

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Могилевський Максим Володимирович

Керівник магістерської дипломної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства	8
1.2. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства у виборі стратегії його розвитку.....	31
2.3. Стратегія оцінки конкурентного середовища підприємства Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.....	46
3.2. Розробка стратегічної карти розвитку діяльності.....	56
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Переважна більшість підприємств не приділяють належної уваги власному стратегічному розвитку. Вони продовжують використовувати методи управління та прийоми, властиві адміністративно-плановій системі управління, функціонуючи в рамках ринкової економіки. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки формування стратегії розвитку стало одним із вирішальних факторів успішного становлення підприємства на ринку, ефективної діяльності та зростання. Стратегія розвитку забезпечує її набором засобів адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечує трансформацію конкурентних переваг в ефективні інструменти управління. Стратегія розвитку має забезпечити використання обмежених ресурсів для максимізації потенційних можливостей та стимулювання інноваційної життєздатності підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління стратегічним розвитком підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій управління стратегічним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства при виборі стратегії розвитку;
- стратегія оцінки конкурентного середовища;
- удосконалення стратегії розвитку підприємства;

- розробка стратегічної карти розвитку діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонауковий метод вивчення об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретну ситуацію стратегії розвитку підприємства, а саме: системний метод, метод зведення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу. Для наочності аналізованого матеріалу в роботі використано графічний та табличний методи. Розрахунки проводили за допомогою електронної таблиці Microsoft Excel.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

- використання стратегічних карт, яке передбачає, що вищим керівництвом здійснюються комунікації для забезпечення інтеграції стратегічної карти із підсистемою мотивації персоналу. Для виконання цієї функції потрібно залучати керівників підрозділів, здійснювати бесіди із ними та поширювати інформацію локальною мережею. Зважаючи на це, комунікаційний процес варто здійснювати між рівнями управління із використання різних засобів комунікації. Забезпечення зі сторони персоналу надає можливість вносити зміни до стратегічної карти, яке найкращим чином можна здійснити використавши локальну мережу функціонування.

набули подальшого розвитку:

- матричний підхід для стратегічного вибору напрямку розвитку підприємства, виходячи з типу економічного розвитку та стратегічної позиції підприємства на ринку. Тип економічного розвитку має вирішальне значення, оскільки він є важливим доповненням до стратегічної позиції, визначеної

методом SWOT-аналізу. Оптимальним типом стратегічного розвитку вважається інтенсивний розвиток, оскільки при такому типі розвитку обсяги виробництва зростають, а витрати виробництва знижуються;

– стабілізація фінансового стану за рахунок адаптації до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі, зокрема: інфляція, нестабільність національної валюти, підвищення цін на сировину й енергоносії

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету та Університету митної справи та фінансів.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Олійник А. С., Могилевський М. В. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21. 2023. С. 84–90.

2. Могилевський М. В., Олійник А. С. Agile-менеджмент – інноваційний підхід в управлінні. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 134–137.

3. Могилевський М. В., Олійник А. С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20 квітня 2023 р. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. 401 с. С. 364–366.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 23 таблиці, 10 рисунків та 8 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства

Процес становлення ринкових відносин сильно змінив характеристики та умови підприємницької діяльності. Ця зміна змушує більшість підприємств шукати нові концепції та інструменти управління, особливо нові методи управління корпоративним розвитком. Одним із нових інструментів є корпоративна стратегія, застосування якої в країнах з розвинутою ринковою економікою було теоретично продемонстровано ще з 1970-х рр.

З часів незалежності України вільне підприємництво та самофінансування стали актуальними завданнями для вітчизняних підприємств при виборі стратегії розвитку. Завданням вищого менеджменту підприємства є забезпечення адаптації діяльності підприємства до конкретних умов зміни ринкової ситуації, умов швидкого розвитку науково-технічного прогресу, ресурсно-матеріального стану та фінансово-кредитного стану. З точки зору розвитку бізнесу стає важливим усвідомлення необхідності розробки стратегії як основи для забезпечення його ефективного функціонування [2, с. 29].

Як новий інструмент управління розвитком бізнесу, реалізація стратегії вимагає розуміння економічного змісту цієї категорії. У цьому процесі важливу роль відігравали дослідження зарубіжної теорії та практики, оскільки вітчизняні економісти почали досліджувати це питання лише у 1990-х роках. Завдяки аналізу літератури ми відібрали кілька визначень категорії «стратегія підприємства» (Додаток А) і виявили, що в науковому співтоваристві загалом існує три способи мислення про стратегію (рис. 1.1).

У цьому контексті основоположники економічної думки та дослідники стратегії: І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Т. Зуб, Г. І. Проветов, Л. Є. Довгань

висловили думку про те, що стратегія підприємства – це «...чітка модель поведінки або діяльності для досягнення бажаних результатів». І. Ансофф вважає, що «...стратегія — це набір правил для прийняття рішень». Г.І. Просветов розширив це визначення, стверджуючи, що «...правила повинні встановлюватися на тривалий термін і враховувати альтернативи та ринкові умови» [56].

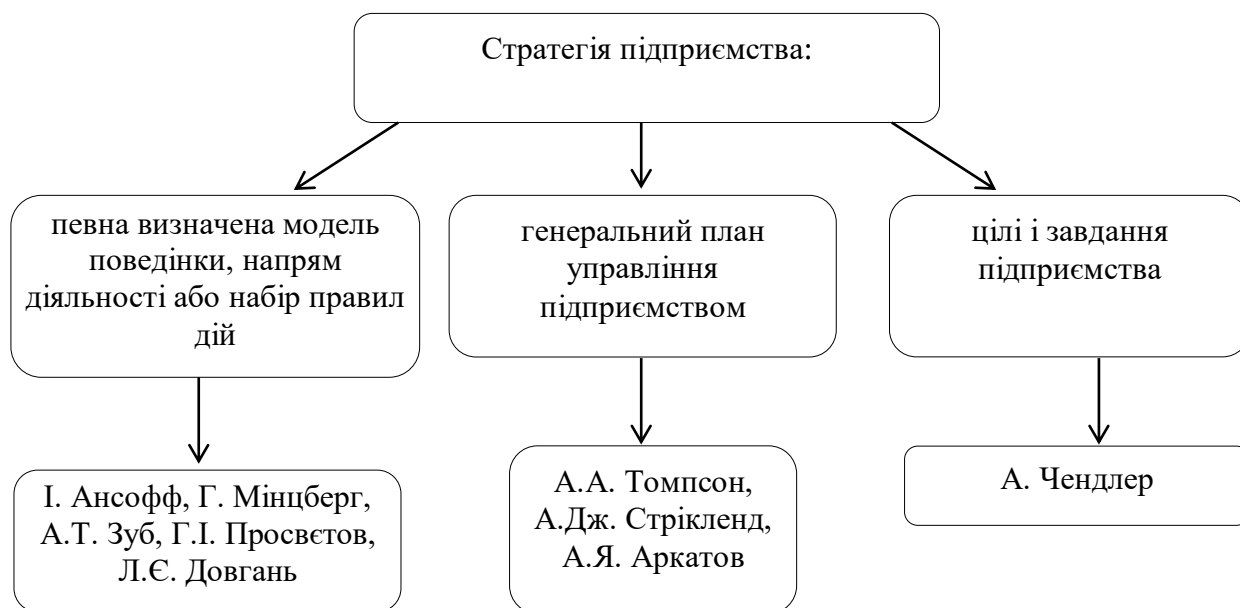


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства» [7; 19; 22; 60; 65]

А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд, А.Я. Алкатов у своїх працях стверджували, що «...стратегія – це перш за все якийсь загальний план управління бізнесом. Він повинен привести до задоволення споживачів і реалізації власних цілей компанії».

А. Чандлер у своїй книзі «Стратегічне управління» зазначав: «...Стратегія повинна встановлювати цілі та завдання підприємства. Крім того, «...при формулюванні стратегії слід враховувати наявні ресурси та їх співвідношення між сферами діяльності» [65].

