

Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у додатку А.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули [51]:

$$I_{рп} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1)$$

де $I_{рп}$ – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою [51]:

$$\Pi_i = \sum_{G=1}^m (K_E G^G \times B_G), \quad (1.2)$$

де KG, EG – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

BG – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для визначення показників розвитку підприємства служать фінансові звіти та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативам для конкретної галузі або плановим показникам, встановленим безпосередньо на підприємстві і можуть відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість кожного показника в складі розвитку підприємства визначається експертним методом, при цьому важливим показникам присвоюються вищі значення вагомості. Інтегральне значення показників різних складових розвитку підприємства дозволяє виявити слабкі групи показників, на які слід звернути особливу увагу.

Позитивним вважається тенденція до зростання інтегрального показника розвитку підприємства. З результатами розрахунку цього показника можна сформулювати шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: [18]

Апробаційний етап передбачає безпосередню реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап вимагає постійного моніторингу процесу втілення стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей і, таким чином, зменшувати прибутки підприємства. Тому моніторинг стратегії повинен відбуватися

паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно порівнювати отримані результати з поставленими цілями та метою стратегії та пристосовувати стратегію до умов, що склалися на ринку.

Формування стратегії розвитку підприємства слід розглядати як постійний процес. Результатом сформованої та адекватно обґрунтованої стратегії розвитку є визначення основних напрямків діяльності підприємства, спрямованих на забезпечення його перспективного розвитку та укріплення ринкової позиції. Розроблена стратегія повинна використовуватися для відбору стратегічних проектів, які на найбільшу міру відповідають меті діяльності підприємства.

Прийнята конкретна стратегія розвитку повинна бути гнучкою і коригуватися у випадках, коли визначені цілі не досягаються. Сучасні умови господарювання характеризуються впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансовим ризиком, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності та платоспроможності. На ранніх етапах розроблення стратегії неможливо передбачити всі можливості, які можуть виникнути під час уточнення цілей та шляхів їх досягнення. Саме тому може знадобитися перегляд прийнятої стратегії при з'яві більш повної та точної інформації [45].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Стратегія визначається як корпоративний план дій, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу. Вона ґрунтується на конкурентних перевагах та включає комплекс завдань, спрямованих на досягнення визначених цілей та місії бізнесу.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах жорсткої конкуренції між вітчизняними компаніями стає необхідним розроблення

стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, серед яких: розумний розвиток потенціалу підприємства, результати розробки стратегії, безперервність стратегії, спрямованість стратегії розвитку.

Кожна стратегія розвитку підприємства формується відповідно до конкретного завдання або місії, яку організація планує досягти, і різноманіття цілей визначає різні типи стратегій. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на її діяльності в економічних відносинах. Принципи, яким має відповідати стратегія розвитку, включають спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства, багатоваріантність можливих напрямів діяльності, безперервну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та синергетичну цілісність стратегій та стратегічних дій.

Формування потенціалу підприємства – це один із аспектів його економічної стратегії, що передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб їх взаємодія була успішним фактором для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Управління потенціалом розглядається як процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства, які визначають позитивний результат діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Ці індикатори напряму впливають на рівень розвитку підприємства. Створення системи причинно-наслідкових зв'язків між різними групами показників є основою для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Для здійснення якісного визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства, розумно формувати стратегію розвитку відповідно до конкретних етапів. Дослідження показали різноманітність у наповненні, послідовності та кількості етапів формування стратегії розвитку підприємства, яка варіюється від автора до автора.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства є: розробка стратегії та апробація стратегії. Ці напрямки не рівноцінні. Важливо відзначити, що якісне обґрунтування стратегії значно полегшує її впровадження у діяльність підприємства та зменшує необхідність частих коригувань. Таким чином, етап розробки стратегії розвитку підприємства є найбільш важливим також необхідно, щоб стратегія була гнучкою та адаптивною, і підприємство могло ефективно реагувати на зміни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «МЕГА ПАК ЛТД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Мега Пак ЛТД», яке є найбільшим виробником поліпропіленової тари в Україні з можливістю переробки до 20 тон поліпропілену за добу.

Пакувальна промисловість, яка почала формуватися в Україні як галузь більше 20 років тому, нині характеризується наступними показниками: обсяг матеріалів, які використовуються для виробництва тари і упаковки, складає більше ніж 6 млн. т. на рік; в області виробництва пакувальної продукції приймає участь більш ніж 4000 підприємств із різних галузей промисловості; упаковка використовується практично на всіх підприємствах переробної промисловості; тільки в харчовій промисловості таких підприємств нараховується більше 25 тис. Витрати на упаковку продукції обробної промисловості України (з врахуванням витрат на транспортування тари і упаковки до місця її використання) оцінюються спеціалістами приблизно в 12 – 14 млн. грн. на рік.

Виробнича база пакувальної промисловості потребує якнайшвидшої модернізації. Ступінь зносу обладнання в пакувальному виробництві оцінюється як дуже висока. Більше половини обладнання перебуває в експлуатації від 10 до 30 років, 25% - більше 30 років. Доля механізованих ліній в складі працюючого обладнання пакувальної галузі харчової промисловості складає близько 8 %.

Пакувальні відходи вносять значний вклад в забруднення навколишнього середовища: щорічно на території України утворюється 60 млн. м³ твердих побутових відходів (ТПВ), з яких більш ніж 50% складає використана упаковка (папір, пластмаса, в меншій кількості метал і дерево), на сьогодні переважно імпортна; спостерігається тенденція до подальшого збільшення зростання цих відходів. Тільки 3% ТПВ перероблюються промисловими методами, всі інші

вивозяться на полігони або спалюються, що призводить до порушення екологічного балансу в країні. В той же час до 40-45%, а в окремих випадках і до 100% пакувальних відходів представляють собою цінну вторинну сировину (папір, картон, метали, пластмаси, деревину та ін.), яку після сортування і наступної глибокої переробки може бути знову введено в обіг у вигляді товарів народного споживання (будівельних матеріалів, малих архітектурних форм, таропакувальних матеріалів і ін.). Не використовується вдала закордонна практика, зокрема економічні механізми міжнародної системи екологічної відповідальності виробників відносно упаковки і пакувальних відходів.

Нормативне забезпечення управління пакувальною галуззю представлено перш за все державними і галузевими стандартами, технічними умовами на матеріали і пакувальну продукцію, а також розділами „Упаковка” в нормативно-технічній документації на товарну продукцію. Загальна кількість стандартів на тару і пакувальні засоби перевищує 100 найменувань, а загальна кількість нормативних документів, які регламентують упаковку продукції, складає біля 1000 найменувань. Більшість цих нормативних документів застаріли, потребують оновлення і гармонізації з міжнародними стандартами.

Повна назва досліджуваного підприємства – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕГА ПАК ЛТД".

Дата державної реєстрації: 05.05.2014 р.

Основний вид діяльності: 22.29 Виробництво інших виробів із пластмаси

Інші види діяльності:

13.10 Підготування та прядіння текстильних волокон

13.20 Ткацьке виробництво

13.30 Оздоблення текстильних виробів

13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу

13.94 Виробництво канатів, мотузок, шпагату та сіток

Метою створення підприємства є виробництво та реалізація матеріальних цінностей, надання послуг населенню, отримання прибутку від підприємницької діяльності, задоволення матеріальних та соціально-побутових потреб

засновників та працівників підприємства, забезпечення зайнятості населення та вирішення соціальних питань.

Підприємство має повний цикл виробництва від гранули до кінцевого продукту. Сучасне обладнання та високий досвід співробітників, а також 10 річний досвід роботи в цій галузі - все це є запорукою виробництва високоякісної продукції. Стабільна співпраця із великими підприємствами в Україні та за кордоном робить з досліджуваного підприємства надійного партнера.

ТОВ «Мега Пак ЛТД» пропонує наступні поліпропіленові вироби:

Мішок поліпропіленовий від 5 до 50 кг (щільністю від 15 до 120гр), а також за індивідуальними параметрами замовника. Мішок може бути укомплектований вкладишем будь-якого типу, ламінаційним шаром, клапаном, друкованим логотипом до 4 кольорів, ручками.

Біг беги будь-якого розміру та форми за індивідуальними параметрами замовника (щільністю від 120 до 220 г/м²). Біг беги можуть комплектуватись вкладишем будь-якого типу, ламінаційним шаром, клапанами, фартуками, ручками різного типу, карманом для документів, друкованим логотипом до 4 кольорів, допоміжними стінками типу Q-бег.

Мішок-сітка різних кольорів та розмірів для пакування овочів.

Кольорові сумки та мішки за індивідуальними параметрами замовника.

Продукція для подальшого пошивного виробництва, така як стропа, тасьма, рукавна тканина будь-якого розміру та щільності.

Продукція для будівництва – гідро та паро ізолюючі матеріали, кіперна стрічка різного розміру.

Структура виробництва ТОВ «Мега Пак ЛТД»:

- ділянка зберігання сировини;
- ділянка підготовки сировини;
- ділянка екструдювання стрічки;
- ділянка виготовлення плетеного рукава;
- ділянка ламінування рукава;
- пошивна ділянка;

- ділянка пошиття біг-бегів, лайнер-бегів, вагон-бегів;
- ділянка гідро-пароізола;
- ділянка нанесення друку;
- ділянка упаковки і зберігання готової продукції;
- ділянка переробки відходів.

Проектна потужність виробництва – 400 т/міс.

На підприємстві є атестована лабораторія. Вся вхідна сировина, а також всі напівфабрикати і готова продукція проходить контроль якості в лабораторії підприємства.

Вся продукція підприємства має сертифікати відповідності: ДСТУ, санітарно-епідеміологічні висновки.

Підприємство має сертифікати ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005

Основою бізнес-стратегії компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД» є інноваційна побудова виробничих процесів, постійне підвищення професіоналізму кожного співробітника, висока якість продукції, клієнтоорієнтований сервіс.

Відповідно до бізнес-стратегії, ефективно управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД», де головним елементом усієї системи управління підприємством є його кадри.

Показники забезпеченості підприємства персоналом представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Забезпеченість персоналом ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2019-2021 рр.

Показники	Період, осіб			Відхилення			
				2020 до 2019		2021 до 2020	
	2019	2020	2021	(+/-), осіб	%	(+/-), осіб	%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	233	227	230	-6	-2,6	3	1,3
керівники	21	20	20	-1	-4,8	0	0
спеціалісти	52	53	53	1	1,9	0	0
технічні службовці	22	20	21	-2	-9,1	1	5
виробничий персонал	138	134	136	-4	-2,9	2	1,5

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними представленими в табл. 2.1 середньооблікова кількість працівників, протягом аналізованого періоду постійно змінюється. У 2020 році кількість працівників зменшилась на 6 осіб по відношенню до 2019 року, що складає 2,6 %.

Середньооблікова кількість працівників на кінець 2021 року складала 230 осіб, що по відношенню до 2020 року, більше на 3 особи (227 осіб), що становить 1,3% від загальної кількості працівників.

Зміни відбулись у зв'язку з плановою виробничою необхідністю за категоріями «технічні службовці» (+1 особа) та «виробничий персонал» (+2 особи).

Основну частку в складі усього персоналу у 2021 році займає категорія виробничий персонал - 136 осіб, спеціалісти 53 особи. Чисельність керівників і технічних службовців - 20 і 21 особи відповідно.

Отже, сформований рівень забезпеченості підприємства необхідними працівниками за категоріями персоналу дозволяє здійснювати свою діяльність на високому рівні.

Далі представимо показники якісного складу персоналу підприємства за віком та статтю (табл. 2.2).

В обліковій кількості працівників ТОВ «Мега Пак ЛТД» за статтю переважають чоловіки, що відповідає специфіці роботи досліджуваного підприємства. Їх питома вага складає 72,1% - 73,0% від загальної кількості співробітників. Питома вага кількості жінок серед працівників підприємства складає 27,9 % - 27,0%.

За віковою ознакою, протягом аналізованого періоду, кількість працівників змінюється нерівномірно. Протягом 2019 року переважну більшість представляли працівники у віковій категорії 41-50 років – 96 осіб, 74 особами була представлена категорія 31-40 років, особи у віці 21-30 років склали 39 осіб, найменшою була категорія старше 51 року – 24 особи.

Така тенденція зберігалась протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу за віковою ознакою та за статтю за період
2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2020 до 2019		Відхилення 2021 до 2020	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+-	%	+-	%
Середньоблікова кількість працівників, з них:	233	100	227	100	230	100	-6	-2,6	3	1,3
чоловіки	168	72,1	166	73,1	168	73,0	-2	-1,2	2	1,2
жінки	65	27,9	61	26,9	62	27,0	-4	-6,2	1	1,6
особи у віці 21- 30 років	39	16,7	42	18,5	44	19,1	3	7,7	2	4,8
31-40 років	74	31,8	78	34,4	82	35,7	4	5,4	4	5,1
41-50 років	96	41,2	81	35,7	79	34,3	-15	-15,6	-2	-2,5
старші 51 року	24	10,3	26	11,5	25	10,9	2	8,3	-1	-3,8

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

У 2021 році кількість працівників у віковій категорії 31-40 років збільшилась до 82 осіб, а чисельність осіб у віковій категорії 41-50 років зменшилась до 79 осіб.

Динаміка досліджуваних показників характеристики персоналу ТОВ «Мега Пак ЛТД» представлена на рис. 2.1.