Не можна сказати, що наведені вище визначення неправильні, але вони розглядають корпоративну стратегію лише з точки зору одного ракурсу. Тобто кожен автор окреслює лише один аспект поняття. Тому вважаємо

доцільним визначення корпоративної стратегії як комплексної категорії. Іншими словами, корпоративна стратегія – це, з одного боку, певний спосіб мислення, властивий корпоративному менеджменту, і набір правил прийняття управлінських рішень, а також модель поведінки, яку формує компанія на ринку через ці фактори. З іншого боку, стратегія встановлює основні цілі бізнесу та окреслює обсяг необхідних ресурсів. По-третє, перераховані вище два аспекти мають матеріальний прояв, тобто стратегічний план підприємства, тобто якийсь документ, що визначає стратегічне позиціонування.

Розуміючи стратегію підприємства як основу корпоративного розвитку, наступним кроком є визначення характеристик стратегічного розвитку. Додатково необхідно визначити, яку стратегію можна вважати стратегією розвитку бізнесу. Тому В.Г.Герасимчук визначає стратегічний розвиток як «...розвиток, який забезпечує довгострокову стабільну роботу підприємства на основі первинного врахування зовнішніх факторів» [14; 15].

Цлаф В. М. визначає стратегічний розвиток як «...постійний процес, що характеризується безперервною зміною обсягу стратегічних цілей у міру досягнення попередніх цілей». Тобто процес реалізації стратегії та формування нової стратегії є по суті процесом корпоративного стратегічного розвитку.

Ю. Кулинич розглядає процес розробки стратегії як «...підготовку наявних ресурсів до майбутніх можливостей». На думку автора, у цій діяльності «...необхідно спиратися на метод стратегічного аналізу для формулювання стратегічних планів. Основною метою є забезпечення швидкої адаптації до непередбачуваних змін середовища» [35].

Подібну позицію займав Є.Г. Велика, яка визначає розвиток економічної та виробничої систем як «...процес переходу системи до нового, якіснішого стану за рахунок ускладнення її структури та складу, нарощування потенціалу та підвищення здатності протистояти ризикам». Стратегічний розвиток – це обрана схема довгострокових дій, яку

підприємство має реалізувати для досягнення власних цілей». Іншими словами, стратегічний розвиток узгоджується із загальною концепцією корпоративної стратегії.

Можна зробити висновок, що розробка стратегії розуміється як постійний процес. Цей процес має забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх умов та його конкурентоспроможність за рахунок переходу на якісно новий рівень функціонування.

Тепер треба визначитися, яку стратегію можна назвати стратегією розвитку. Для цього розглянемо типи стратегій за такими класифікаційними ознаками (Додаток Б):

- за рівнями управління;
- за різними етапами життєвого циклу підприємства;
- за характером ринкової поведінки;
- за позицією на ринку;
- за рахунок досягнення конкурентної переваги.

За рівнем прийняття стратегічних рішень або управління прийнято виділяти чотири рівні стратегії: корпоративну стратегію, бізнес-стратегію, функціональну стратегію та операційну стратегію. Слід зазначити, що корпоративна стратегія та бізнес-стратегія однопродуктового підприємства збігаються [51, с. 100]. Отже, корпоративна стратегія визначає загальну організаційну структуру компанії. Тобто напрямок розвитку підприємства визначається загальними методами і принципами його діяльності.

Бізнес-стратегія є наступним рівнем управління і розробляється для конкретної сфери діяльності.

Розробити функціональні стратегії для кожного функціонального напрямку діяльності: виробнича стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна та фінансова стратегія та ін.

Операційна стратегія – це вузька стратегія для основних структурних підрозділів підприємства, які не є самостійними: цехів, бригад, регіонів тощо. Це найнижчий рівень корпоративної стратегії, який пов'язаний зі

стратегіями, що займають вищі рівні в ієрархії.

Залежно від характеру змін стратегії зазвичай класифікуються як стратегії зростання, стабільності та скорочення.

Стратегії зростання вибирають новостворені підприємства, які прагнуть зайняти лідируючі позиції в найкоротші терміни. Існує три варіанти зростання: концентроване зростання, комплексне зростання та диверсифіковане зростання [49]:

1. Концентроване зростання – це можливість ефективного зростання на основі концентрації та спеціалізації підприємства. Зазвичай це стратегії вдосконалення, розвитку ринку та виробничих інновацій.

2. Метою інтегрованого зростання є контроль за етапами виробництва та збуту продукції, зниження конкуренції, підвищення якості продукції, зниження витрат, зміцнення позицій в галузі.

3. Диверсифіковане зростання пов'язане з проникненням нових галузей. Це може бути спричинено стагнацією на основних ринках, бажанням розподілити ризики між сферами діяльності або отримати конкурентну перевагу, використовуючи синергію між різними видами діяльності.

Стратегію стабільності іноді також називають стратегією помірному зростання. Така стратегія характерна для підприємств, які пройшли стадію зростання і хочуть закріпити свої позиції. Крім того, ця стратегія також характерна для компаній технологічно стабільних галузей. Це найпростіший і найменш ризикований спосіб управління діяльністю [59].

Стратегія скорочення обирається, коли підприємство реструктуризується та потребує оптимізації діяльності. Ця стратегія також вибирається, коли підприємство планує припинити свою діяльність.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем розрізняють наступальну та оборонну стратегії. Підприємства використовують наступальні стратегії, прагнучи покращити своє становище на ринку. Оборонні стратегії спрямовані на захист зайнятої позиції. Залежно від

займаної позиції на ринку розрізняють стратегію лідера, стратегію виклику лідера, стратегію слідування за лідером і стратегію вибору конкурентної ніші.

Метою стратегії лідера є збереження існуючої частки ринку. Тут можна виділити три основні стратегії [66]:

- 1) перманентної атаки;
- 2) зміцнення та захисту;
- 3) демонстрації сили.

Логіка першого принципу така: найкращий захист – це напад. Підприємства, які обирають цю стратегію, стимулюють інноваційну діяльність і першими впроваджують нові продукти та технології. Стратегії зміцнення та захисту передбачають створення умов, які ускладнюють збільшення частки ринку конкурентами. Цього можна досягти шляхом підвищення бар'єрів входу в галузь, підтримки високої якості продукції, подання заявок на патенти на нові технології тощо. Демонструвати силу – створити корпоративний імідж, який не піддається власним позиціям. Своїми діями бізнес може натякати, що напад на нього матиме негативні наслідки. Будь-яка дія конкурента призведе до негайної реакції.

Підприємства, які обирають стратегію лідера, зазвичай мають менші частки ринку. Основними перевагами імітаційної стратегії є економія фінансових ресурсів, пов'язана з розширенням товарного ринку, витрати на інновації та витрати на невтримання позицій. При цьому є альтернативи [4, с. 24]:

- 1) повна імітація (запуск аналогічних замінників);
- 2) часткова імітація (тільки копіювання деяких ознак);
- 3) творче наслідування (переосмислення товарів лідера).

При прийнятті стратегії захоплення конкурентної ніші (стратегія спеціалізації або стратегія ніші) підприємство вибирає один або кілька сегментів ринку як цільовий ринок. Ця стратегія в основному підходить для невеликих підприємств, які мають унікальні характеристики продукту, або

мають ексклюзивні права на виробництво та розповсюдження товарів і можуть швидко реагувати на зміни ринкового попиту.

Основою провідної стратегії є створення ефективних масштабних виробничих потужностей, зниження витрат за рахунок накопичення досвіду та суворий контроль виробничих і управлінських витрат. Головна мета – «нижчі витрати, ніж у конкурентів». Ця стратегія також може досягти цінових конкурентних переваг [64, с. 188].

Наступною стратегією розвитку є диференціація продуктів або послуг, які пропонує підприємство. Тобто створення продукту або послуги, унікальної на ринку. Цього можна досягти різними способами: через технології, через рівень репутації бренду, через функції, через рівень обслуговування, через дилерські мережі або через інші параметри. У разі успішного впровадження ця стратегія забезпечить стійку конкурентну перевагу на основі лояльності споживачів.

Враховуючи, що визначення стратегічного розвитку – це стратегія, яка призводить до якісних змін завдяки реалізації стратегії, можна сказати, що стратегія розвитку може бути або стратегією диверсифікації, стратегією інтеграції, або стратегією скорочення. Підприємства можуть керуватися різними принципами, різною послідовністю дій і логікою при формулюванні стратегій. Тобто суб'єкти господарювання можуть вибирати їх серед різноманітних варіантів стратегічного управління. Часто такий вибір робиться несвідомо, виходячи з власного світогляду та досвіду.

У найзагальнішому вигляді можна виділити два напрямки оцінки ефективності стратегії [19]:

- 1) оцінити конкретний стратегічний план, розроблений для визначення його застосовності, прийнятності та узгодженості для підприємства;
- 2) порівняння результатів реалізації стратегії та рівня досягнення мети.

Оцінка стратегії розвитку має більшу багатofункціональну спрямованість у своєму визначенні. Якщо підприємство займає стабільну позицію на ринку, стабільно розвивається і націлена на подальше зростання

продажів, прибутків і масштабів діяльності, то в рамках стратегії розвитку вона має такі основні стратегічні підходи розвитку: зміцнення існуючих можливостей – інтенсивне зростання; об'єднання зусиль – інтегроване зростання, вхід в інші сфери діяльності, не пов'язані з основною діяльністю – диверсифіковане зростання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вид стратегії розвитку підприємства [13; 32; 56]

Стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок
	Розвиток ринку
	Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція
	Зворотна інтеграція
	Вертикальна інтеграція
	Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація
	Горизонтальна диверсифікація
	Конгломеративна диверсифікація

Стратегія розвитку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високими бізнес-ризиками та необхідністю інвестування значних витрат на дослідження каналів збуту. Крім того, під стратегією розвитку продукту розуміють модифікацію продукції або її якісних параметрів (стиль, імідж, розширення асортименту) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалену продукцію або розширює її асортимент. Реалізація цієї стратегії може бути досягнута шляхом: підвищення якості продукції, розробки нових моделей і продуктів.

Отже, підсумувавши аналіз літературних джерел, доцільно дати остаточну концепцію вибору бізнес-стратегії, яка визначається як довгостроковий пріоритетний комплексний план дій бізнесу, який розподіляє наявні ресурси для досягнення поставлених цілей. Реалізація місії та створення унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, що відрізняють її від конкурентів та активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, у сучасних інтерпретаціях стратегії акцентується увага на таких ознаках, як тривалість застосованої поведінки як інструменту реагування на непередбачувані події в конкурентних умовах.

1.2. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства

Світова бізнес-практика показує, що більшість підприємств здатні досягти значних результатів діяльності саме тому, що вони обирають систему стратегічного управління, яка відображає її систематичність і цілісність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна схема вибору стратегії управління підприємством [8; 14; 55]

Вибір стратегії підприємства завжди повинен поєднуватися зі спланованим і зваженим курсом дій, а також умінням справлятися з усім незапланованим новим.

Розрізняють такі типи стратегій:

- загальність всього підприємства;
- загальна конкурентоспроможність в окремих бізнес-сферах.

Стратегія не передбачає:

- миттєвий результат;
- 100 % передбачення майбутнього, що забезпечить прийняття

«виключно правильних рішень» у поточному періоді;

- продаж товарів у запланованій кількості;
- необхідні кількісні та якісні ресурси надаються за низькими цінами заздалегідь визначеними постачальниками;
- 100% виконання всіх стратегічних доручень;
- типовий перелік, що визначає етапи розробки дій та стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкові вимоги для довгострокового виживання бізнесу (відсутність стратегії в цілому знижує ймовірність виживання бізнесу).

Практика процвітаючих підприємств довела, що формулювання стратегій зазвичай закінчується формуванням планів, які є більш-менш обґрунтованими і мають складну внутрішню структуру. Тобто на підприємствах завжди є процес планування, але в різному ступені. Розвиток підприємства визначається його власними особливостями [1, с. 7].

За класифікаційними ознаками стратегії поділяються на:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером ринкової поведінки;
- виходячи з положення в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому формулюється стратегія, її можна розділити на такі категорії: комерційне; функціональне; ресурсне; операційне.

Серед загальних стратегій, які виникають протягом «життєвого циклу» підприємства, можна виділити такі стратегії: зростання; стабільності; скорочення; реорганізації.

За характером ринкової поведінки він поділяється на активні стратегії та пасивні стратегії.

Ознаками активної (наступальної, експансійної) стратегії є:

- диверсифікація: бізнес продовжує розширюватися;
- орієнтація на технології (підприємства розробляють нові продукти, а

потім оцінюють ринкові можливості);

- агресія: прагнення випередити конкурентів у виробництві та продажу нових товарів.

Пасивні (реактивні) стратегії характеризуються:

- діяльність підприємства зосереджена на певній території;
- орієнтація на ринок: суб'єкт господарювання спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки продуктів, які задовольняють ці потреби;

- захист: підприємство захищає свою частку ринку, оновлюючи свою продукцію у відповідь на дії конкурентів.

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях [59]:

- корпоративна стратегія: стратегія підприємства і всієї сфери його діяльності. Необхідно для досягнення цілей корпоративного рівня;

- ділова стратегія: визначення кожного виду підприємницької діяльності;

- функціональна стратегія: для кожного функціонального напрямку у відповідній сфері діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінанси тощо;

- операційна стратегія: вузька стратегія для основних структурних підрозділів: представників торгових зон і відділів.

Стратегії нижчого рівня підтримують і доповнюють стратегії вищого рівня та допомагають досягати цілей вищого рівня всього підприємства. Тим часом для вузькоспеціалізованої фірми стратегічний вибір виглядає так (рис. 1.3).

Корпоративна стратегія — це загальний план управління диверсифікованим підприємством. Він поширюється на підприємство в цілому, охоплює всі сфери його діяльності та включає дії, що здійснюються для управління [6]:

- дії по досягненню різноманітності;
- заходи щодо поліпшення загальних показників діяльності галузей;

- способи отримати синергію між спорідненими бізнес-підрозділами та перетворити їх на конкурентні переваги;
- визначення інвестиційних пріоритетів та перенаправлення корпоративних ресурсів у найбільш перспективні сфери діяльності.



Рис.1.3. Вибір стратегії для вузькопрофільного підприємства [13; 53]

Корпоративну стратегію формують топ-менеджери. Їх основний обов'язок полягає в аналізі інформації та рекомендацій від керівників нижчого рівня. Керівники ключових виробництв також можуть бути залучені до розробки стратегії, особливо якщо мова йде про виробництва, які вони очолюють. Важливі стратегічні рішення розглядаються корпоративним менеджментом [66].

Ділова стратегія фокусується на управлінських діях і методах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в конкретній сфері бізнесу. Суть бізнес-стратегії полягає в тому, щоб показати, як досягти сильної довгострокової конкурентної позиції. Ділова стратегія спрямована на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції на ринку. Для досягнення цього бізнес-стратегії розробляються за такими основними напрямками:

- реагувати на зміни в галузі, економіці в цілому, політиці та інших важливих сферах;
- розробляти конкурентні заходи та дії, ринкові підходи для забезпечення тривалої переваги над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішувати конкретні актуальні стратегічні питання.

Різниця між сильною корпоративною стратегією та слабкою полягає в здатності розробити заходи, які забезпечують сильну конкурентну перевагу. З такою перевагою підприємство може розраховувати на вищі рівні прибутковості, ніж у середньому по галузі, і досягти успіху. Без таких переваг підприємство ризикує програти більш сильним конкурентам і вийти на другий план [32].

Розробка бізнес-стратегії, яка забезпечує тривалу конкурентну перевагу, включає три сфери:

- вирішити питання про те, де підприємство має найкращі шанси перемогти в конкурентній боротьбі;
- розробити особливості пропонованих послуг, які будуть залучати покупців і відрізняти бізнес від інших підприємств;
- нейтралізувати конкурентну діяльність контрагентів.

Взагалі кажучи, вибір конкурентної стратегії є як наступальним, так і захисним – деякі дії можуть бути прямою атакою на ринкову позицію конкурента, або вони можуть бути спробою придушити нові методи конкуренції. Для кожної функціональної сфери необхідні стратегічні дії. Діяльність, яка підтримує корпоративну конкурентоспроможність і підтримує загальну бізнес-стратегію. При цьому стратегічна єдність і координація дій за всіма напрямками зміцнюють бізнес-стратегію [15].