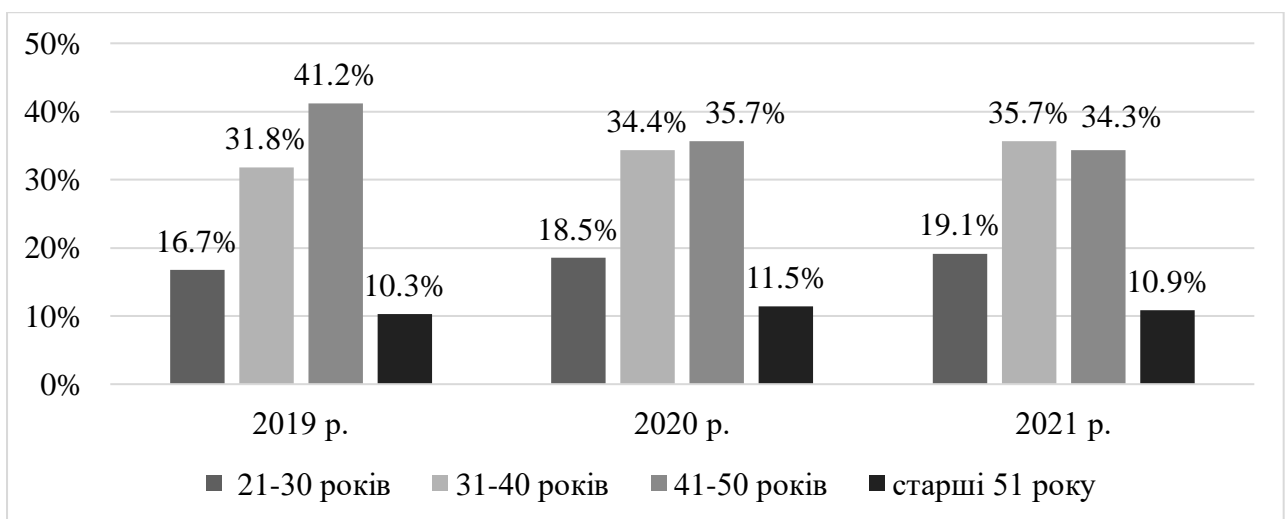


Рисунок 2.1 – Динаміка показників характеристики персоналу
за віковою ознакою за період 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Таким чином, у 2021 році за віковою ознакою у ТОВ «Мега Пак ЛТД» переважала категорія 31-40 років, вона складала 35,8% від усіх працюючих, категорія 41-50 років складала 34,3 %, особи у віці 21-30 років – 19,1 %, найменшу категорією склали працівники старші 51 року – 10,9 %.

Отже, кадрова політика досліджуваного підприємства направлена на залучення молоді для роботи у ТОВ «Мега Пак ЛТД», створення умов ефективної взаємодії між молодими працівниками та досвідченими і висококваліфікованими, формування кадрового резерву з числа молодих фахівців, створення умов для підвищення соціальної активності молодого фахівця.

Ріст освітньо-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного підприємства є суттєвим чинником для зростання темпів і результатів його діяльності. Ступінь підготовленості кожного працівника ТОВ «Мега Пак ЛТД» до виконання ним професійних обов'язків (функцій) представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика виробничого персоналу за групами робітників за рівнем кваліфікації за 2019-2021 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості виробничого персоналу, %		
			2019	2020	2021
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	27	28	29
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	45	46	47
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Деякі тижнів. Певний довід роботи	24	23	22
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	4	3	2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Згідно показників характеристики виробничого персоналу наведених в табл. 2.3, можна зробити висновок, що кількість висококваліфікованих

співробітників має тенденцію до зростання (від 27 % до 29%). Питома вага малокваліфікованих та некваліфікованих працівників у загальній кількості виробничого персоналу поступово зменшується (від 24 % до 22; та від 4 % до 2% відповідно), отже рівень підготовки виробничого персоналу досить високий, що характеризує діяльність досліджуваного підприємства з позитивної сторони.

Аналіз показників рівня освіти працівників досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу за рівнем освіти за 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Середньооблікова кількість працівників	233	100	227	100	230	100
Працівники з вищою освітою	67	28,8	72	31,7	74	32,2
Працівники, які здобувають вищу освіту	6	2,6	6	2,6	4	1,7
Працівники з професійною (професійно-технічною) освітою	130	55,8	119	52,4	122	53,9
Працівники з повною загальною середньою освітою	30	12,9	30	13,2	28	12,2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Згідно представлених в табл. 2.4 показників, більшість співробітників підприємства мають професійну (професійно-технічну) освіту (55,8 % - 53,9%), близько 32 % працівників мають вищу освіту, це переважно керівники та спеціалісти. Також на підприємстві є працівники які здобувають вищу освіту, навчаючись у закладах вищої освіти на заочній формі навчання. Найменший відсоток складають працівники з повною загальною середньою освітою (12,9 % - 12,2 %).

Аналіз руху персоналу можна провести за допомогою показників, поданих у таблиці 2.5.

За даними табл. 2.5 кількість працівників прийнятих у ТОВ «Мега Пак ЛТД» та тих що звільнились за аналізований період збільшилась.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ТОВ «Мега Пак ЛТД» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення		Відхилення	
				2020 до 2019		2021 до 2020	
				+-	%	+-	%
Середньооблікова чисельність працюючих	233	227	230	-6	-2,58	3	1,32
Прийнято на підприємство	23	22	18	-1	-4,35	-4	-18,18
Вибуло з підприємства, з них:	17	28	29	11	64,71	1	3,57
на навчання	2	0	1	-2	-100,00	1	-
у збройні сили	0	1	1	1	-	0	0
на пенсію та з інших причин, передбаченим законом	1	0	1	-1	-100,00	1	-
за власним бажанням	14	20	25	6	42,86	5	25,00
скорочення штату	0	6	0	6	-	-6	-100
за порушення трудової дисципліни	0	1	1	1	-	0	0,00
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік	203	177	188	-26	-12,81	11	6,21
Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,10	0,08	0,00	-	-0,02	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,07	0,12	0,13	0,05	-	0,00	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,09	0,11	0,03	-	0,02	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	-	-	0,77	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Більшість співробітників звільнялись за власним бажанням, також мали місце звільнення за порушення трудової дисципліни.

Розрахувавши та проаналізувавши коефіцієнти зміни чисельності персоналу можна відмітити, що протягом аналізованого періоду коефіцієнт обороту кадрів з прийняття залишався майже незмінним в межах 0,1 (10%); коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення зріс з 0,07 до 0,12 у 2020 р., та зменшився до 0,7 у 2021 р. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився з 0,06 (6%) до 0,11 (11%), це свідчить про відносно стабільний колектив, що підтверджує коефіцієнт стабільності кадрів – 0,77. Коефіцієнт плинності кадрів ще не досяг критичних значень, але перевищує нормальне (10%). У зв'язку з цим керівництву досліджуваного підприємства необхідно проаналізувати причини звільнення, та

вивчити умови праці і графіки роботи персоналу у структурних підрозділах. Зазначене може свідчити про припущення помилок кадрових служб при підборі кандидатів на вакантні місця.

2.2 Аналіз фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Для подальшого розвитку діяльності товариства та ухвалення стратегічних рішень важливим є проведення дослідження фінансового стану. Здатність товариства фінансувати свою діяльність залежить від наявності достатніх фінансових ресурсів, необхідних для нормального функціонування. Тому об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «Мега Пак ЛТД» набуває важливого значення. Для її визначення можливо застосування різноманітних методик поглибленого та експрес-аналізу, що ґрунтуються на використанні абсолютних та відносних показників. Ці методики дозволяють виявляти проблемні аспекти у діяльності підприємства та аналізувати причини, які призвели до їх виникнення.

Проаналізуємо фінансові результати ТОВ наведено в табл. 2.6.

За даними табл. 2.6 чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період зменшився на 12202 тис. грн., що складає 11,5%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилась на 16990 тис. грн. з 99086 тис. грн у 2019 р. до 82096 тис. грн. у 2020 р., що становить 17,15%. Валовий: прибуток збільшився на 63,62% (4788 тис. грн.). Інші операційні доходи теж зменшились на 24762 тис. грн. На 73% за аналізований період зменшився показник фінансового результату від операційної діяльності: прибуток. Сукупний дохід підприємства у 2020 р. має від'ємне значення, -2081 тис. грн., у 2019 році цей показник дорівнював 8036 тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Мега Пак ЛТД», тис.грн

Назва показника.	Код	2019	2020	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106612	94410	-12202	-11,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	99086	82096	-16990	-17,15
Валовий: прибуток	2090	7526	12314	4788	63,62
Інші операційні доходи	2120	40512	15750	-24762	-61,12
Адміністративні витрати	2130	6470	5501	-969	-14,98
Витрати на збут	2150	1050	796	-254	-24,19
Інші операційні витрати	2180	29890	18903	-10987	-36,76
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10628	2864	-7764	-73,05
Інші фінансові доходи	2220	3027	0	-3027	-100,00
Інші доходи	2240	30	47	17	56,67
Фінансові витрати	2250	4214	4717	503	11,94
Інші витрати	2270	9	0	-9	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9462	0	-9462	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	1806	1806	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1426	275	-1151	-80,72
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8036	0	-8036	-100,00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	2081	2081	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8036	-2081	-10117	-125,90
Матеріальні затрати	2500	103126	72177	-30949	-30,01
Витрати на оплату праці	2505	15585	12564	-3021	-19,38
Відрахування на соціальні заходи	2510	3459	2805	-654	-18,91
Амортизація	2515	5854	6363	509	8,69
Інші операційні витрати	2520	15973	8293	-7680	-48,08
Разом операційні витрати	2550	143997	102202	-41795	-29,02

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Проведемо більш детальну діагностику фінансово-економічного стану підприємства на основі звітності підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних (Додаток Б-Д).

Динаміку активів ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведено на рис. 2.2



Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Мега Пак ЛТД»
у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними діаграми спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 15,93%. Тобто у підприємства зменшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зменшується менш стрімко, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Мега Пак ЛТД»
у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-_	Відн. приріст, %
основні засоби	16760	11569	-5191	-30,97
необоротні активи	16775	11572	-5203	-31,02
запаси	70094	62724	-7370	-10,52
оборотні активи	88552	76980	-11572	-13,07
активи	105327	88552	-16775	-15,93

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними таблиці спостерігається зменшення суми балансу, що зумовлене скороченням як оборотних (-13,07%), так і необоротних активів (-31,02%).

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведена на рис. 2.3.

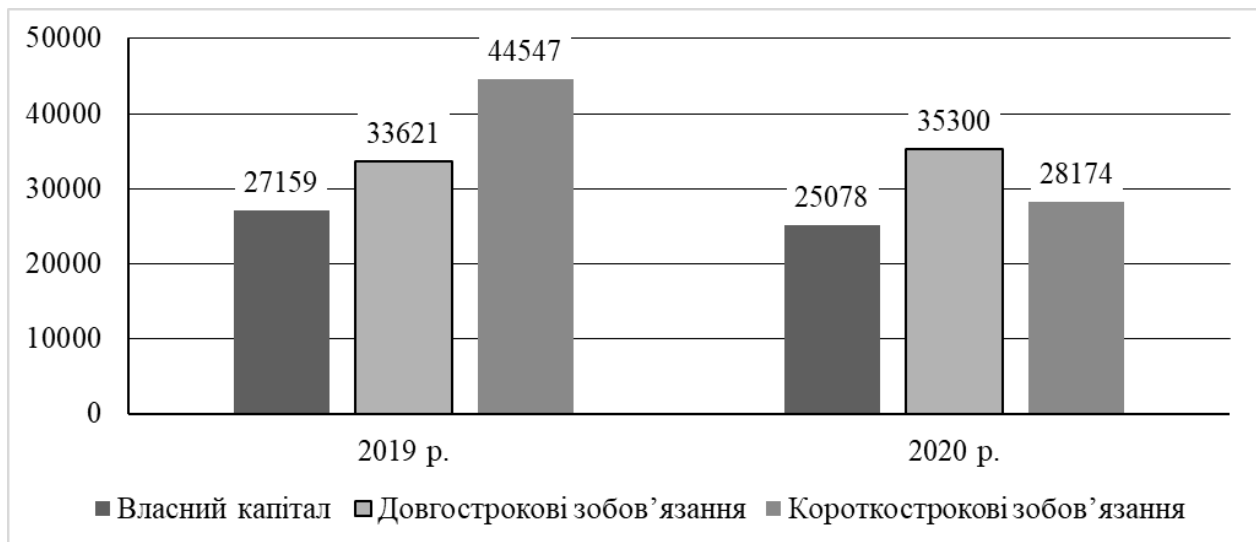


Рисунок 2.3 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними діаграми спостерігаємо скорочення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу (-7,66%) і короткострокових зобов'язань (-36,75%).

Аналіз джерел фінансування активів (горизонтальний аналіз пасивів) ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	абс. приріст, +,-	відн. приріст, %
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	27156	25075	-2081	-7,66
власний капітал	27159	25078	-2081	-7,66
довгострокові кредити банків	33070	34515	1445	4,37
довгострокові зобов'язання	33621	35300	1679	4,99
товари, роботи, послуги	37555	23294	-14261	-37,97
короткострокові зобов'язання	44547	28174	-16373	-36,75
баланс	105327	88552	-16775	-15,93

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Згідно представленої таблиці спостерігається факт скорочення суми власного капіталу, що вказує на зниження рівня благополуччя власників.

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Далі представлено показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Мега Пак ЛТД» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Мега Пак ЛТД»
у 2019-2020 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Фінансова автономія	0,26	0,28	0,03	9,83
Поточна ліквідність	0,38	0,41	0,03	9,07

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За наведеними в таблиці показниками спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 28% своїх активів.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведена на рис. 2.4.

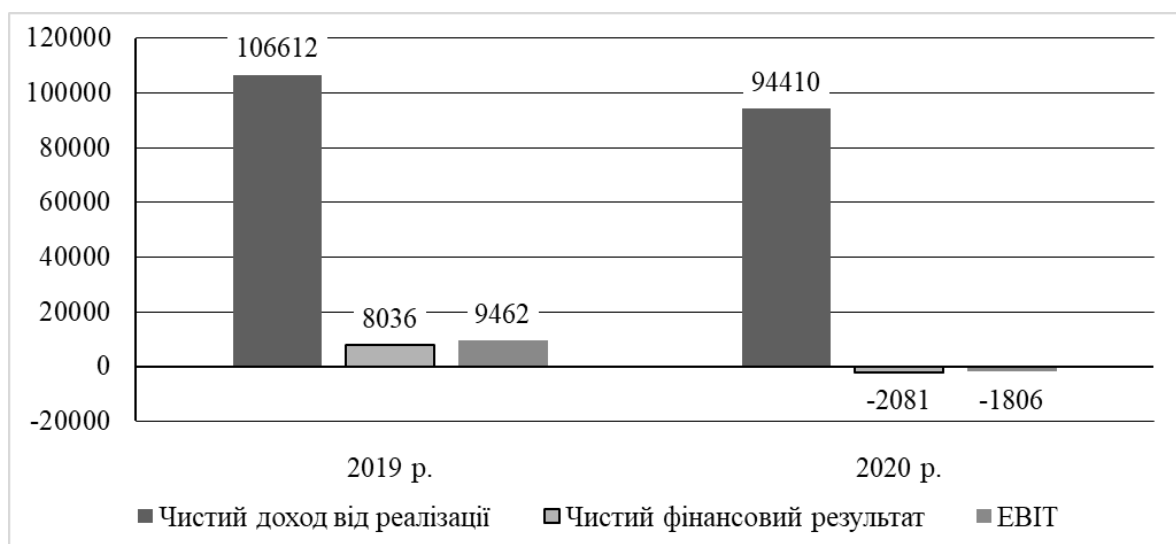


Рисунок 2.4. – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними представленої діаграми спостерігається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 11,45%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 2081 тис. грн у 2020 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Співставлення показників рентабельності активів ТОВ «Мега Пак ЛТД» з інфляцією в Україні у 2020 р. представлено на рис. 2.5.