Функціональна стратегія відноситься до плану управління діями для окремих підрозділів або ключових функціональних областей в рамках конкретної сфери діяльності. Хоча функціональна стратегія є вужчою за обсягом порівняно з бізнес-стратегією, вона визначає підхід, необхідні дії та

практичні кроки, визначає кожен деталь загального плану розвитку підприємства, щоб забезпечити управління кожним відділом або функцією підприємства.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної бізнес-стратегії та конкурентоспроможності підприємства. Крім того, важливість функціональної стратегії полягає в створенні керівних принципів управління, для досягнення очікуваних функціональних цілей підприємства. Тому функціональна стратегія – це план виробництва, який містить необхідні заходи для підтримки бізнес-стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Бізнес-стратегія підприємства повинна базуватися на функціональній стратегії. Процес не є ні однозначним, ні простим, оскільки кожен відділ і кожна служба мають своє бачення майбутнього. Складність також полягає в тому, що функціональні стратегії не завжди пов'язані між собою, а іноді навіть суперечать один одному. Вище керівництво підприємства має координувати та балансувати за участю керівників функціональних підрозділів [58].

Огляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити кілька шляхів визначення природи стратегії. Класичним способом визначення стратегії є її поєднання із засобами досягнення цілей підприємства. Вона заснована на тому, що формулювання стратегічних цілей невіддільна від розробки методів досягнення цих цілей, тому в цьому сенсі стратегія визначається як план або схема дій.

Стратегічне управління є ефективним інструментом управління завдяки багатьом характеристикам, зокрема:

- стратегічне управління не дозволяє підприємствам зосереджуватися на сьогоденні, а концентрує на майбутньому. Його метою є забезпечення постійного розвитку в конкурентних умовах;
- як правило, використовуються лише нові інструменти управління та перспективні технології;
- рішення будь-яких завдань управління підприємством завжди

відповідає вимогам стратегії розвитку;

- ефективність кожної управлінської дії залежить від його внеску в реалізацію стратегії;
- найбільш ефективні стимули, особливо матеріальні, у тих працівників, які вносять найбільший внесок у реалізацію корпоративних цілей;
- основним документом, який визначає загальний розвиток підприємства, є стратегічний план.

В умовах ринкової економіки основною метою більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної життєздатності зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому підприємствам потрібна відповідна стратегія розвитку, яка стане основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний характер вибору мети внутрішнього бізнесу має пріоритетне значення для керівників вищої ланки. Оскільки кожен бізнес існує унікально, процес формування та реалізації стратегії для кожного бізнесу є індивідуальним і залежить не тільки від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їх взаємодії.

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, «...стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки підприємства» [7], на фоні чого виділив чотири групи правил:

- 1) правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем;
- 2) правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства;
- 3) правила ведення щоденних справ;
- 4) засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності.

Концепція характеризується наголосом на його комплексності при формуванні стратегій, оскільки конкретні правила передбачають вирішення завдань корпоративного розвитку та забезпечують збалансованість корпоративної діяльності у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Водночас можна також відзначити комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не лише засіб досягнення цілей і виконання місій, це порядок діяльності підприємства та його взаємодії у зовнішньому середовищі. Клієнти задоволені, інтереси акціонерів реалізовані, а конкурентна позиція компанії зміцнена порівняно з конкурентами.

Підводячи підсумок, необхідно сформулювати три основні методи вибору стратегії підприємства та її раціональності [61, с. 57]:

1. Інструментальний підхід – спрямований на визначення цілей компанії та засобів досягнення цих цілей. Стратегія розглядається як план досягнення бажаних цілей за допомогою встановлених інструментів.

2. Адаптивний підхід. Метою підприємства є адаптація до зовнішнього середовища та використання стратегії як механізму адаптації.

3. Процесний підхід – зосереджується на процесі формулювання та впровадження стратегії, а також на аналізі взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними підсистемами підприємства як складної системи, тому він є більш досконалим, ніж попередні два.

У стратегічному аспекті система розвитку підприємства охоплює: традиційні інноваційні процеси, що об'єднуються в програмі розвитку підприємства; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів; антикризове управління підприємством.

Таким чином, для багатьох підприємств всі види процесів розвитку і їх різні комбінації можуть протікати одночасно. Крім того, їх здійснення на сучасному етапі виробничо-комерційного розвитку підприємств, рішення задач його виживання в конкурентному середовищі, вимагає виконання врахування в процесі вибору стратегії розвитку цілого комплексу принципів:

- загальні стратегічні принципи інноваційного розвитку;
- стратегічні принципи життєдіяльності підприємства;
- безперервна робота з трудовим колективом – його розвитку;
- стратегічні принципи виробничо-технологічної бази підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Враховуючи економічний стан країни та тенденції її розвитку, ми спостерігаємо загострення конкурентної боротьби паралельно з так званою структурною трансформацією, яка набуває певної складності та призводить до необхідності пошуку новітніх методів управління, основними якими є інструментом є стратегія розвитку підприємства.

2. Концепція «стратегії розвитку» забезпечує послідовне з'єднання відповідних цілей та поточних проблем. Тому стрімкий розвиток сучасних технологій, інновацій та їх удосконалення, зростання та трансформація обсягів інформації, складне економічне становище країни, глобалізація світової економіки реалізували проблему формування найкращих стратегічних варіантів для розвитку вітчизняних підприємств.

3. Кожний вид стратегії має свою унікальність, гнучкість, тактичні переваги, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ситуаційність. Відповідно, ділова стратегія на меті має досягнення довгострокової конкурентної позиції. Функціональна стратегія відповідає за конкретний напрям відповідної сфери діяльності (наприклад, сфери виробництва, маркетингу, дослідних робіт). Всередині напрямку розробляється операційна стратегія, яка необхідна для структурних одиниць (заводи, відділи, підрозділи тощо). Корпоративна стратегія є узагальненою, оскільки визначає загальний напрям діяльності суб'єкта господарювання.

4. На практиці процес формування стратегії поділяється на кілька послідовних етапів, які необхідно здійснити, а саме визначення відповідних стратегічних цілей, місій розвитку та аналіз необґрунтованих стратегічних цілей. Не тільки власний потенціал, а й зовнішнє середовище, включаючи фактори впливу, вибір конкретних стратегічних сфер на основі альтернатив і розробку успішних довгострокових планів, тобто стратегічний вибір, з подальшою реалізацією стратегії, включаючи моніторинг і коригування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Місія – зберегти традиції та стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником півночі Полтавської області, забезпечити будь-якого споживача якісною та екологічно-чистою сільськогосподарською продукцією, досягти високих фінансових результатів, які б задовольнили власників підприємства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток В) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Д). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє

місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2018–2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
в т.ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що вся територія землекористування є власністю підприємства. У порівнянні 2022 р. з 2018 р. скоротилися сільськогосподарські угіддя на 43 га (1,3 %) за рахунок зменшення ріллі на 39 га (1,2 %), а багаторічних насаджень на 4 га (21,1 %).

Таланти та їх структура, розумне та просторове розміщення, культура управління в системі управління підприємством є запорукою успіху заходу. Жоден бізнес не може створити ефективні маркетингові, фінансові, бухгалтерські системи без кваліфікованих і мотивованих працівників. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємств. Довгострокове процвітання бізнесу.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2018–2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	99	97	110	110	11	111,1

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2018 роком середньорічна кількість працівників підвищилась на 3 адміністративні одиниці (1,3 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), таку динаміку зумовила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 11 осіб (11,1 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 9 осіб (9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, - це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на

продукцію. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними
виробничими засобами та ефективність їх використання, 2018–2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпе- ченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброє- ність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у

3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. покращилися показники фондозабезпеченість та фондоозброєність праці, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від ряду показників та умов управління ним. Раціональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дають змогу при виробництві сільськогосподарської продукції отримувати високі прибутки та знижувати собівартість і ціни, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2018-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2022 році відносно 2018 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності. Основним завданням підприємства має бути контроль співвідношення витрат і доходів, щоб визначити найкраще використання загальних ресурсів і, якщо це вигідно, забезпечити можливості для розширеного відтворення та сприяти зростанню конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства у виборі стратегії його розвитку

Розвиток досліджуваного підприємства та його стан, є комплексним поняттям і результатом взаємодії усіх елементів системи фінансових відносин, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність розміщення і використання його ресурсів.

Оцінка фінансового стану полягає в аналізі та розробці заходів щодо зміцнення фінансового стану на основі удосконалення фінансово-господарської роботи підприємства. Аналіз фінансового стану потребує розрахунок показників які характеризують майновий стан, ліквідність і платоспроможність, а також фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність.

Першим етапом аналізу фінансового стану підприємства є вивчення його майнового стану (табл. 2.5) та його динамічних показників (рис. 2.1), які дають змогу визначити ефективність використання майна підприємства. Такий аналіз демонструє певні резерви підвищення ефективності використання майна підприємства.

Таблиця 2.5

Показники майнового стану підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,16	0,25	0,29	0,37	0,41	0,25	0,04
Коефіцієнт придатності	0,84	0,75	0,71	0,63	0,59	-0,25	-0,04
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,67	0,17	0,27	0,16	0,59	-0,08	0,43
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,13	0,01	0,01	0,04	0,83	0,70	0,79
Коефіцієнт приросту вартості основних засобів	0,90	0,21	0,31	0,13	-0,84	-1,74	-0,97

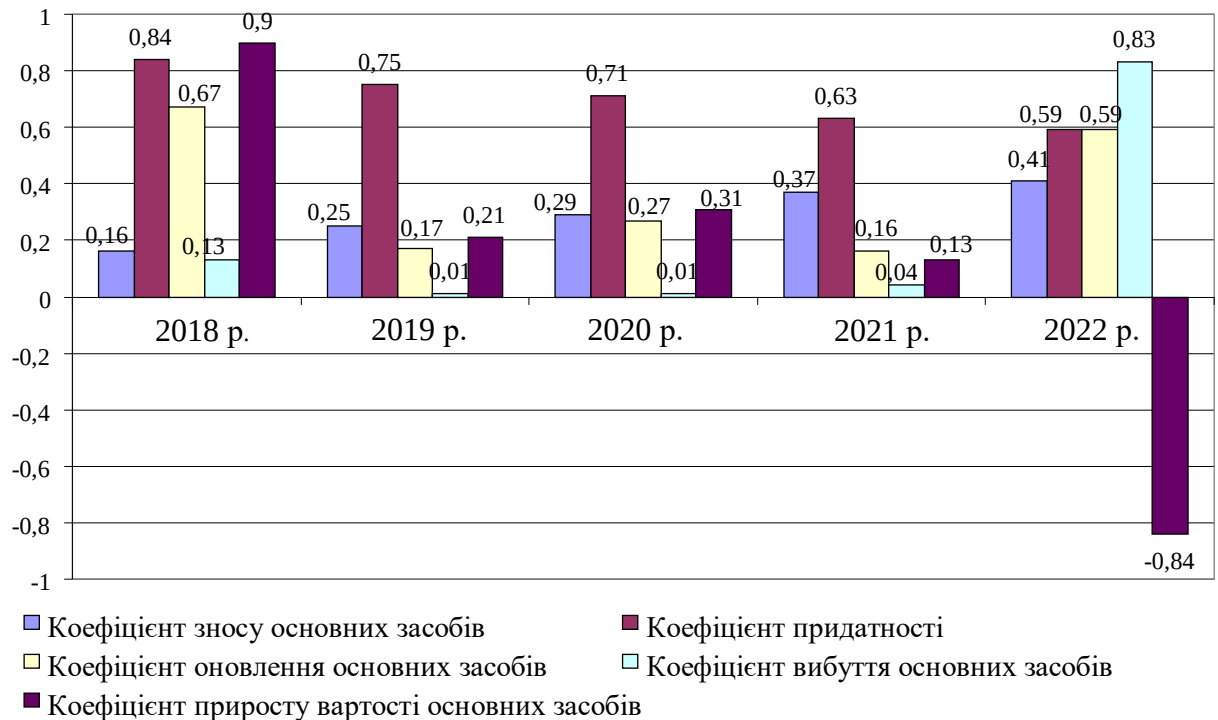


Рис. 2.1. Динаміка показників стану основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Враховуючи показник зносу (рис. 2.1), який показує ступінь зносу основних засобів підприємства, можна відзначити його щорічне зростання. У 2022 році значення індикатора сягнуло 0,41, що свідчить про те, що основні активи потребують подальшої модернізації. Проте 59,0 % основних фондів підприємства все ще доступні для використання, що свідчить про високу завантаженість у виробничому процесі. Темп оновлення у 2022 році зріс на у 2,7 рази порівняно з 2019 роком, що свідчить про поступове оновлення основних фондів підприємства, що пов'язано з введенням в експлуатацію нового обладнання та розширенням складських приміщень, що позитивно вплинуло на стан підприємства у 2021 році. Загальна і особливо якість логістичного процесу. Рівень відсіву у 2022 році зріс до історичного максимуму за цей період, еквівалентного 0,83. За аналізований період коефіцієнт доданої вартості основних засобів знизився з 0,90 до -0,84. Це є аргументом того, що темпи оновлення основних засобів є повільнішими за темпи їх вибуття. Отже, майновий стан можна класифікувати як задовільний.

Коефіцієнт покриття (табл. 2.6) свідчить про те, якою мірою підприємство може покрити поточні зобов'язання, реалізувавши власні оборотні кошти.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності та платоспроможності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022- 2018 рр.	2022- 2021 рр.
Коефіцієнт покриття	0,86	2,35	2,04	2,37	4,27	3,41	1,90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	1,24	1,29	1,69	3,71	3,23	2,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,06	0,02	0,22	2,14	2,10	1,92
Чистий оборотний капітал, тис. грн	4579,1	19389,6	31199,3	51481,4	91080,0	95659,1	39598,6

Дані таблиці 2.6 вказують на необхідність не лише погасити заборгованість, а й залишити її для подальшої діяльності у вигляді стабільних зобов'язань, тому цей показник має бути більшим за 100 %. У 2018 році він становив 0,86, тобто підприємство може покрити 86 % своїх поточних зобов'язань. Але у 2022 році цей показник піднявся до 4,27, що було пов'язано зі збільшенням загальних ліквідних активів компанії, зокрема збільшенням грошових коштів та їх еквівалентів у результаті продажу старішої власності. Таким чином, ліквідні активи у 2022 році порівняно з 2018 роком зросли більш ніж утричі, в абсолютному значенні приблизно 89638,3 тис. грн.

Оцінюючи динаміку показників ліквідності та платоспроможності, необхідно зазначити зростання їх коефіцієнтного ряду за роки дослідження (рис. 2.2).

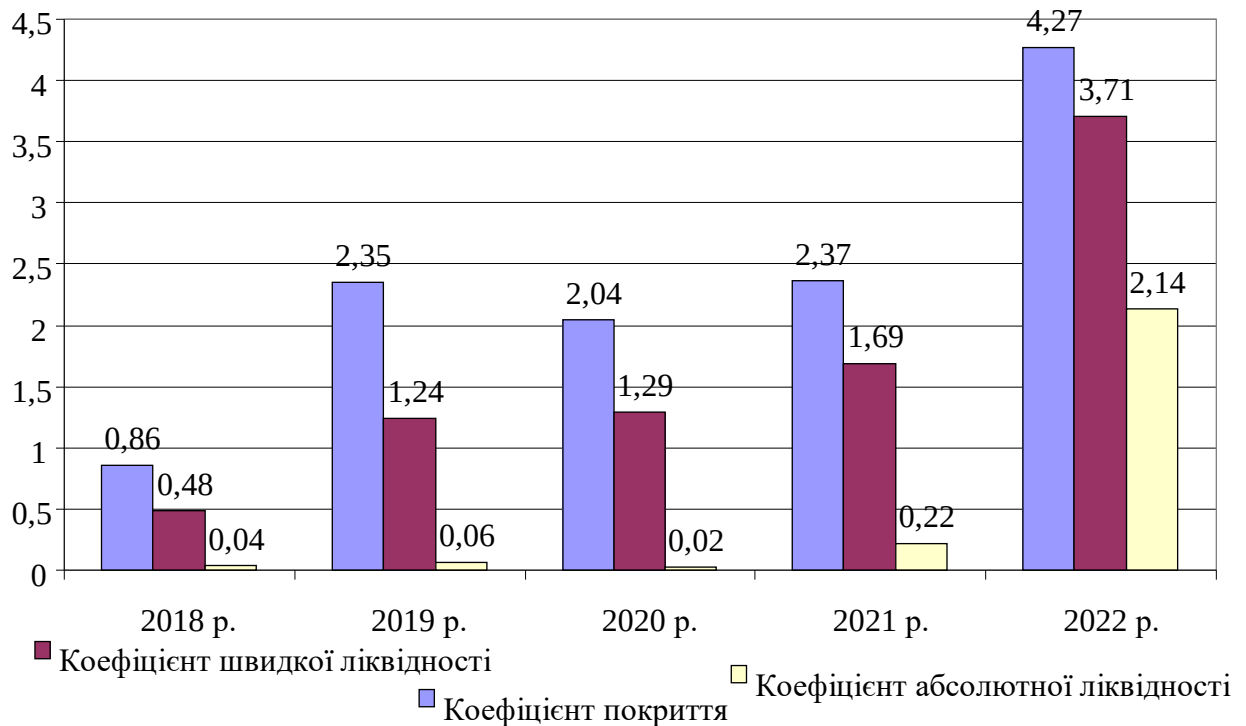


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2018-2022 рр.