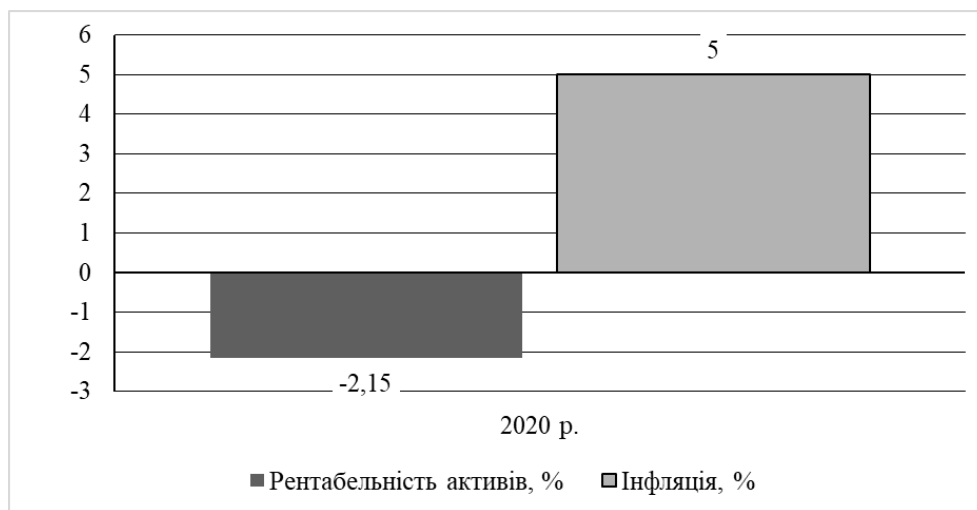


Рисунок 2.5 – Співставлення рентабельності активів ТОВ «Мега Пак ЛТД» з інфляцією в Україні у 2020 р., %

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За наведеними на діаграмі показниками, рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.

Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «Мега Пак ЛТД» з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р. представлено на рис. 2.6.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р.

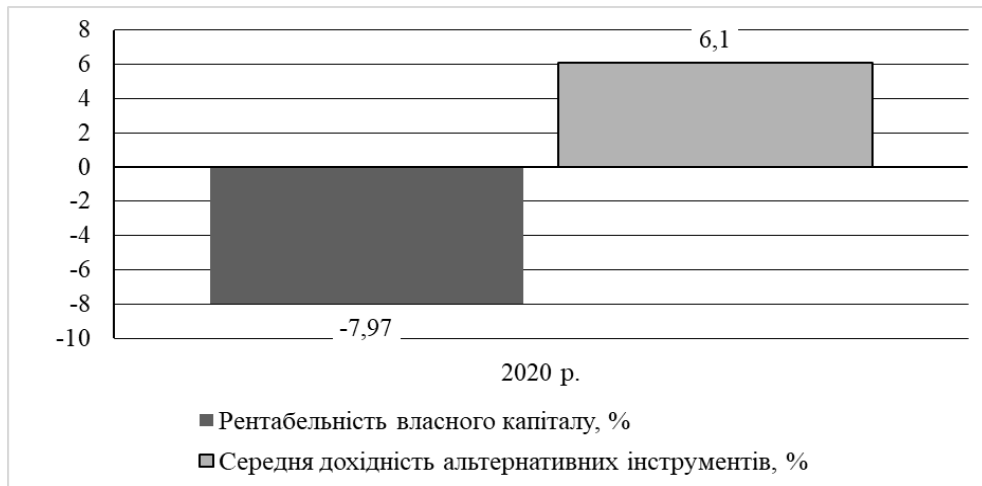


Рисунок 2.6 – Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «Мега Пак ЛТД» з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р., %
 Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Таким чином, перевищення дохідністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності підприємства. Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ «Мега Пак ЛТД» наведена на рис. 2.7.

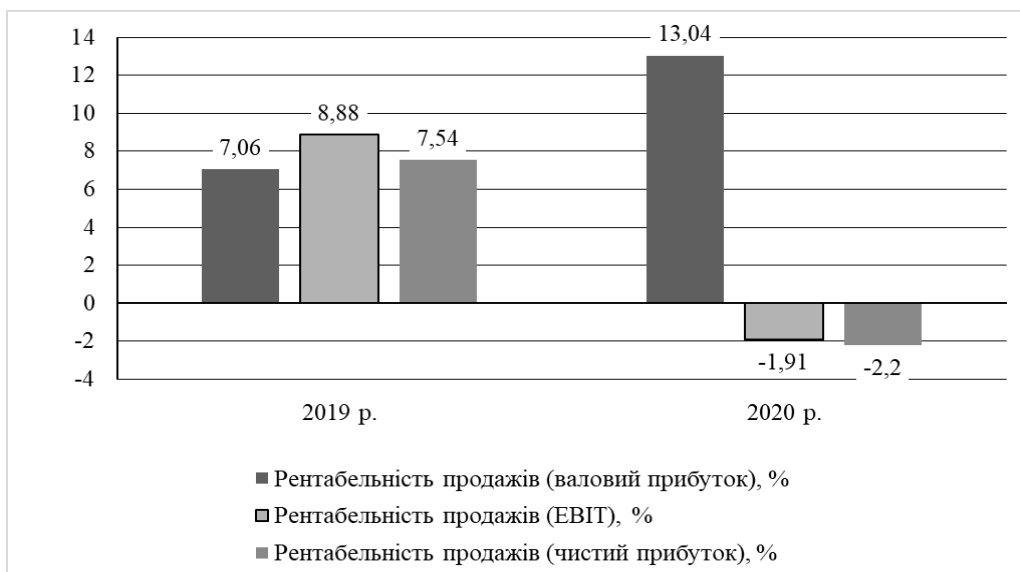


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності продажів ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2019-2020 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

За даними діаграми, показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

В результаті проведеного вище дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Мега Пак ЛТД» можна зробити висновок про те, що товариству необхідно застосування стратегії розвитку.

2.3 Оцінювання факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства

З метою оцінки ефективності стратегічного розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» розглядається доцільність аналізу сучасного зовнішнього середовища компанії для визначення можливих стратегій оптимізації. Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, який дозволяє розробникам стратегічних планів контролювати зовнішні фактори, пов'язані з організацією, і тим самим виявляти можливості та загрози для компанії. Проведення аналізу зовнішнього середовища є критично важливим для формулювання організаційних стратегій та вимагає ретельного моніторингу зовнішніх процесів.

Ефективним інструментом для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є SWOT-аналіз. Акронім SWOT визначає чотири ключові аспекти: Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішня ситуація підприємства відображається переважно у силах і слабкостях, тоді як зовнішня ситуація відображається в можливостях і загрозах.

Для стратегічної перспективи підприємства особливо важливі сильні сторони, які є вирішальними для побудови конкурентних переваг. Добра стратегія також повинна враховувати слабкі сторони та пристосовуватися до

можливостей, які надаються унікальними можливостями. Визначення відмітних переваг підприємства має вирішальне значення для формулювання стратегії, оскільки це становить основу для використання ринкових можливостей, створення конкурентних переваг та визначення стратегічних кроків.

SWOT-аналіз вирішує ряд ключових питань, таких як використання сильних сторін та виправлення слабкостей, використання можливостей та захист від загроз. Підприємство повинно адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх чинників, використовуючи свої сильні та слабкі сторони для досягнення стратегічних цілей.

Спочатку проаналізуємо середовище непрямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «Мега Пак ЛТД» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу
ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості	Оцінка впливу факторів у балах	Загальна оцінка впливу факторів у	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні	1. Економічна та політична нестабільність в Україні	-1	2	-2	≈	0	-2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	1	+1	↓	0	+1
	Разом			-1			-1
Економічні	1. Рівень інфляції	-1	3	-3	↑	-1	-3
	2. ДБ	-1	2	-2	≈	0	-3
	3. Скорочення доходів споживачів	-1	3	-3	↓	1	-2
	4. Зниження ціни на сировину	+1	2	+2	≈	1	+3
	5. Зростання валютного курсу	+1	1	+1	↑	0	+3
	Разом			-3			-2

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів	-1	2	-2	≈	1	-2
	Разом			-2			-2
Науково-технічні нововведення	1. Використання ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005	+1	3	+3	↓	1	+3
	2. Скорочення терміну амортизації	-1	3	-3	≈	0	-3
	3. Наявність власного спеціального технологічного обладнання та спеціальної оснастки	+1	3	+3	↑	0	+3
	Разом			3			3
Природні	1. Погіршення швидкості доставки у зимовий період	-1	2	-2	≈	0	-2
	Разом			-2			-2
Соціально-культурні	1. Зниження стабільності у суспільстві	-1	1	-1	↓		-3
	Разом			-1			-3

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Головною метою аналізу зовнішнього середовища є виявлення та розуміння можливостей і загроз, що можуть виникнути для підприємства у майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив. Стратегія повинна максимально використовувати сприятливі можливості та захищати підприємство від загроз і ризиків.

В аналізі зовнішнього середовища особлива увага приділяється рівню нестабільності та джерелам цієї нестабільності, а також способам взаємодії організації з цією нестабільністю. За результатами аналізу ринку визначено високий рівень нестабільності середовища, оцінений в межах 4,0-4,5 балів, що вказує на середньострокові зміни. Для такого рівня нестабільності рекомендується використовувати управління на основі передбачених змін.

За результатами аналізу факторів стверджується, що найбільший вплив на підприємство мають економічні, політичні та, в певній мірі, науково-технічні фактори. Розвиток економіки та темпи інфляції виявляють найбільший вплив на підприємство під час економічних змін в країні. Політичні аспекти також мають суттєвий вплив.

Щодо діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу, до неї відносяться фактори, які безпосередньо впливають на існування організації і конкретні результати її діяльності. Серед цих факторів: галузь та конкурентне середовище; постачальники ресурсів; споживачі; контактні аудиторії; партнери; посередники.

Проаналізуємо середовище прямого впливу та визначимо можливості та загрози ТОВ «Мега Пак ЛТД» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу факторів у балах	Загальна оцінка впливу факторів у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	≈	1	-1
	Σ			2			3
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	3
	Σ			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	Σ			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	Σ			+2			+3

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Узагальнюючи аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мега Пак ЛТД», можна стверджувати, що найбільш значущою загрозою виявилися конкурентні фактори. Однак економічні, ринкові та технологічні аспекти створили широкі можливості для підприємства.

У сфері ринкових факторів визначається поява конкурентів у галузі виробництва, введення сертифікації продукції та виникнення нових методів співпраці з замовниками. Ці вимоги стимулюють компанію до посилення ефективності роботи та контролю над змінними факторами навколишнього середовища. Адаптація до цих факторів дозволить підприємству розвивати виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямку та збільшувати конкурентоспроможність своєї продукції.

При аналізі мікросередовища ТОВ «Мега Пак ЛТД», важливо вивчити його конкурентів. На ринку існує значна кількість конкурентів, які використовують передові моделі та методи для забезпечення конкурентоспроможності. Важливо відзначити, що у ТОВ «Мега Пак ЛТД» відсутня стратегія конкурентної боротьби, що призводить до високих конкурентних ризиків.

Представимо найбільш значущих конкурентів займаного сегмента ринку і їх обсяг реалізації в наведеній нижче у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Основні конкурентів ТОВ «Мега Пак ЛТД» в займаному сегменті ринку

Найменування компанії	Обсяг реалізації, тис. грн.
ПАТ «Укрпластик»	210546,0
ПАТ «ДЕЛТАНА»	190186,0
ТОВ «Деліс Проф»	160981,0
ТОВ «Поліпласт»	90978,0
ТОВ «Тандем ЛТД»	84896,0

Джерело: складено автором за відкритими даними

Успішні продажі продукції та послуг в значній мірі залежать від встановлених каналів та систем збуту. ТОВ «Мега Пак ЛТД» розробляє систему найкращого надання послуг юридичним особам.

Аналіз найбільших конкурентів зручно представити у вигляді таблиці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка основних конкурентів ТОВ «Мега Пак ЛТД» в займаному сегменті ринку

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ПАТ «Укрпластик»		ПАТ «ДЕЛТАНА»		ТОВ «Деліс Проф»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,40	5	2	4	1,6	4	1,6
Обсяги продажу	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Частка ринку	0.15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
Ціна продукції	0.30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Усього	1		4,8		3,7		3,7

Джерело: складено автором за відкритими даними

На основі даних таблиці 2.13, можна зробити висновок, що компанії ПАТ «ДЕЛТАНА» та ТОВ «Деліс Проф» знаходяться в однаковому положенні, а компанія ПАТ «Укрпластик» має трішки кращий стан. Слід зазначити, конкуренти ПАТ «ДЕЛТАНА» та ТОВ «Деліс Проф» відчувають дефіцит у продажу продукції.

На основі аналізу контрактної документації та картотеки споживачів на 2020-2021 роки розглянемо основних замовників підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні споживачі ТОВ «Мега Пак ЛТД» у 2020-2021 рр.

Назва компанії	Кількість договорів	Частка, %
ТОВ "Силант"	45	35,70
ТОВ "Торинс"	62	43,20
ТОВ "Будсервіс"	6	8,50
ТОВ "Ліон"	8	12,60
Разом:	121	100,00

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Аналізуючи дані табл. 2.14 можна зробити висновок, що найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ "Торинс", ТОВ "Силант" вони забезпечують 79% договорів на рік.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові фактори успіху підприємства, тобто ті чинники, які дозволяють йому, з одного боку, задовольнити

існуючі та потенційні потреби клієнтів, а, з іншого боку, виживати в умовах конкуренції за лідерство на ринку.

Далі доцільно провести оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Мега Пак ЛТД» та виявити слабкі та сильні сторони товариства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
2	3	4
1. Організаційний зріз	Організаційна структура Престиж і імідж компанії Рівень контролінгу Організаційна культура	Комунікаційна політика
2. Фінансовий зріз	Ефективність використання капіталу Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3. Виробництво	Цінова політика Конкурентна політика Система контролю торгівлі	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4. Персонал	Кваліфікований персонал	Плинність кваліфікованих кадрів
5. Маркетинговий зріз	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Проведемо оцінку конкурентних переваг ТОВ «Мега Пак ЛТД» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Конкурентні переваги ТОВ «Мега Пак ЛТД»

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слаба
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			
1.1	Стратегія послуг		+	
1.2	Просування на нові ринки		+	
1.3	Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
1.4	Конкурентоспроможність	+		
1.5	Популярність на ринку	+		
1.6.	Займана частка ринку	+		
1.7	Здатність до лідерства	+		

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5
1.8	Розвиток нових, товарів, послуг		+	
2.	Фінанси			
2.1	Загальне фінансове становище			+
2.2	Можливість залучення довго-, короткострокових капіталів		+	
2.3	Ставлення з акціонерами		+	
2.4	Прибуток і його використання		+	
2.5	Фінансова стабільність і платоспроможність			+
2.6	Структура витрат (рівень собівартості)	+		
3.	Виробництво			
3.1	Репутація як роботодавця		+	
3.2	Якість матеріальної бази		+	
3.3	Доступність нових сегментів споживачів	+		
3.4	Місцезнаходження		+	
3.6	Завантаженість виробництва	+		
3.7	Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів		+	
3.8	Використання інновацій			+
4.	Загальне керівництво			
4.1	Престиж і імідж підприємства	+		
4.2	Організаційна структура підприємства		+	
4.3	Система прийняття рішень		+	
4.4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
4.5	Організація системи комунікацій		+	
5.	Персонал			
5.1	Кваліфікація виробничого персоналу	+		
5.2	Досвід роботи	+		
5.3	Мотивація		+	
5.4	Наявність спеціальної освіти	+		
5.5	Плинність кадрів		+	
5.6	Рівень оплати праці в порівнянні конкурентами		+	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Аналіз, представлений у таблиці 2.16, вказує, що ключовими позитивними аспектами підприємства є його імідж і репутація, популярність на ринку, лідерські якості, а також можливість розширення аудиторії споживачів та ефективне використання виробничих потужностей. Серед негативних аспектів виділяються обмеженість застосування інновацій та фінансові труднощі. Таким чином, хоча підприємство є лідером у галузі виробництва поліпропіленової тари, воно працює в умовах жорсткої конкуренції.

Представимо результати проведеного дослідження у таблицю SWOT-аналізу (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз ТОВ «Мега Пак ЛТД»

	Можливості (бал)	Загрози
	1. Вихід на нові сегменти ринку (6) 2. Збільшення різноманітності асортименту продукції (8) 3. Розвиток супутніх послуг (7) 4. Впровадження та підвищення рентабельності нових видів діяльності (8) 5. Підвищення кваліфікації фахівців, навчання, мотиваційна політика (6)	1. Можливість появи нових конкурентів (8) 2. Зміна потреб споживачів (5) 3. Можливість погіршення соціально-економічного стану економіки України і кадрового забезпечення (9) 4. Збільшення вартості проведення рекламної компанії з використанням засобів масової інформації (5)
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. Стійкі фінансові ресурси (9) 2. Переваги в області оптимізації витрат (7) 3. Прийнятна цінова політика (8) 4. Конкурентоздатна продукція (9)		
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
1. Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку (5) 2. Деякі продукція не користуються попитом (4) 3. Висока плинність кваліфікованих кадрів (4) 4. Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів (6) 5. Неєфективна комунікаційна політика (5)		

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Після виконання SWOT-аналізу ТОВ «Мега Пак ЛТД» можна зробити наступний висновок: на перехрестях окремих груп факторів виникають стратегічні поля, де визначаються конкретні комбінації:

СІМ-поле вимагає стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища (сильні сторони і можливості), що свідчить про переваги підприємства і сприятливі умови для подальшого розвитку.

Сфера стратегічного управління (СІЗ) дозволяє визначати способи використання сильних сторін підприємства для зменшення можливих загроз. У

даній галузі відбувається конкуренція між виробниками, і рівень прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість конкуруючих підприємств;
- стабілізується та починає зменшуватися попит на товари галузі, що свідчить про спад у життєвому циклі товару;
- відбувається відвернення уваги деяких споживачів від товарів підприємств центрального ринку.

Поле стратегічного ліквідаційного менеджменту (СЛМ) включає в себе розробку стратегій подолання слабкостей підприємства шляхом використання можливостей, які надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості). Зокрема, пропонується зосередити зусилля на привертанні додаткових інвестицій.

Поле стратегічного ліквідаційного застосування (СЛЗ) може бути охарактеризовано як "кризове поле", де враховуються загрози середовища разом із слабкостями підприємства. Загроза від потенційних конкурентів виникає, коли:

- відсутні або низькі бар'єри для входу на ринок;
- прямі конкуренти втрачають здатність ефективно протистояти потенційним конкурентам.

Отже, для ТОВ «Мега Пак ЛТД» рекомендується:

- інформувати потенційних споживачів про зміни на підприємстві;
- активно займатися розширенням частки ринку та збільшенням обсягів продажу, що призведе до збільшення прибутку і стабілізації витрат;
- постійно підвищувати кваліфікацію працівників і належним чином мотивувати їх матеріальними та моральними стимулами;
- розширювати кількість каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності на ринку, де діє підприємство.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Мега Пак ЛТД» вказує на наявність певних слабкостей, зокрема у фінансовій сфері, але при цьому підприємство може використовувати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для реалізації стратегій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мега Пак ЛТД» - найбільший виробник поліпропіленової тари в Україні з можливістю переробки до 20 тон поліпропілену за добу. Підприємство має повний цикл виробництва від гранули до кінцевого продукту. Вся продукція підприємства має сертифікати відповідності: ДСТУ, санітарно-епідеміологічні висновки.

Визначено, що основою бізнес-стратегії компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД» є інноваційна побудова виробничих процесів, постійне підвищення професіоналізму кожного співробітника, висока якість продукції, клієнтоорієнтований сервіс. Відповідно до бізнес-стратегії, ефективне управління передбачає максимально повне використання широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД», де головним елементом усієї системи управління підприємством є його кадри.

Досліджено кадрову політику ТОВ «Мега Пак ЛТД», яка направлена на залучення кваліфікованої молоді для роботи на підприємстві, створення умов ефективної взаємодії між молодими працівниками та досвідченими і висококваліфікованими, формування кадрового резерву з числа молодих фахівців, створення умов для підвищення соціальної активності молодих фахівців.

Розрахований коефіцієнт плинності персоналу свідчить про необхідність приділенню уваги керівництва щодо причин звільнення, та вивчення умов праці і графіків роботи персоналу у структурних підрозділах.

Аналіз фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства виявив такі недоліки: зменшення обсягу наявного у розпорядженні майна; скорочення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу і короткострокових зобов'язань; зниження рівня благополуччя власників; імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі; зниження конкурентоспроможності в динамічному середовищі; недостатня якість поточної бізнес-моделі. Що свідчить про

необхідність розробки стратегії розвитку.

Аналіз та оцінка зовнішніх факторів, які впливають на стратегічний розвиток ТОВ "МЕГА ПАК ЛТД" проведено на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив факторів прямого, та непрямого впливу зовнішнього середовища, що призвело до виявлення можливостей та загроз для підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, виявлено його сильні та слабкі сторони. З метою підсилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз, підприємству рекомендується інформувати потенційних споживачів про зміни на підприємстві; активно займатися розширенням частки ринку та збільшенням обсягів продажу, що призведе до збільшення прибутку і стабілізації витрат; постійно підвищувати кваліфікацію працівників і належним чином мотивувати їх матеріальними та моральними стимулами; розширювати кількість каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності на ринку, де діє підприємство.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Мега Пак ЛТД» вказує на наявність певних слабкостей, зокрема у фінансовій сфері, але при цьому підприємство може використовувати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для реалізації стратегій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МЕГА ПАК ЛТД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Умови, в яких функціонують вітчизняні суб'єкти господарювання, є вкрай невизначеними через військові дії та кризові явища в економіці, обмеженість джерел фінансування, зниження купівельної спроможності населення та інші чинники. У таких умовах стає важливою потреба у пристосуванні підприємств до зовнішніх змін для збереження та підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та стійкості не лише в теперішньому, але й у майбутньому.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах війни стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них. Проте більшість суб'єктів господарювання зазнають викликів у здійсненні стратегічного планування через непередбачуваність ситуації.

Як зазначалось раніше, стратегія розвитку являє собою довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкуренто-спроможності продукції і підприємства.

Кожна стратегія розвитку підприємства формулюється відповідно до конкретного завдання або місії, яку організація планує досягти, і різноманіття цілей визначає різні типи стратегій. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на її діяльності в економічних відносинах. Принципи, яким має

відповідати стратегія розвитку, включають спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства, багатоваріантність можливих напрямів діяльності, безперервну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та синергетичну цілісність стратегій та стратегічних дій.

Оскільки кожне підприємство за своєю суттю є унікальним, процес вироблення стратегії його розвитку залежить від специфіки галузі, до якої воно належить, динаміки показників його діяльності, наявного потенціалу, становища на товарному ринку, поведінки конкурентів і споживчих переваг.

До війни більшість вітчизняних підприємств працювала в реактивному режимі, ігноруючи важливі зовнішні чинники та покладаючись лише на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів [31]. Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну вітчизняним підприємствам вдалося за короткий термін, в умовах невизначеності та кризи, реформувати управління всіма процесами. Варто зазначити, що процес конкурентної боротьби звівся до пошуку шляхів розвитку та функціонування на ринку, що дадуть їм перевагу перед конкурентами в довгостроковій перспективі.

Стратегічний розвиток підприємств став викликом через різноманітні фактори, такі як обмеженість ресурсів, невизначеність, посилення регулювання, проблеми в комунікації, питання безпеки та можлива шкода для репутації. Проте багато вітчизняних підприємств долають ці виклики, використовуючи проактивні та гнучкі стратегії, орієнтовані на інновації, співпрацю, дотримання законодавства, ефективну комунікацію, моніторинг та побудову довіри зі стейкхолдерами.

За даними наведеними Kyivstar Business щодо дослідження стану українського бізнесу, до кінця 2023 року більшість підприємств (62%) працювали на повну потужність, приблизно чверть (24%) мали обмеження, 4% знаходилися на стадії відновлення, 2% призупинили діяльність для пошуку нових шляхів розвитку, тоді як 5% підприємств були змушені закрити бізнес. У порівнянні з показниками за 2022 рік, зараз відбувається повільне відновлення роботи. Збільшується кількість компаній, які повністю працюють, і зменшується

та, що призупинили свою діяльність.

Необхідно зазначити, що 2023 році більшість українських компаній орієнтувалась на внутрішній ринок: 40% працювали на всій території України, 41% - на місцевому рівні в межах області чи міста, а 15% - охоплювали декілька регіонів одночасно, 17% - показник компаній, що працюють на зовнішніх ринках. Ця тенденція може вказувати на те, що бізнес знайшов можливості для міжнародного співробітництва.

Щодо регіонів України, де сфокусовано бізнес станом на листопад 2023 року, можна виділити дві основні категорії в залежності від кількості компаній, які діють там.

Перша група регіонів, де бізнес працює активніше, включає Київську область (47%), Дніпропетровську (24%), Львівську (24%), Одеську (19%), та Вінницьку (19%) області.

Друга група регіонів, де спостерігається менша активність бізнесу, включає Чернігівську (14%), Сумську (14%), Закарпатську (13%), Чернівецьку (12%), та Херсонську (9%) області.

У порівнянні з 2022 роком, практично у всіх регіонах спостерігається зростання активності компаній. Наприклад, у Київській області зріст з 35% до 47%, у Львівській — з 12% до 24%, у Житомирській — з 9% до 18%, у Херсонській — з 1% до 9%, та так далі [31].

Проведені дослідження показують, що українським підприємцям слід вчитися адаптуватися. Це означає, що вони повинні бути готові швидко аналізувати зовнішні фактори, не боятися експериментувати, швидко розробляти нові продукти і оперативно переключатися на нові бізнес-ситуації, так як в поточній ситуації не великі компанії домінують над малими, а оперативні.

Використання інструментів стратегії адаптації відкриває перед бізнесом можливість не лише вижити, а й зміцнити своє становище навіть у період повномасштабної війни. А отже, не слід залишатися на місці; необхідно використовувати цей період для здобуття нових знань, впровадження інноваційних ідей та отримання нових навичок, які будуть важливими й після

завершення війни. Крім того, підприємства повинні акцентуватися на інноваціях, укріпленні партнерських зв'язків, дотриманні вимог законодавства, ефективній комунікації, а також на постійному моніторингу і адаптації своїх стратегій залежно від потреб.

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД» повинен ґрунтуватися на аналізі ключових характеристик бізнес-структури, що включає в себе послідовний ряд заходів для визначення перспективних цілей та дій підприємства з метою максимального використання його наявних можливостей.

Першим етапом процесу формування стратегії розвитку має бути детальний аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД». Цей етап передбачає детальне вивчення сильних та слабких сторін підприємства для з'ясування його внутрішнього потенціалу та обмежень.

Успішна реалізація стратегії фірми в значній мірі залежить від її здатності організувати внутрішнє середовище, що включає в себе бізнес-процеси, ресурси організації, персонал, структуру та технології виробництва і т. д. Сукупність цих чинників і оцінка ризиків і можливостей внутрішнього середовища визначають конкурентоспроможність підприємства.

Існують три основні методи стратегічного аналізу, а саме:

1. SWOT-аналіз, який спрямований на визначення сильних і слабких сторін компанії та їх взаємозв'язку з зовнішніми можливостями і загрозами. Результати аналізу використовуються для формулювання цілей, спрямованих на використання можливостей і усунення загроз.

2. Побудова матриць «Імовірність/Вплив», які допомагають розподілити можливості та загрози за ступенем ймовірності та впливу на компанію. Ці матриці дозволяють контролювати зовнішні фактори і розробляти стратегії розвитку бізнесу.

3. Формування реєстру ризиків і можливостей, яке полягає у складанні переліку всіх значущих для компанії ризиків і можливостей, а також шляхів їх мінімізації та реалізації. Цей реєстр є основою стратегії підприємницької

діяльності.

Під час вибору стратегії розвитку фірма має акцентуватися на своїх сильних сторонах, які можна використати для розширення бізнесу, та зміцнювати свої слабкі сторони, щоб мінімізувати ризики реалізації зовнішніх загроз.