Аналіз рис. 2.2. свідчить, що коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства розплачуватися за боргами за рахунок ліквідних активів, але за вирахуванням резервів, оскільки вони в свою чергу мають повільну ліквідність. За аналізований період показник зріс більш ніж у 6 разів, що пов'язано зі значним збільшенням у 3 рази обсягу дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2018-2021 роках, а також зростанням дебіторської заборгованості у 2022 році за розрахунками з бюджетом на 106,8 % відповідно.

Коефіцієнт абсолютної поточності вказує на те, скільки боргів має підприємство, які можна негайно погасити. У 2018-2020 роках ця ймовірність становила від 2 % до 6 %, що було негативним для підприємства, оскільки нормативне значення цього показника коливалося від 0,20 до 0,25. У 2021 році цей норматив підвищили вдесятеро до 0,22, а в 2020 році підняли до 2,14. В основному це відбулося за рахунок збільшення готівки в національній валюті, яка у 2022 році становила 52 522 тис. грн або у 8 разів.

Отже, можна сказати, що під ліквідністю підприємства розуміється здатність будь-якого його активу в будь-який момент бути конвертованою в гроші (кошти) без додаткових витрат. І рівень ліквідності залежить від тривалості часу, протягом якого може відбутися цей перехід. Чим менший цей час, тим вища ліквідність.

Крім показників ліквідності та платоспроможності, фінансовий стан досліджуваного підприємства характеризують показники фінансової стійкості та ділової активності, які аналізуються нижче.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що вкладені в діяльність ресурси повинні повертатися за рахунок грошових надходжень від господарського процесу, а отриманий прибуток повинен забезпечувати самофінансування та незалежність від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Показник фінансової стійкості визначає рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства, і таким чином визначає ступінь його фінансової стійкості в процесі подальшого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Коефіцієнт автономії	0,39	0,73	0,65	0,74	0,82	0,43	0,08
Коефіцієнт фінансування	1,58	0,37	0,53	0,35	0,22	-1,36	-0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	2,67	1,89	2,89	4,53	3,90	1,64
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,16	0,57	0,51	0,58	0,77	0,93	0,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,18	0,29	0,34	0,40	0,61	0,79	0,21

Аналіз фінансових показників підприємства включає порівняння його вартості з фундаментальною вартістю та вивчення динаміки за звітний період та за базові роки. З таблиці 2.7 видно, що за відповідний період фінансова

стійкість підприємства покращилася. Якщо у 2018 році коефіцієнт автономії становив 0,39, то у 2022 році він становитиме 0,82.

Динаміку показників ряду коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства з 2018 по 2022 роки наведено на рис. 2.3.

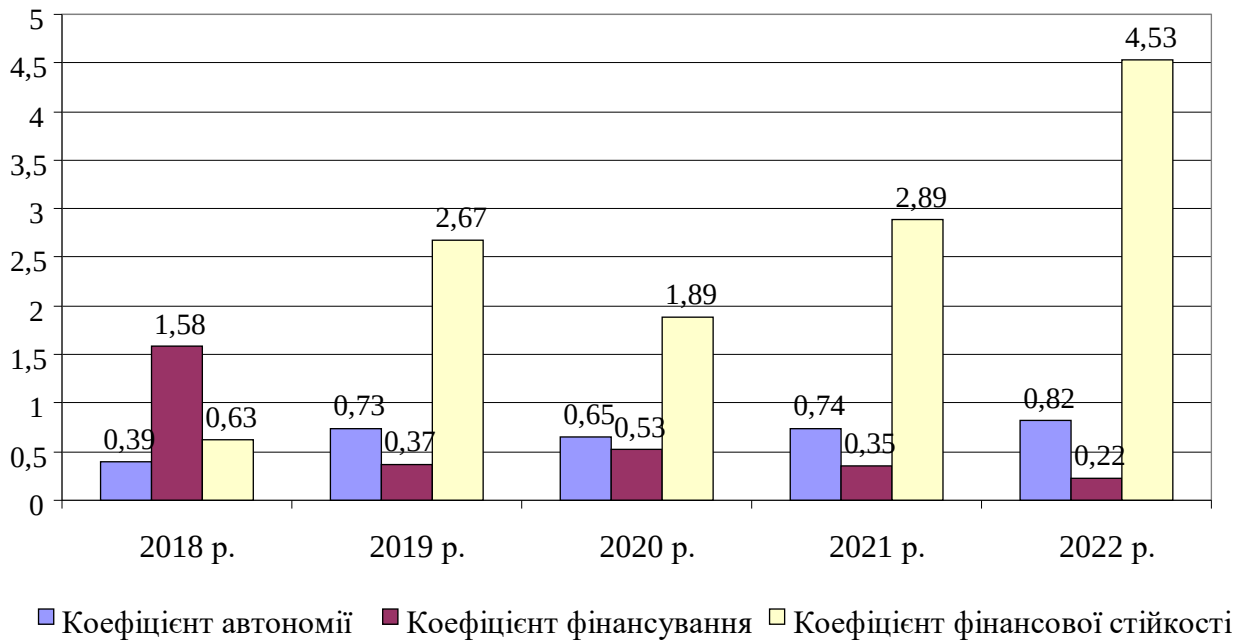


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр.

Згідно з даними на рис. 2.3, видно збільшення коефіцієнта автономії, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства, підвищується гарантія щодо погашення своїх зобов'язань та розширюється можливість залучення коштів ззовні. Коефіцієнт фінансування за аналізований період знизився на 86,0 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про меншу залежність від позикових коштів. При цьому у 2022 році зобов'язання підприємства становили лише 22,0 % власного капіталу. Показник фінансової стійкості характеризує відносний обсяг залучених власних грошових коштів на 1 грн. З 2018 по 2022 рік значення цього показника зросло з 0,63 грн до 4,53 грн, що також можна вважати позитивною тенденцією.

Аналізуючи показники господарської діяльності (табл. 2.8), слід зазначити, що з року в рік знижуються як показники його активів, так і показники оборотності власного капіталу. Це є негативним явищем для підприємства, оскільки в цьому випадку кошти не вивільняються з обігу, а є результатом нераціонального використання наявних ресурсів підприємства. Тому протягом останніх 5 років діяльності підприємства спостерігався тренд 1 грн. Дебіторська заборгованість становить дедалі меншу частку гривні в чистому прибутку.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018	2022-2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,18	2,02	1,63	1,66	1,24	-0,94	-0,42
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	6,77	10,19	7,30	5,79	4,53	-2,24	-1,26
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	4,31	5,51	6,64	5,75	5,22	0,91	-0,53
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	53,21	35,31	49,35	62,18	79,43	26,22	17,25
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	83,50	65,36	54,22	62,56	68,97	-14,53	6,41
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,83	8,43	7,46	7,75	7,93	-0,9	0,18
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,20	2,73	2,08	2,28	2,59	-1,61	0,31
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,56	3,43	2,38	2,36	1,59	-3,97	-0,77
Операційний цикл, дні	93,98	78,00	97,60	108,6	124,9	30,92	16,3
Фінансовий цикл, дні	10,48	12,64	43,38	46,07	55,89	45,41	9,82

Отже, позитивно оцінюється термін погашення кредиторської заборгованості за 2018-2022 роки, так як підприємство може використовувати залучені грошові кошти, нівелюючи при цьому недостатність розрахунків з дебіторами. Таким чином термін погашення кредиторської заборгованості у 2022 році становить 69 днів.