Другим етапом процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» є проведення оцінки зовнішнього середовища, у тому числі макроекономічних та конкурентних факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє підприємство, допомагає визначити фактори, які впливають на його результативність. Без розуміння цих чинників неможливо сформулювати правильну стратегію розвитку. Ефективне створення стратегії підприємницької діяльності передбачає розуміння ринкової кон'юнктури, конкурентних переваг інших фірм, потреб споживачів, наявність базових ресурсів, використання капіталовкладень, рівень технологій та їх можливості модифікації і т. д. Важливо також враховувати вплив підприємства на зовнішнє середовище, зокрема на ринок збуту, постачальників, клієнтів, партнерів. Аналіз бізнес-середовища допомагає виявити невикористані резерви потенціалу підприємства, зміцнити стратегічні позиції, розробити нові конкурентоспроможні продукти або послуги.

Формулювання ясної місії, а також конкретних цілей і завдань, які підприємство прагне досягти в середньостроковій та довгостроковій перспективі є третім етапом процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД».

При розробці стратегії розвитку, підприємства повинні у першу чергу чітко визначити свою місію, яка відображає головну мету їхньої діяльності, для з'ясування напрямку руху та подальшого розвитку. Місія має чітко визначати сферу діяльності фірми та її кінцеву мету. На основі місії формується стратегія розвитку, яка забезпечить її виконання.

Четвертим етапом процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» є вибір стратегії відповідно до місії та внутрішніх і зовнішніх факторів.

Враховуючи місію підприємства та оточення, визначення оптимальної стратегії розвитку, що відповідає його потребам і можливостям.

Формування стратегічного плану розвитку не обмежується лише розробленням місії і стратегії. Крім основного напрямку дій, також важливо визначити критерії успіху та шляхи їх досягнення. Тільки тоді можна бути впевненим у наявності чіткої програми виконання місії, підкріпленої планами та розрахунком ресурсів.

Стратегічні цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, щоб зрозуміти, наскільки виконана стратегія. Зазвичай вони встановлюються на рік і коригуються за фактичними результатами.

П'ятим етапом є планування та впровадження заходів з реалізації стратегії розвитку, що означає розробку конкретних планів і дій для досягнення встановлених цілей та завдань.

Один з найважливіших аспектів стратегічного розвитку підприємства - це складання бізнес-плану на передбачуваний період. Бізнес-план виконує чотири основні функції:

- Він перетворює стратегічні цілі розвитку на конкретні фінансово-економічні показники на певний період.
- Служить інструментом для перевірки реалістичності стратегій, порівнюючи прогностичні показники з ресурсними можливостями компанії.
- Є основою для складання бюджету компанії та її підрозділів на річний період.
- Виступає як орієнтир для коригування стратегії компанії на майбутні періоди.

Зазвичай бізнес-плани розробляються на термін від трьох до п'яти років, іноді до десяти років. Вибір терміну планування залежить від ринкової ситуації та позиції підприємства на ринку. Наприклад, стабільна ситуація на ринку дозволяє прогнозувати результати на тривалий період, тоді як нестабільна ситуація може вимагати скорочення терміну планування до трьох років.

Важливою складовою стратегії розвитку є забезпечення взаємозв'язку між

стратегією, бізнес-планами і бюджетом підприємства та його підрозділів. Цей взаємозв'язок гарантує успішну реалізацію стратегічного плану, оскільки цільові показники стратегій компанії будуть залежати від параметрів бізнес-плану розвитку, на основі яких плануються всі бюджети компанії. Виконання бюджетних завдань сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

У заключній частині стратегічного плану розвитку підприємства розумно включити опис методів управління ризиками, оскільки при довгостроковому плануванні зростає рівень невизначеності, разом із збільшенням горизонту планування. У складанні прогнозу на рік можна досягти високої точності даних і забезпечити взаємозв'язок всіх елементів планування. Проте при розробленні стратегічного плану на п'ять років доводиться робити багато припущень щодо розвитку ситуації. Тому під час узгодження стратегічного плану цілком доцільно визначити потенційні ризики, які можуть ускладнити його реалізацію, та обговорити заходи для їх мінімізації.

Важливо також систематично моніторити стратегію розвитку фірми, оскільки ринкова ситуація та внутрішні процеси можуть значно змінюватися під впливом непередбачених факторів, які не були враховані на момент розроблення стратегічного плану. Постійний контроль за виконанням запланованих заходів та виправленням шляхом коригування стратегії відповідно до змін в середовищі та внутрішніх умовах є заключним етапом процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД».

Експерти вважають, що краще вчасно виявити неефективність обраного шляху, ніж продовжувати витрачати час і ресурси на досягнення мети, яка втратила свою актуальність.

Отже, ринкова економіка створює нові вимоги для підприємства. Ці вимоги впливають не лише з наявності конкуренції та високих стандартів якості товарів і послуг, але також із необхідності гнучкого реагування на зміни у складній ринковій ситуації сьогодення. Практичне вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності підприємницької діяльності, залежить від обраної стратегії розвитку, тобто від системи збалансованих довгострокових

цілей розвитку компанії (стратегічні цілі), а також шляхів (програм, проєктів, заходів), які спрямовані на їх досягнення, узгоджену між топ-менеджерами та власниками підприємства. Розроблення стратегічного плану розвитку — це процес, під час якого компанія має визначити найкоротший і найефективніший шлях до досягнення успіху.

3.2 Розробка проєктних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»

Успішним фактором стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, що визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до змінюючихся обставин.

Проведене у другому розділі дослідження системи стратегічного розвитку ТОВ «Мега Пак ЛТД» виявило ряд недоліків поточної бізнес-моделі, що свідчить про необхідність застосування нової стратегії розвитку.

Перелік пропонованих проєктних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД» може бути наступним:

1. Аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища
2. Формулювання місії, цілей та завдань підприємства
3. Аналіз конкурентного та макро-середовища
4. Визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії
5. Розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії
6. Формування бізнес-планів та бюджетів на рік
7. Розробка критеріїв успіху та моніторингу
8. Впровадження системи оцінки результатів і аналізу відхилень
9. Створення механізмів регулювання стратегічного процесу
10. Проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку
11. Впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив

12. Оцінка ефективності та коригування стратегічних планів

Цей алгоритм визначає послідовність дій та відповідальних осіб, що залучені до реалізації стратегічного розвитку підприємства. Призначимо тривалість робіт до запропонованих вище проектних заходів (табл. 3.1) та побудуємо сітвовий графік, який зображено на рисунку 3.2.

Таблиця 3.1

Проектні заходи для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, днів	Виконавець (посада)
	П	Початок	0	-
П	1	Аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища	7	Відділ стратегічного розвитку, фахівці-економісти.
П	2	Формулювання місії, цілей та завдань підприємства	3	Топ-менеджмент, керівники підрозділів, консультанти з стратегічного планування.
П	3	Аналіз конкурентного та макросередовища	8	Відділ стратегічного розвитку, відділ маркетингу.
1,2,3	4	Визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії	4	Топ-менеджмент, консультанти з стратегічного управління.
4	5	Розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії	2	Відділ стратегічного планування, керівники підрозділів.
5	6	Формування бізнес-планів та бюджетів на рік	7	Фінансовий, економічний відділи, керівники підрозділів
5	7	Розробка критеріїв успіху та моніторингу	5	Відділ контролю якості, керівники підрозділів Фінансовий, економічний відділи;
6,7	8	Впровадження системи оцінки результатів і аналізу відхилень	6	Відділ контролю якості, внутрішні аудитори, економічний, фінансовий відділи
8	9	Створення механізмів регулювання стратегічного процесу	7	Відділ стратегічного управління, топ-менеджмент.
8	10	Проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку	14	Відділ кадрів, тренери з розвитку організацій
8	11	Впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив	3	Відділ корпоративних комунікацій, PR-відділ
9,10,11	12	Оцінка ефективності та коригування стратегічних планів	5	Відділ стратегічного планування, внутрішні та зовнішні аудитори
12	К	Кінець	0	-

Джерело: складено автором

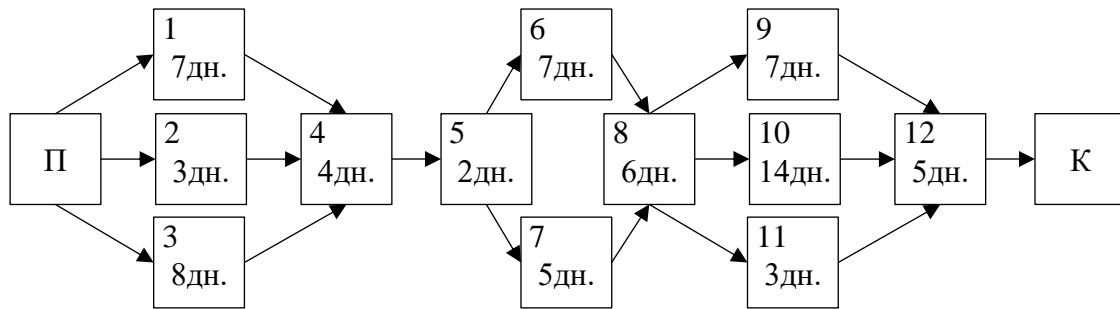


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьової моделі (сітьового графіка) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри сітьової моделі

Черговість	Номер роботи	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Т _{рп}	Час раннього закінчення роботи, Т _{рз}	Час пізнього початку роботи, Т _{пп}	Час пізнього закінчення роботи, Т _{пз}	Повний резерв часу, R
-	П	0	0	0	0	0	0
П	1	7	0	7	1	8	1
П	2	3	0	3	5	8	5
П	3	8	0	8	0	8	0
1,2,3	4	4	8	12	8	12	0
4	5	2	12	14	12	14	0
5	6	7	14	21	14	21	0
5	7	5	14	19	16	21	2
6,7	8	6	21	27	21	27	0
8	9	7	27	34	34	41	7
8	10	14	27	41	27	41	0
8	11	3	27	30	38	41	11
9,10,11	12	5	41	46	41	46	0
12	К	0	46	46	46	46	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо можливі шляхи проєкту

$$L_1[1,4,5,6,8,9,12,K] = 7+4+2+7+6+7+5+0 = 38 \text{ днів};$$

$$L_2[1,4,5,6,8,10,12,K] = 7+4+2+7+6+14+5+0 = 45 \text{ днів};$$

$$L_3[1,4,5,6,8,11,12,K] = 7+4+2+7+6+3+5+0 = 34 \text{ дні};$$

$$L_4[1,4,5,7,8,9,12,K] = 7+4+2+5+6+7+5+0 = 36 \text{ днів};$$

$$L_5[1,4,5,7,8,10,12,K] = 7+4+2+5+6+14+5+0 = 43 \text{ дні};$$

$$L_6[1,4,5,7,8,11,12,K] = 7+4+2+5+6+3+5+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_7[2,4,5,6,8,9,12,K] = 3+4+2+7+6+7+5+0 = 34 \text{ дні};$$

$$L_8[2,4,5,6,8,10,12,K] = 3+4+2+7+6+14+5+0 = 41 \text{ день};$$

$$L_9[2,4,5,6,8,11,12,K] = 3+4+2+7+6+3+5+0 = 30 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,K] = 3+4+2+5+6+7+5+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,K] = 3+4+2+5+6+14+5+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,K] = 3+4+2+5+6+3+5+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,K] = 8+4+2+7+6+7+5+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,K] = 8+4+2+7+6+14+5+0 = 46 \text{ днів};$$

$$L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,K] = 8+4+2+7+6+3+5+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,K] = 8+4+2+5+6+7+5+0 = 37 \text{ днів};$$

$$L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,K] = 8+4+2+5+6+14+5+0 = 44 \text{ дні};$$

$$L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,K] = 8+4+2+5+6+3+5+0 = 33 \text{ дні};$$

Критичний шлях (тривалість) проєкту $L_{кр} = L_{14} = 46$ днів.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку

Після проведених розрахунків необхідно оцінити роботи проєкту у грошовому еквіваленті, вартість роботи при нормальному режимі та прискореному режимі, розрахунки приведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Бюджет проекту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас k , грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Час скорочення виконання роботи, днів	Вартість прискорена, грн.	
1	7	12 880	7	12 880	0
2	3	6 960	3	6 960	0
3	8	12 160	7	13 680	1520
4	4	8 000	3	10 000	2000
5	2	4 000	2	4 000	0
6	7	13 160	5	16 920	1880
7	5	7 000	5	7 000	0
8	6	6 000	5	7 000	1000
9	7	3 360	7	3 360	0
10	14	10 640	14	10 640	0
11	3	4 920	3	4 920	0
12	5	4 000	3	5 600	800
Σ	46	93 080	39	102 960	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проекту. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях $L_{14} = 46$ днів;
- підкритичний шлях $L_2 = 45$ днів;
- тривалість проекту $T = 46$ днів;
- загальні витрати на проєкт $C = 93\,080$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- грошовий запас: $k = 1520$ грн./день;
- межа скорочення: $Z = 8-7 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 46-45 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 3 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.2):