2.3. Стратегія оцінки конкурентного середовища підприємства

Важливого значення у проведенні аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства має рентабельність діяльності, яка є відносним показником, і означає дохідність чи прибутковість виробничих процесів, характеризує ефективність будь-якої господарської операції.

Коефіцієнтна оцінка рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів підприємства (табл. 2.9) показує, скільки чистого прибутку підприємство отримає на 1 грн інвестування в активи. Показник зріс з 0,16 у 2018 році до 0,28 у 2022 році, зменшившись на 46,43 %, що відображено в показнику за 2022 рік, в якому після інвестування в активи підприємство отримало 1,5 коп. чистого прибутку.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2018	2022 до 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,16	0,21	0,20	0,28	0,15	-0,01	-0,13
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,41	0,37	0,30	0,40	0,19	-0,22	-0,21
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,07	0,11	0,12	0,17	0,12	0,05	-0,05
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,14	0,18	0,22	0,30	0,26	0,12	-0,04

Отже, підсумовуючи все вищесказане, можна сказати, що, по-перше, у 2018-2022 роках досліджуване підприємство мало абсолютну фінансову стійкість, що саме по собі вже свідчить про надійність цього суб'єкта господарювання, тобто підприємство не залежить від несприятливих змін на ринках позичкового капіталу.

По-друге, коефіцієнт автономії за аналізований період зріс на 110,25 % – це свідчить про те, що 82 % від загального обсягу коштів у розпорядженні підприємства в цінах 2022 року становив власний капітал.

По-третє, виконання «золотого» правила економіки є свідченням

раціональності процесу і надання пов'язаних послуг що здійснює підприємство, тобто воно йде шляхом інтенсифікації виробничого процесу, коли кожна додаткова одиниця ресурсів приносить дохід на вкладені ресурси.

Діагностику сильних та слабких сторін підприємства проведемо за наступними аспектами: середовище господарювання, операційна діяльність, фінанси та імідж (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Сильні сторони	позиція	важли- вість	загальна оцінка	Слабкі сторони	позиція	важли- вість	загальна оцінка
Середовище господарювання							
Висока якість продукту	5	3	15	Економічна криза	3	3	9
Робота у ринковий ніші, де відсутні конкуренти	4	2	8	Недосконалість законодавства	4	2	8
Комплексне обслуговування сегменту ринку	4	1	4	Потужність конкурентів	4	3	12
Мобільна транспортна система	3	2	6	Доступність кредитних ресурсів	3	1	3
Інновації	3	2	6	Інвестиції	3	2	6
Операційна діяльність							
Велика ринкова частка	4	3	12	Скорочення обсягів продажу	4	2	8
Індивідуальний контакт з клієнтами	3	2	6				
Орієнтація на споживача, його запити і побажання	4	3	12				
Дієва реклама	3	2	6				
Досвід роботи	4	1	4				
Наявність потенційних клієнтів	5	1	5	Загострення конкуренції між провідними конкурентами	4	3	12
Висока кваліфікація персоналу	4	2	8				
Постійний кадровий склад	2	1	2				
Застосування ефективних методів стимулювання збуту	3	3	9				
Фінанси							
Низькі витрати	3	3	9	Тривалість обігу дебіторської заборгованості	3	3	9
Рентабельність діяльності	5	3	15				
Рентабельність активів	4	2	8	Криза неплатежі	4	3	12
Імідж							
Збереження робочих місць	4	1	4				
Разом			139	Разом			79

Згідно даних табл. 2.10, сильні сторони підприємства дорівнюють 139, слабкі – 79, де помітне переважання сильних сторін. Зазначимо, що за складовою «середовище господарювання» показники оцінки сильних та слабких сторін майже збігаються (сильні сторони – 39, слабкі сторони – 38), що вказує на високий вплив чинників середовища господарювання на діяльність та несприятливу ринкову кон'юнктуру. За напрямом «операційна діяльність» набагато переважає сильні сторони (сильні сторони – 64, слабкі сторони – 20), що свідчить про позитивний стан господарської діяльності. Щодо слабких сторін, то увагу необхідно привернути на активізацію дій конкурентів на ринку.

За напрямом «фінанси» підприємство має наступні позиції: сильні сторони – 32, слабкі сторони – 21. Тобто наявне переважання сильних сторін, але слабкі сторони, які проявляються у великій тривалості обігу дебіторської заборгованості та кризі неплатежі мають суттєве значення. Звідси підприємство має добру репутацію, тому аспект «імідж» визначає його сильну сторону – соціальну відповідальність.

Під час ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз підприємства – аналізуватимуться фактори мікро- та макросередовища.

Оцінка макросередовища охоплює аналіз факторів, які не контролюються чи слабо контролюються, і вимагають відповіді зі сторони врахування прийняття стратегічних рішень. До таких факторів відносяться: економічні, політико-правові, соціально-культурні, виробничо-технологічні.

Макросередовище містить фактори, які контролюються, інформацію необхідну для здійснення ринкової діяльності. Аналіз мікросередовища включає: споживачі, конкуренти, ринок, контактну аудиторію.

Вихідна інформація для оцінки можливостей і загроз підприємства, наведена в додатку Е.

За даними додатку Е помітно, що підприємство має кращі показники зовнішніх можливостей у порівнянні із показником зовнішніх загроз ($56,4 > 35,6$). Також існує великий вплив можливостей порівняно із впливом загроз

(46,2 > 31,8).

На основі матриці можливостей та загроз (рис. 2.4 та рис. 2.5), підприємство має всі умови для реалізації своїх можливостей на ринку.

		Вплив можливостей на товариство		
		Сильний	Помірний	Малий
Імовірність реалізації можливостей	Висока 10	ВС 3	ВП	ВМ
	Середня 7	СС	СП 1, 2, 9	СМ 4, 6, 8
	Низька 4	НС	НП	НМ 5, 7, 10

Рис. 2.4. Матриця можливостей підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, за даними матриці 2.4, можливості підприємства знаходяться в полі ВС, ВП, СС – ті, які обов’язково слід використати. Тобто фактор 3 (проведення модернізації) доцільно врахувати. Можливості, які зображені на полі СМ, НП, НМ – приймати до уваги не рекомендується, тобто вплив факторів 5, 6, 7, 10 – можна не враховувати. До можливостей 1 (виграш додаткової частки ринку), 2 (укладення значної кількості контрактів) та 9 (наявність потенційного ринку збуту) – потрібно ставитись обережно.

Вплив загроз на товариство					
Руйнівний стан			Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Імовірність реалізації загроз	Висока 10	ВР	ВК	ВТ	ВП
	Середня 7	СР	СК	СТ	СП
	Низька 4	НР	НК	НТ 5, 7, 9, 10	НП 1, 2, 3, 4, 6, 8

Рис. 2.5. Матриця загроз підприємства, 2018-2022 рр.

Позитивним моментом для підприємства є те, що власна продукція менш чутлива до змін цін і доходів споживачів. При цьому вплив загрози на підприємство, розташовані в полях матриці NT, SP, NP, незначний і його можна не враховувати. Отже, на даному етапі суттєвих загроз для підприємства, які необхідно враховувати при коригуванні стратегії розвитку, немає.

У зв'язку з цим необхідно створити SWOT-матрицю, на основі якої буде визначено відповідну стратегію для досліджуваного підприємства (рис. 2.6).

	$M > 3$	$3 > M$
$P > C$	«Максі-Максі» 	«Міні-Максі»
$C > P$	«Максі-Міні»	«Міні-Міні»

Рис. 2.6. Матриця SWOT для підприємства, 2018-2022 рр.

Таким чином, для підприємства доцільно обрати стратегії «Махі-Махі»: стратегія використання сильних сторін для максимальної віддачі від наданих можливостей, оскільки $P > C$ ($139 > 79$); $M > 3$ ($56,4 > 35,6$).