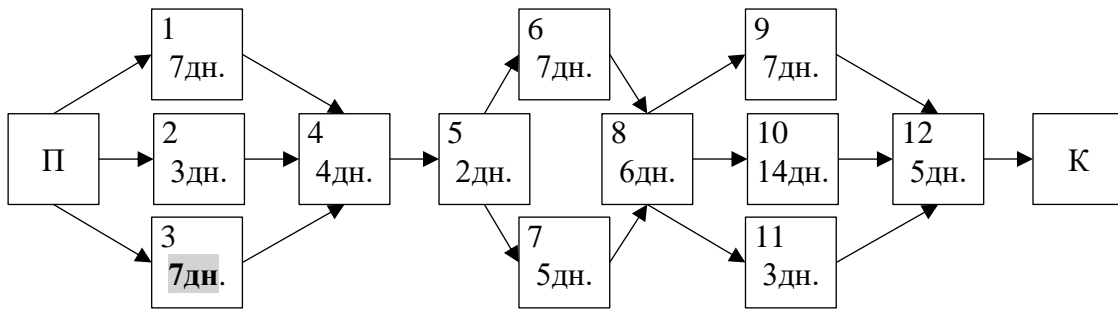


Рисунок 3.2 – Сітьова модель після скорочення проекту на 1 день

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$$\begin{aligned}
 L_1[1,4,5,6,8,9,12,К] &= 7+4+2+7+6+7+5+0 = 38 \text{ днів}; \\
 L_2[1,4,5,6,8,10,12,К] &= 7+4+2+7+6+14+5+0 = 45 \text{ днів}; \\
 L_3[1,4,5,6,8,11,12,К] &= 7+4+2+7+6+3+5+0 = 34 \text{ дні}; \\
 L_4[1,4,5,7,8,9,12,К] &= 7+4+2+5+6+7+5+0 = 36 \text{ днів}; \\
 L_5[1,4,5,7,8,10,12,К] &= 7+4+2+5+6+14+5+0 = 43 \text{ дні}; \\
 L_6[1,4,5,7,8,11,12,К] &= 7+4+2+5+6+3+5+0 = 32 \text{ дні}; \\
 L_7[2,4,5,6,8,9,12,К] &= 3+4+2+7+6+7+5+0 = 34 \text{ дні}; \\
 L_8[2,4,5,6,8,10,12,К] &= 3+4+2+7+6+14+5+0 = 41 \text{ день}; \\
 L_9[2,4,5,6,8,11,12,К] &= 3+4+2+7+6+3+5+0 = 30 \text{ днів}; \\
 L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,К] &= 3+4+2+5+6+7+5+0 = 32 \text{ дні}; \\
 L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,К] &= 3+4+2+5+6+14+5+0 = 39 \text{ днів}; \\
 L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,К] &= 3+4+2+5+6+3+5+0 = 28 \text{ днів}; \\
 L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,К] &= 7+4+2+7+6+7+5+0 = 38 \text{ днів}; \\
 L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,К] &= 7+4+2+7+6+14+5+0 = 45 \text{ днів}; \\
 L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,К] &= 7+4+2+7+6+3+5+0 = 34 \text{ дні}; \\
 L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,К] &= 7+4+2+5+6+7+5+0 = 36 \text{ днів}; \\
 L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,К] &= 7+4+2+5+6+14+5+0 = 43 \text{ дні}; \\
 L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,К] &= 7+4+2+5+6+3+5+0 = 32 \text{ дні};
 \end{aligned}$$

- критичний шлях $L_2 = L_{14} = 45$ днів;

- підкритичний шлях $L_5 = L_{17} = 43$ дні;

- нова тривалість проекту $T = 45$ днів;

- витрати на роботу 3 зросли на $1 \cdot 1520 = 1520$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 93\,080 + 1520 = 94\,600$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 4:

- грошовий запас: $k = 2000$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 4 - 3 = 1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 45 - 43 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 4 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

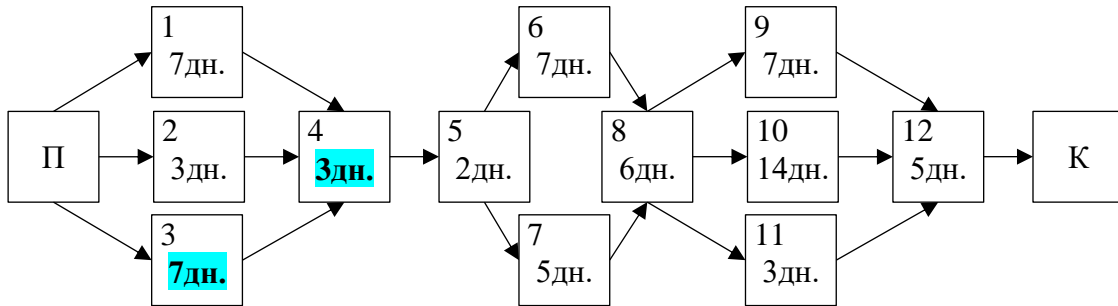


Рисунок 3.3 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 2 дні

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$\begin{aligned}
 L_1[1,4,5,6,8,9,12,К] &= 7+3+2+7+6+7+5+0 = 37 \text{ днів;} \\
 L_2[1,4,5,6,8,10,12,К] &= 7+3+2+7+6+14+5+0 = 44 \text{ дні;} \\
 L_3[1,4,5,6,8,11,12,К] &= 7+3+2+7+6+3+5+0 = 33 \text{ дні;} \\
 L_4[1,4,5,7,8,9,12,К] &= 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів;} \\
 L_5[1,4,5,7,8,10,12,К] &= 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні;} \\
 L_6[1,4,5,7,8,11,12,К] &= 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день;} \\
 L_7[2,4,5,6,8,9,12,К] &= 3+3+2+7+6+7+5+0 = 33 \text{ дні;} \\
 L_8[2,4,5,6,8,10,12,К] &= 3+3+2+7+6+14+5+0 = 40 \text{ днів;} \\
 L_9[2,4,5,6,8,11,12,К] &= 3+3+2+7+6+3+5+0 = 29 \text{ днів;} \\
 L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,К] &= 3+3+2+5+6+7+5+0 = 31 \text{ день;} \\
 L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,К] &= 3+3+2+5+6+14+5+0 = 38 \text{ днів;} \\
 L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,К] &= 3+3+2+5+6+3+5+0 = 27 \text{ днів;} \\
 L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,К] &= 7+3+2+7+6+7+5+0 = 37 \text{ днів;} \\
 L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,К] &= 7+3+2+7+6+14+5+0 = 44 \text{ дні;} \\
 L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,К] &= 7+3+2+7+6+3+5+0 = 33 \text{ дні;} \\
 L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,К] &= 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів;} \\
 L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,К] &= 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні;} \\
 L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,К] &= 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день;}
 \end{aligned}$$

- критичний шлях $L_2 = L_{14} = 44$ дні;

- підкритичний шлях $L_5 = L_{17} = 42$ дні;

- нова тривалість проєкту $T = 44$ дні;

- витрати на роботу 4 зросли на $1 \cdot 2000 = 2000$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 94\,600 + 2000 = 96\,600$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 6:

- грошовий запас: $k = 1880$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 7 - 5 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 44 - 42 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 6 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

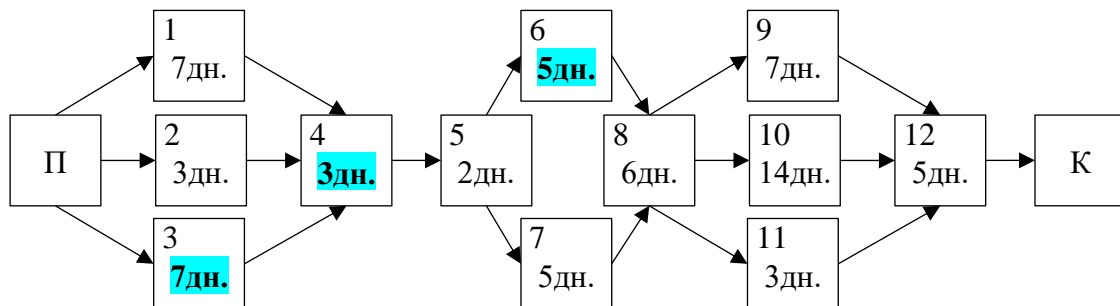


Рисунок 3.4 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 4 дні

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_2[1,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні};$$

$$L_3[1,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день};$$

$$L_4[1,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_5[1,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні};$$

$$L_6[1,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день};$$

$$L_7[2,4,5,6,8,9,12,K] = 3+3+2+5+6+7+5+0 = 31 \text{ день};$$

$$L_8[2,4,5,6,8,10,12,K] = 3+3+2+5+6+14+5+0 = 38 \text{ днів};$$

$$L_9[2,4,5,6,8,11,12,K] = 3+3+2+5+6+3+5+0 = 27 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,K] = 3+3+2+5+6+7+5+0 = 31 \text{ день};$$

$$L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,K] = 3+3+2+5+6+14+5+0 = 38 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,K] = 3+3+2+5+6+3+5+0 = 27 \text{ днів};$$

$$L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні};$$

$$L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день};$$

$$L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+6+7+5+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+6+14+5+0 = 42 \text{ дні};$$

$$L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+6+3+5+0 = 31 \text{ день};$$

- критичний шлях $L_2 = L_5 = L_{14} = L_{17} = 42$ дні;

- підкритичний шлях $L_8 = L_{11} = 38$ днів;
- нова тривалість проекту $T = 42$ дні;
- витрати на роботу 6 зросли на $2 \cdot 1880 = 3760$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 96\,600 + 3760 = 100\,360$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 8:

- грошовий запас: $k = 1000$ грн./день;
- межа скорочення: $Z = 6 - 5 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 42 - 38 = 4$ дні.

Скорочуємо роботу 8 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.5):

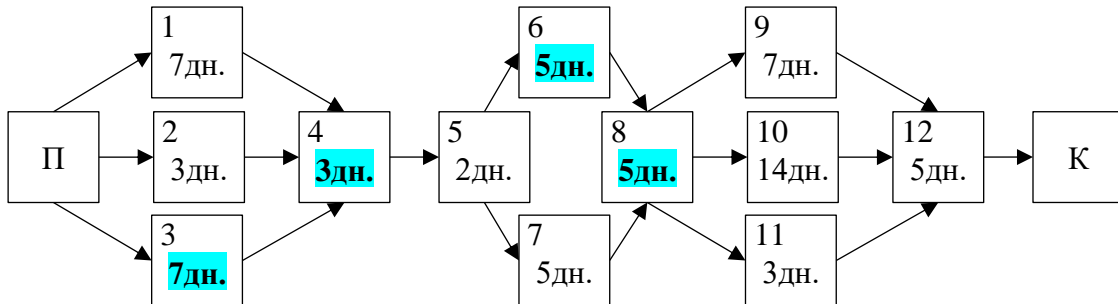


Рисунок 3.5 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 5 днів

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- $L_1[1,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+5+0 = 34$ дні;
- $L_2[1,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+5+0 = 41$ день;
- $L_3[1,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+5+0 = 30$ днів;
- $L_4[1,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+5+0 = 34$ дні;
- $L_5[1,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+5+0 = 41$ день;
- $L_6[1,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+5+0 = 30$ днів;
- $L_7[2,4,5,6,8,9,12,K] = 3+3+2+5+5+7+5+0 = 30$ днів;
- $L_8[2,4,5,6,8,10,12,K] = 3+3+2+5+5+14+5+0 = 37$ днів;
- $L_9[2,4,5,6,8,11,12,K] = 3+3+2+5+5+3+5+0 = 26$ днів;
- $L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,K] = 3+3+2+5+5+7+5+0 = 30$ днів;
- $L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,K] = 3+3+2+5+5+14+5+0 = 37$ днів;
- $L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,K] = 3+3+2+5+5+3+5+0 = 26$ днів;
- $L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+5+0 = 34$ дні;
- $L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+5+0 = 41$ день;
- $L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+5+0 = 30$ днів;

$$L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+5+0 = 34 \text{ дні};$$

$$L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+5+0 = 41 \text{ день};$$

$$L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+5+0 = 30 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L_2 = L_5 = L_{14} = L_{17} = 41$ день;
- підкритичний шлях $L_8 = L_{11} = 37$ днів;
- нова тривалість проекту $T = 41$ день;
- витрати на роботу 8 зросли на $1 \cdot 1000 = 1000$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 100\,360 + 1000 = 101\,360$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 12:

- грошовий запас: $k = 800$ грн./день;
- межа скорочення: $Z = 5 - 3 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 41 - 37 = 4$ дні.

Скорочуємо роботу 12 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.6):

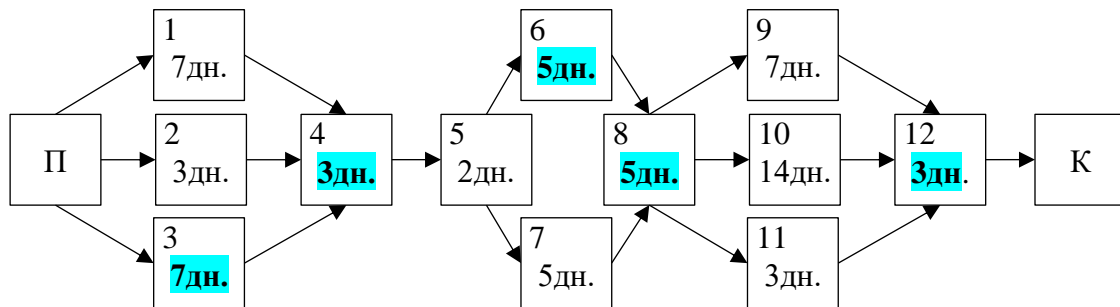


Рисунок 3.6 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 7 днів

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+3+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_2[1,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+3+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_3[1,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+3+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_4[1,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+3+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_5[1,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+3+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_6[1,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+3+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_7[2,4,5,6,8,9,12,K] = 3+3+2+5+5+7+3+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_8[2,4,5,6,8,10,12,K] = 3+3+2+5+5+14+3+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_9[2,4,5,6,8,11,12,K] = 3+3+2+5+5+3+3+0 = 24 \text{ дні};$$

$$L_{10}[2,4,5,7,8,9,12,K] = 3+3+2+5+5+7+3+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_{11}[2,4,5,7,8,10,12,K] = 3+3+2+5+5+14+3+0 = 35 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,4,5,7,8,11,12,K] = 3+3+2+5+5+3+3+0 = 24 \text{ дні};$$

$$L_{13}[3,4,5,6,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+3+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_{14}[3,4,5,6,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+3+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_{15}[3,4,5,6,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+3+0 = 28 \text{ днів};$$

$$L_{16}[3,4,5,7,8,9,12,K] = 7+3+2+5+5+7+3+0 = 32 \text{ дні};$$

$$L_{17}[3,4,5,7,8,10,12,K] = 7+3+2+5+5+14+3+0 = 39 \text{ днів};$$

$$L_{18}[3,4,5,7,8,11,12,K] = 7+3+2+5+5+3+3+0 = 28 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L_2 = L_5 = L_{14} = L_{17} = 39$ днів;

- підкритичний шлях $L_8 = L_{11} = 35$ днів;

- нова тривалість проекту $T = 39$ днів;

- витрати на роботу 8 зросли на $2 \cdot 800 = 1600$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 101\,360 + 1600 = 102\,960$ грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проекту після прискорення робіт складе 39 днів. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проекту збільшиться до 102 960 грн. Результати оптимізації зображено на графіку (рис. 3.7).

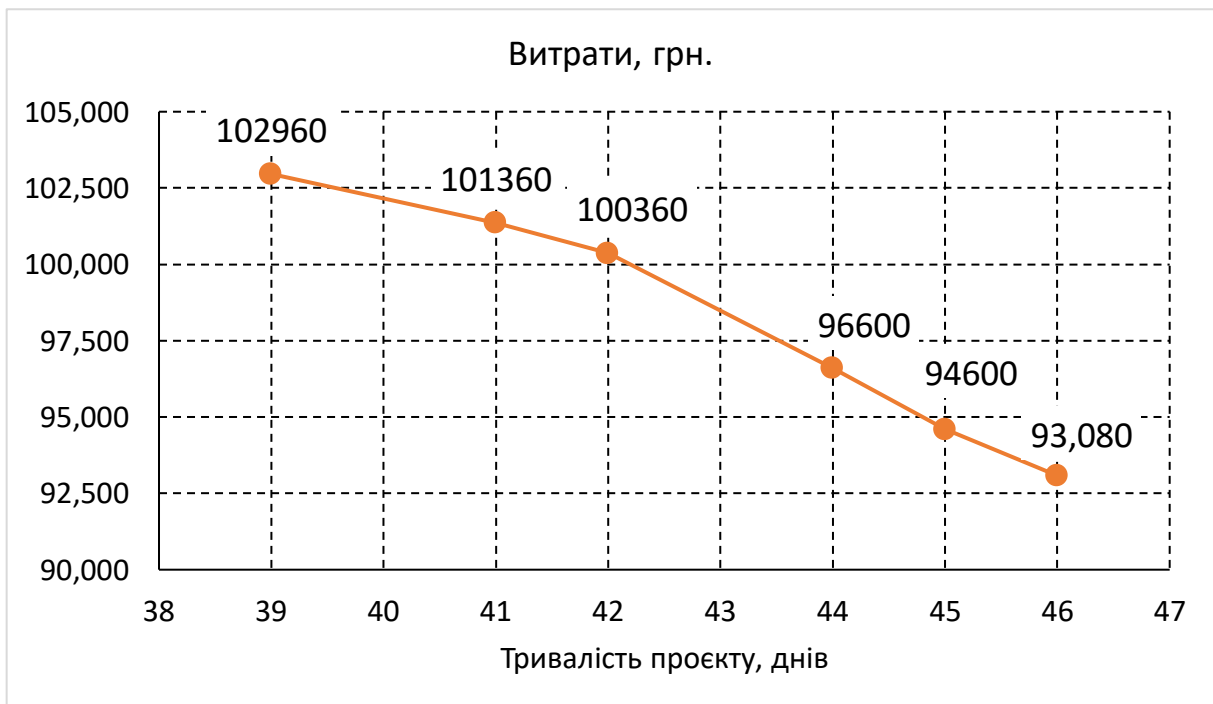


Рисунок 3.7 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Пропонується застосування проєкту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

Розв'язання ситуації у комп'ютерній системі управління проєктами Microsoft Office Project представлено в Додатках Е-Л.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ринкова економіка створює нові вимоги для підприємства. Ці вимоги впливають не лише з наявності конкуренції та високих стандартів якості товарів і послуг, але також із необхідності гнучкого реагування на зміни у складній ринковій ситуації сьогодення. Практичне вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності підприємницької діяльності, залежить від обраної стратегії розвитку, тобто від системи збалансованих довгострокових цілей розвитку компанії (стратегічні цілі), а також шляхів (програм, проєктів, заходів), які спрямовані на їх досягнення, узгоджену між топ-менеджерами та власниками підприємства. Розроблення стратегічного плану розвитку — це процес, під час якого компанія має визначити найкоротший і найефективніший шлях до досягнення успіху. Тому успішним фактором стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, що визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до змінюючихся обставин.

Пропоновані проєктні заходи для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»: аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища; формулювання місії, цілей та завдань підприємства; аналіз конкурентного та макро-середовища; визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії; розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії; формування бізнес-планів та бюджетів на рік; розробка критеріїв успіху та моніторингу; впровадження системи оцінки результатів і

аналізу відхилень; створення механізмів регулювання стратегічного процесу; проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку; впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив; оцінка ефективності та коригування стратегічних планів.

Запропонований проєкт розрахований на 46 днів, його вартість складе 93080 грн. Для виконання етапів запропонованого проєкту планується залучити співробітників підприємства. Тривалість проєкту після прискорення робіт на 7 днів складе 39 днів. При прискореному виконанню графіку робіт використовується праця в понаднормовий час. Бюджет проєкту збільшиться до 102960 грн. Пропонується застосування запропонованого проєкту без прискорення, а роботи виконувати згідно запланованого графіку без використання праці в понаднормовий час.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах війни стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

ВИСНОВКИ

Стратегія визначається як корпоративний план дій, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі бізнесу. Вона ґрунтується на конкурентних перевагах та включає комплекс завдань, спрямованих на досягнення визначених цілей та місії бізнесу.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах жорсткої конкуренції між вітчизняними компаніями стає необхідним розроблення стратегії розвитку. Визначена стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

Стратегії розвитку притаманні відповідні ключові особливості, серед яких: розумний розвиток потенціалу підприємства, результати розробки стратегії, безперервність стратегії, спрямованість стратегії розвитку.

Кожна стратегія розвитку підприємства формується відповідно до конкретного завдання або місії, яку організація планує досягти, і різноманіття цілей визначає різні типи стратегій. Однак відомі стратегії базуються не на цілях компанії, а на її діяльності в економічних відносинах. Принципи, яким має відповідати стратегія розвитку, включають спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства, багатоваріантність можливих напрямів діяльності, безперервну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та синергетичну цілісність стратегій та стратегічних дій.

Формування потенціалу підприємства – це один із аспектів його економічної стратегії, що передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб їх взаємодія була успішним фактором для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Управління потенціалом розглядається як процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування

потенціалу підприємства та системи управління ним

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства, які визначають позитивний результат діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Ці індикатори напряду впливають на рівень розвитку підприємства. Створення системи причинно-наслідкових зв'язків між різними групами показників є основою для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Для здійснення якісного визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства, розумно формувати стратегію розвитку відповідно до конкретних етапів. Дослідження показали різноманітність у наповненні, послідовності та кількості етапів формування стратегії розвитку підприємства, яка варіюється від автора до автора.

Основними напрямками формування стратегії розвитку підприємства є: розробка стратегії та апробація стратегії. Ці напрямки не рівноцінні. Важливо відзначити, що якісне обґрунтування стратегії значно полегшує її впровадження у діяльність підприємства та зменшує необхідність частих коригувань. Таким чином, етап розробки стратегії розвитку підприємства є найбільш важливим також необхідно, щоб стратегія була гнучкою та адаптивною, і підприємство могло ефективно реагувати на зміни.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мега Пак ЛТД» - найбільший виробник поліпропіленової тари в Україні з можливістю переробки до 20 тон поліпропілену за добу. Підприємство має повний цикл виробництва від гранули до кінцевого продукту. Вся продукція підприємства має сертифікати відповідності: ДСТУ, санітарно-епідеміологічні висновки.

Визначено, що основою бізнес-стратегії компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД» є інноваційна побудова виробничих процесів, постійне підвищення професіоналізму кожного співробітника, висока якість продукції, клієнтоорієнтований сервіс. Відповідно до бізнес-стратегії, ефективно управління передбачає максимально повне використання широкого набору

ресурсів, які знаходяться у розпорядженні компанії ТОВ «Мега Пак ЛТД», де головним елементом усієї системи управління підприємством є його кадри.

Досліджено кадрову політику ТОВ «Мега Пак ЛТД», яка направлена на залучення кваліфікованої молоді для роботи на підприємстві, створення умов ефективної взаємодії між молодими працівниками та досвідченими і висококваліфікованими, формування кадрового резерву з числа молодих фахівців, створення умов для підвищення соціальної активності молодих фахівців.

Розрахований коефіцієнт плинності персоналу свідчить про необхідність приділенню уваги керівництва щодо причин звільнення, та вивчення умов праці і графіків роботи персоналу у структурних підрозділах.

Аналіз фінансових можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємства виявив такі недоліки: зменшення обсягу наявного у розпорядженні майна; скорочення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу і короткостроковими зобов'язаннями; зниження рівня благополуччя власників; імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі; зниження конкурентоспроможності в динамічному середовищі; недостатня якість поточної бізнес-моделі. Що свідчить про необхідність розробки стратегії розвитку.

Аналіз та оцінка зовнішніх факторів, які впливають на стратегічний розвиток ТОВ "МЕГА ПАК ЛТД" проведено на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив факторів прямого, та непрямого впливу зовнішнього середовища, що призвело до виявлення можливостей та загроз для підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, виявлено його сильні та слабкі сторони. З метою підсилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз, підприємству рекомендується інформувати потенційних споживачів про зміни на підприємстві; активно займатися розширенням частки ринку та збільшенням обсягів продажу, що призведе до збільшення прибутку і стабілізації витрат; постійно підвищувати кваліфікацію працівників і належним чином мотивувати їх матеріальними та моральними стимулами; розширювати

кількість каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності на ринку, де діє підприємство.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Мега Пак ЛТД» вказує на наявність певних слабкостей, зокрема у фінансовій сфері, але при цьому підприємство може використовувати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для реалізації стратегій.

Ринкова економіка створює нові вимоги для підприємства. Ці вимоги впливають не лише з наявності конкуренції та високих стандартів якості товарів і послуг, але також із необхідності гнучкого реагування на зміни у складній ринковій ситуації сьогодення. Практичне вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності підприємницької діяльності, залежить від обраної стратегії розвитку, тобто від системи збалансованих довгострокових цілей розвитку компанії (стратегічні цілі), а також шляхів (програм, проектів, заходів), які спрямовані на їх досягнення, узгоджену між топ-менеджерами та власниками підприємства. Розроблення стратегічного плану розвитку — це процес, під час якого компанія має визначити найкоротший і найефективніший шлях до досягнення успіху. Тому успішним фактором стратегічного розвитку підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, що визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до змінюючихся обставин.

Пропоновані проєктні заходи для забезпечення стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Мега Пак ЛТД»: аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища; формулювання місії, цілей та завдань підприємства; аналіз конкурентного та макро-середовища; визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії; розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії; формування бізнес-планів та бюджетів на рік; розробка критеріїв успіху та моніторингу; впровадження системи оцінки результатів і аналізу відхилень; створення механізмів регулювання стратегічного процесу; проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку; впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив; оцінка

ефективності та коригування стратегічних планів.

Запропонований проєкт розрахований на 46 днів, його вартість складе 93080 грн. Для виконання етапів пропонованого проєкту планується залучити співробітників підприємства. Тривалість проєкту після прискорення робіт на 7 днів складе 39 днів. При прискореному виконанню графіку робіт використовується праця в понаднормовий час. Бюджет проєкту збільшиться до 102960 грн. Пропонується застосування запропонованого проєкту без прискорення, а роботи виконувати згідно запланованого графіку без використання праці в понаднормовий час.

Для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку в умовах війни розроблення та оптимізація стратегії розвитку стає необхідною умовою. Ця стратегія повинна враховувати не лише внутрішні резерви підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Caspari J. A. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement / J. A. Caspari, P. Caspari. –Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 327 p
2. Fischer Th. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms / Th. Fischer, H. Gebauer, E. Fleisch. - Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. – 316 p
3. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership /D. L. Rainey. – UK Cambridge University Press, 2006. – 761 p
4. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
5. Бельтюков С.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5.
6. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І.О. Бланка. – К.: КНТЕУ, 2009. – 147 с.
7. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень (Електронний ресурс) / І. В. Бойко // Економічні науки. – Серія «Облік і фінанси». – 2011.– Випуск 8(29). –Ч. 2. – URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5 [Електронний ресурс]. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
9. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
10. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

11. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125
12. Віханський О.С. Стратегічне управління / О.С. Віханський. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
13. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естері_2014_26(1)_6).
14. Воронков Д. К., Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: [монографія] / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х.: АдВА, 2009. – 435с.
15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
16. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14
17. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ...канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Н.О. Грицюк ; Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. – Луцьк, 2015. – 215 с
18. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства /О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 18. – С. 346-352. 24.
19. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-352
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с
21. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9.
22. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової

технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31.

23. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

24. Карцева В. В. Збалансована система показників як інструмент контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації (Електронний ресурс) / В. В. Карцева // Економічний 149 форум. – 2011. – №3. – URL: www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_3/14.pdf

25. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

26. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

27. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

28. Колісник М. К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М. К. Колісник, Г. В. Рубаха // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2008.– Вип. 18.5.– С. 225-230.

29. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 101–106.

30. Котлер, Філіп. Основи маркетингу / [Філіп Котлер, Армстронг Гарі, Сондерс Джон, Вонг Вероніка]. — М.: Вільямс, 2003. — 1200 с.

31. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період. Економіка: реалії часу №1(65), 2023. с.41
URL: <https://economics.net.ua/165-2>
32. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.
33. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / О.В. Люльов ; Сумський державний університет. – Суми, 2011. – 186 с.
34. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
35. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Підручник / Л.Г. Мельник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 648 с.
36. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
37. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. — Львів: Магнолія, 2007. — 392 с.
38. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком / О. П. Пащенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(4). - С. 77-80. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%284%29__20
39. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Портер О.М. [Пер. з англ. І. Минервин]. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. — 454 с.
40. Садовник О.В. Обґрунтування ринкових стратегій розвитку сільського господарства : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.07.02 / О.В. Садовник ; Київський національний економічний університет. — Київ, 2005. – 20 с

41. Скопенко Н. С. Сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі України (Електронний ресурс) / Н. С. Скопенко, А. О. Бовкун // – URL: http://www.ipdo.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=259&Itemid=0&lang=uk
42. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>
43. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_7(2)_23).
44. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільсько-господарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/Старостенко_334.pdf
45. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
46. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти: [монографія] / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 292с.
47. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. — М.: Видавничий дім "Вільямс", 2006. — 928 с.
48. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О .С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с
49. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).

2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.

50. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8.

51. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171

52. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств / С. В. Шастун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 24(1). - С. 161-165. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24%281%29__37

53. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Экономика Крыма. 2013. № 1. С. 136–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28.

54. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управ-ління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

55. Янчук М. Б. Формування ефективної системи управління діяльністю авіапромислових підприємств. URL: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anchuk.pdf

ДОДАТКИ

Інтегральні показники рівня розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1

Продовження Додатка А

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машинозмін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення

Продовження Додатка А

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	3	15
первісна вартість	1001	116	115
накопичена амортизація	1002	113	100
Основні засоби	1010	11569	16760
первісна вартість	1011	35919	34830
знос	1012	24350	18070
I. Всього необоротних активів	1095	11572	16775
Запаси	1100	62724	70094
Виробничі запаси	1101	24128	36003
Незавершене виробництво	1102	6686	12140
Готова продукція	1103	31910	21949
Товари	1104	0	2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5618	6684
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5589	5861
з бюджетом	1135	102	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2447	4976
Гроші та їх еквіваленти	1165	384	869
Рахунки в банках	1167	384	869
Інші оборотні активи	1190	116	68
II. Всього оборотних активів	1195	76980	88552
БАЛАНС	1300	88552	105327

ДОДАТОК В

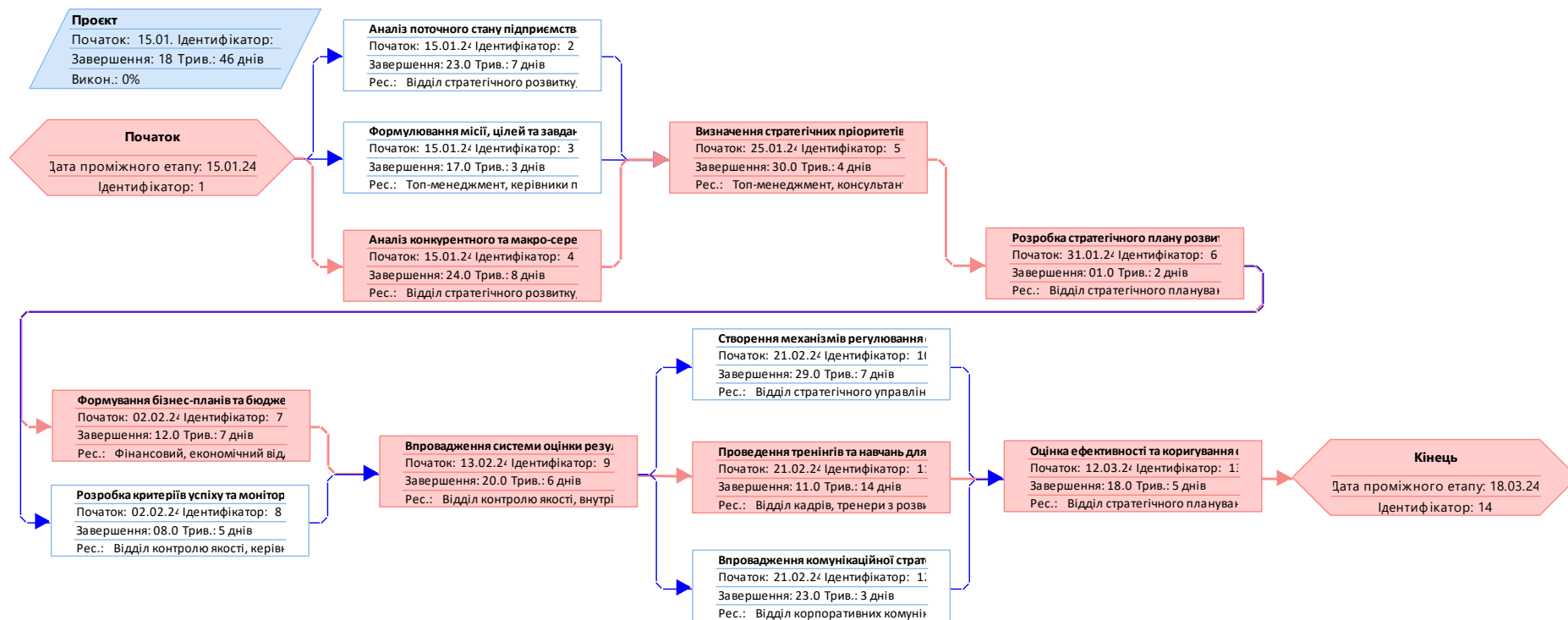
Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25075	27156
I. Всього власного капіталу	1495	25078	27159
Довгострокові кредити банків	1510	34515	33070
Довгострокові забезпечення	1520	785	551
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	785	551
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	35300	33621
Векселі видані	1605	2637	3025
товари, роботи, послуги	1615	23294	37555
розрахунками з бюджетом	1620	86	1020
розрахунками зі страхування	1625	96	121
розрахунками з оплати праці	1630	371	512
за одержаними авансами	1635	694	414
Інші поточні зобов'язання	1690	996	1900
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	28174	44547
БАЛАНС	1900	88552	105327

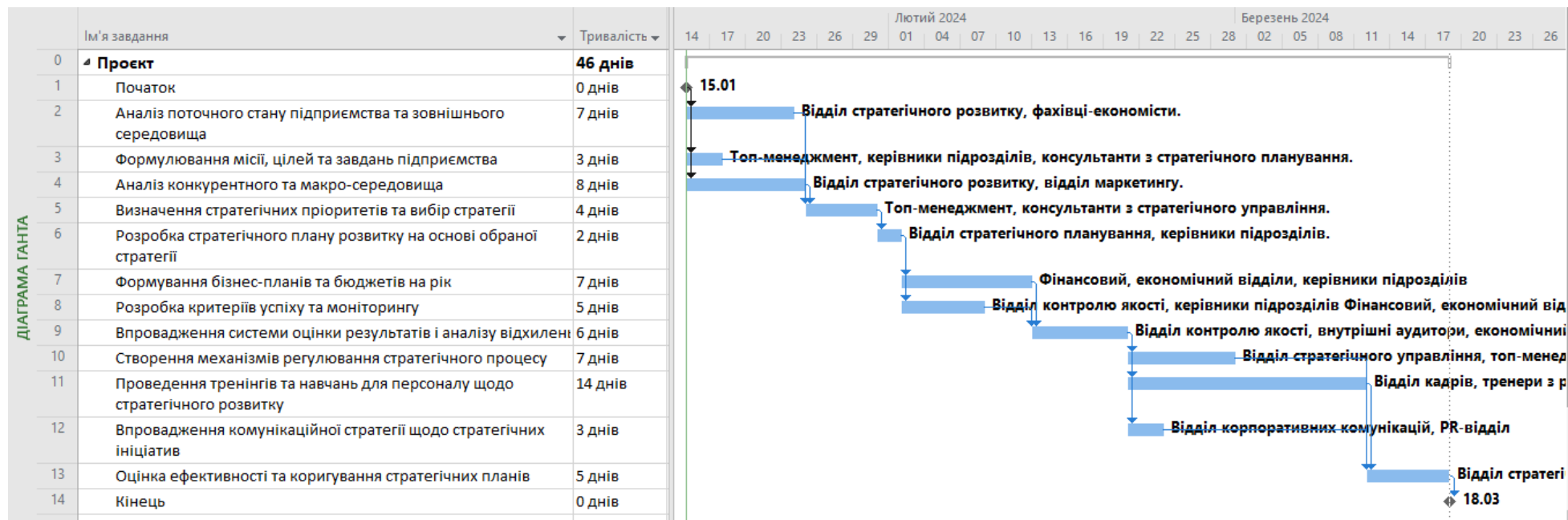
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94410	106612
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	82096	99086
Валовий: прибуток	2090	12314	7526
Інші операційні доходи	2120	15750	40512
Адміністративні витрати	2130	5501	6470
Витрати на збут	2150	796	1050
Інші операційні витрати	2180	18903	29890
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2864	10628
Інші фінансові доходи	2220	0	3027
Інші доходи	2240	47	30
Фінансові витрати	2250	4717	4214
Інші витрати	2270	0	9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	9462
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1806	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	275	1426
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	8036
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	2081	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2081	8036
Операційні витрати			
Матеріальні затрати	2500	72177	103126
Витрати на оплату праці	2505	12564	15585
Відрахування на соціальні заходи	2510	2805	3459
Амортизація	2515	6363	5854
Інші операційні витрати	2520	8293	15973
Разом	2550	102202	143997

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



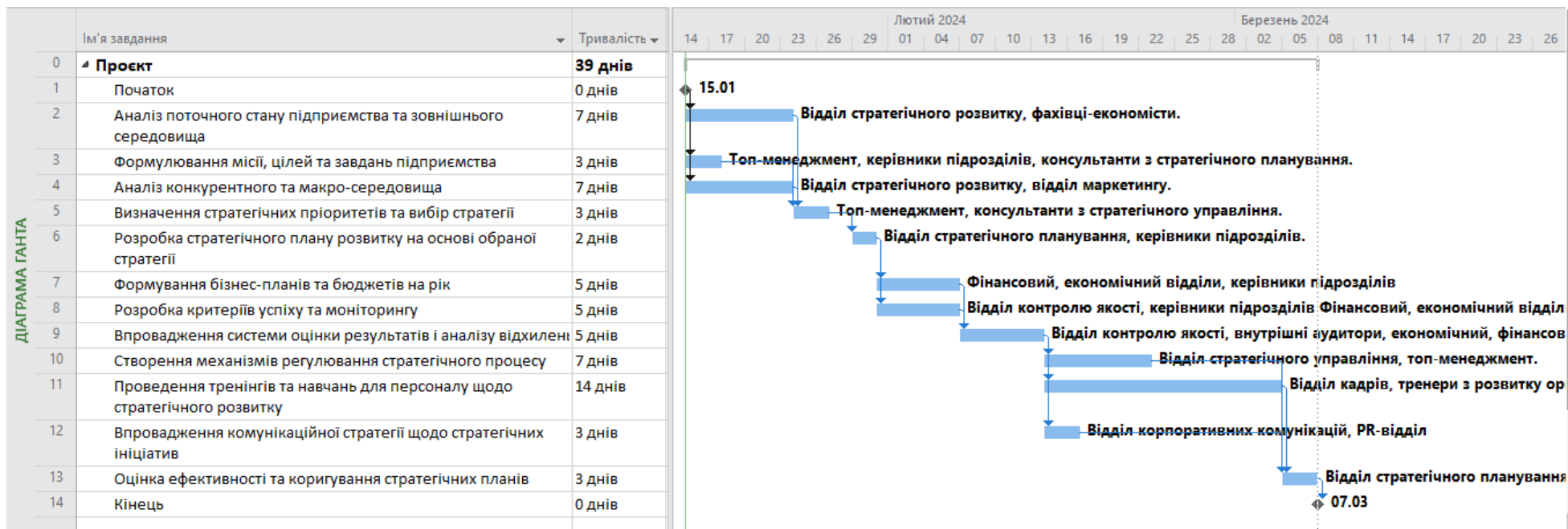
Діаграма Ганта



Аркуш завдань

	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота	
АРКУШ ЗАВДАНЬ	Проект	46 днів	Пн 15.01.24	Пн 18.03.24	93 080,00 €	568 г	
	1	Початок	0 днів	Пн 15.01.24	Пн 15.01.24	0,00 €	0 г
	2	Аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища	7 днів	Пн 15.01.24	Вт 23.01.24	12 880,00 €	56 г
	3	Формулювання місії, цілей та завдань підприємства	3 днів	Пн 15.01.24	Ср 17.01.24	6 960,00 €	24 г
	4	Аналіз конкурентного та макро-середовища	8 днів	Пн 15.01.24	Ср 24.01.24	12 160,00 €	64 г
	5	Визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії	4 днів	Чт 25.01.24	Вт 30.01.24	8 000,00 €	32 г
	6	Розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії	2 днів	Ср 31.01.24	Чт 01.02.24	4 000,00 €	16 г
	7	Формування бізнес-планів та бюджетів на рік	7 днів	Пт 02.02.24	Пн 12.02.24	13 160,00 €	56 г
	8	Розробка критеріїв успіху та моніторингу	5 днів	Пт 02.02.24	Чт 08.02.24	7 000,00 €	40 г
	9	Впровадження системи оцінки результатів і аналізу відхилень	6 днів	Вт 13.02.24	Вт 20.02.24	6 000,00 €	48 г
	10	Створення механізмів регулювання стратегічного процесу	7 днів	Ср 21.02.24	Чт 29.02.24	3 360,00 €	56 г
	11	Проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку	14 днів	Ср 21.02.24	Пн 11.03.24	10 640,00 €	112 г
	12	Впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив	3 днів	Ср 21.02.24	Пт 23.02.24	4 920,00 €	24 г
	13	Оцінка ефективності та коригування стратегічних планів	5 днів	Вт 12.03.24	Пн 18.03.24	4 000,00 €	40 г
	14	Кінець	0 днів	Пн 18.03.24	Пн 18.03.24	0,00 €	0 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проекту



ДІАГРАМА ГАНТА

Аркуш завдань прискореного за часом проекту

	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	39 днів	Пн 15.01.24	Чт 07.03.24	102 960,00 €	568 г
1	Початок	0 днів	Пн 15.01.24	Пн 15.01.24	0,00 €	0 г
2	Аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища	7 днів	Пн 15.01.24	Вт 23.01.24	12 880,00 €	56 г
3	Формулювання місії, цілей та завдань підприємства	3 днів	Пн 15.01.24	Ср 17.01.24	6 960,00 €	24 г
4	Аналіз конкурентного та макро-середовища	7 днів	Пн 15.01.24	Вт 23.01.24	13 680,00 €	64 г
5	Визначення стратегічних пріоритетів та вибір стратегії	3 днів	Ср 24.01.24	Пт 26.01.24	10 000,00 €	32 г
6	Розробка стратегічного плану розвитку на основі обраної стратегії	2 днів	Пн 29.01.24	Вт 30.01.24	4 000,00 €	16 г
7	Формування бізнес-планів та бюджетів на рік	5 днів	Ср 31.01.24	Вт 06.02.24	16 920,00 €	56 г
8	Розробка критеріїв успіху та моніторингу	5 днів	Ср 31.01.24	Вт 06.02.24	7 000,00 €	40 г
9	Впровадження системи оцінки результатів і аналізу відхилень	5 днів	Ср 07.02.24	Вт 13.02.24	7 000,00 €	48 г
10	Створення механізмів регулювання стратегічного процесу	7 днів	Ср 14.02.24	Чт 22.02.24	3 360,00 €	56 г
11	Проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо стратегічного розвитку	14 днів	Ср 14.02.24	Пн 04.03.24	10 640,00 €	112 г
12	Впровадження комунікаційної стратегії щодо стратегічних ініціатив	3 днів	Ср 14.02.24	Пт 16.02.24	4 920,00 €	24 г
13	Оцінка ефективності та коригування стратегічних планів	3 днів	Вт 05.03.24	Чт 07.03.24	5 600,00 €	40 г
14	Кінець	0 днів	Чт 07.03.24	Чт 07.03.24	0,00 €	0 г

АРКУШ ЗАВДАНЬ