Результатом дослідження конкурентного середовища є аналіз поточних і майбутніх умов конкурентного середовища. На підставі наявного рівня конкурентоспроможності та вжиття відповідних заходів щодо підвищення потенційної конкурентної переваги суб'єкта дослідження відносно інших підприємств галузі ми визначили, що наше господарство є конкурентоспроможним підприємством Полтавської області. Основні важелі забезпечення його конкурентоспроможності можна поділити на чотири групи: організація управління, організація виробництва, фінансовий менеджмент і маркетинг (табл. 2.11).

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління
ресурсами підприємства, 2018-2022 рр.**

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі посади інноваційного менеджера та маркетолога
Організація комерційних процесів	Реалізація товарів	Звільнення від нерентабельного виробництва. Забезпечити 100% використання наявних потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Не достатня робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Видно, що досліджуване підприємство має необхідний потенціал для створення ефективної системи управління конкуренцією. Конкурентний потенціал включає матеріальні та нематеріальні, трудові, фінансові ресурси та можливості, якими володіють суб'єкти господарювання, які дають змогу отримати конкурентну перевагу над усіма учасниками ринку. Іншими словами, потенціал відноситься до внутрішніх і зовнішніх конкурентних можливостей, які формують ефективні переваги на основі втручання матеріальних і нематеріальних ресурсів, що дозволяє підприємствам брати участь у ринковій конкуренції.

Конкуренція посилилася, на внутрішньому та зовнішньому ринках з'явилася велика кількість конкурентоспроможних підприємств, а ринковий попит зріс, що змушує продовжувати використовувати стратегічний потенціал, знаходити найкращі можливі варіанти та створювати нову конкурентоспроможність.

У процесі моніторингу конкурентних переваг необхідно приймати рішення щодо формування нових конкурентних переваг, коли є потреба перекрити застарілі конкурентні переваги та конкурентні переваги, що скорочуються, новими, більш ефективними та стійкими конкурентними

перевагами, а також враховувати попит та умови функціонування ринку, щоб визначити можливі нові конкурентні переваги.

Таблиця 2.12

Характеристика складових потенціалу підприємства, 2018-2022 рр.

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Інформаційно-інноваційний потенціал єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва

Отже, підприємство має багатий досвід роботи на ринку сільськогосподарської продукції, колектив знайомий зі специфікою діяльності, вигідне географічне положення, у споживачів склалося приємне враження від сільськогосподарської продукції, яку виробляє підприємство, існує суворе виробнича дисципліна, команда, а також постійна модернізація та автоматизація, впровадження новітніх технологій. Результатом аналізу є те, що суб'єкти дослідження мають усі можливості для підвищення рівня своєї активності: пошуку нових каналів збуту, вдосконалення цінової політики, підвищення якості персоналу, вдосконалення та розвитку системи матеріального та розумового стимулювання праці.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство є ефективним суб'єктом господарювання. Основні показники виробничо-господарської діяльності з 2018 по 2022 роки значно покращилися. У контексті концепції сталого розвитку це означає, що досліджувана економіка розвивається.

2. Певний ступінь фінансової стабільності є однією з найважливіших характеристик фінансової країни, пов'язаної зі ступенем її незалежності від кредиторів, а гарантією виживання є фінансова стабільність і платоспроможність.

3. Результати дослідження фінансової стійкості підприємства показують, що при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості його фінансові доходи та витрати досягли стану та підтверджені перспективою збереження цього стану в довгостроковій перспективі.

4. Характеризуючи фінансову стійкість підприємства, слід звернути увагу на стабільність фінансового стану, яка забезпечується більшою часткою статутного капіталу в загальній сумі використаних фінансових коштів. При цьому шляхом аналізу майнової, фінансової стійкості та ліквідності досліджуваного підприємства визначено оптимальну структуру джерел фінансування ресурсів та відповідний ступінь незалежності діяльності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

5. Оцінити виконання підприємствами заходів антикризового управління, об'єктивно проаналізувати масштаби та структуру активів і пасивів, розробити законодавство для вимірювання фінансової стабільності та незалежності, спланувати та виміряти показники відповідності фінансово-господарської діяльності вимогам. Це свідчить про високий рівень управління кризовими ризиками на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства

Господарська діяльність безпосередньо впливає на розвиток підприємства, ефективне виробництво та різноманітні показники діяльності підприємства: обсяг продажів, рівень господарських витрат, товарообіг тощо. Кінцевий результат залежить від рівня організації підприємницької діяльності. Комерційна діяльність дозволяє підприємству спілкуватися з кінцевими споживачами своєї продукції, забезпечуючи всім партнерам найкращі інтереси торговельних операцій, надаючи пріоритет вимогам та інтересам споживачів.

Під виробничо-комерційною діяльністю підприємства слід розуміти господарську діяльність, пов'язану з виробництвом і реалізацією продукції, повноцінним задоволенням потреб споживачів, мінімізацією операційних витрат, розвитком цільових товарних ринків і отриманням на цій основі прибутку.

Розвиток підприємства в сучасних ринкових умовах базується на принципах рівноправності торгових партнерів, незалежності постачальників і покупців, фінансової та матеріальної відповідальності за виконання своїх зобов'язань.

Бізнес-моделювання діяльності базується на обробці інформації із зовнішніх та внутрішніх джерел та даних, що стосуються змін у: зовнішньому середовищі (політичному, економічному, соціальному, технологічному); показниках (прибуток, продажі, витрати, активи); поведінкові аспекти (конкуренти, постачальники, споживачі), стратегічні питання (місія, цілі, аналіз можливостей, планування), операційні аспекти (економіка, виробництво, матеріали, фінанси та людські ресурси).

Наведемо модель процесу розвитку підприємницької діяльності для досліджуваного господарства (табл. 3.1). Для початкової позиції в моделі ми враховували: зовнішні та внутрішні чинники середовища, бізнес-стратегію, освіту бізнес-послуг, розвиток фізичної та технологічної бази, розширення цільових ринків, створення інформаційних баз даних.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних підприємства	Формування комерційних управлінських рішень

Тому ефективна виробничо-комерційна діяльність є найважливішою складовою розвитку, від її результатів залежить ефективність усієї господарсько-фінансової діяльності. Ефективна виробнича та комерційна діяльність забезпечує сталий розвиток і є основним чинником забезпечення їх конкурентоспроможності. Щоб визначити, як далі розвиватися досліджуваному підприємству, скористаємося деревом цільової моделі, рис. 3.1.

Отже, для розвитку підприємства та досягнення мети, за допомогою формування пріоритету цілей були виділені основні рекомендації:

- оптимізація асортименту;
- проведення рекламно-інформаційної діяльності;
- проведення роботи з діагностики конкурентів та постачальників.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на розвиток підприємства, 2024-2028 рр.

Рекомендується використовувати матричний підхід для стратегічного вибору напрямку розвитку підприємства, виходячи з типу економічного розвитку та стратегічної позиції підприємства на ринку. Тип економічного розвитку має вирішальне значення, оскільки він є важливим доповненням до стратегічної позиції, визначеної методом SWOT-аналізу. Оптимальним типом стратегічного розвитку вважається інтенсивний розвиток, оскільки при такому типі розвитку обсяги виробництва зростають, а витрати виробництва знижуються.

Згідно відповідної методики необхідно обраховувати три основні показники, і на основі їх значень визначити тип розвитку, це індекс реалізації готового продукту (I_{RP}), індекс витрат на виробництво (I_B) та індекс ефективності діяльності товариства (I_{KE}).

При умові виконання рівності ($I_{RP} > 1$), ($I_B < 1$) та ($I_{KE} > 1$) товариству присвоюється інтенсивний, найбільш прогресивний тип розвитку. Крім того, інтенсифікація розвитку підприємства можлива тільки при значенні коефіцієнта $d > 1$. Вплив на значення d -коефіцієнта мають доходи і витрати відповідних періодів які досліджуються.

Правильно спланувавши доходи і витрати – у стратегічній перспективі можна перейти на якісно новий тип економічного розвитку.

Слід зазначити, що в економічній реальності планування показників мікросередовища, таких як доходи та витрати, має враховувати нестійку мінливість ринкового макросередовища. Інструменти стратегічного планування, такі як сценарне планування, можуть координувати мікро- та макроекологічні тенденції, оскільки підприємство вступає в інтенсивний економічний розвиток.

Одним із найвідоміших визначень сценарного планування є визначення Джилл Рінгланд, згідно з яким «...сценарне планування є частиною стратегічного планування та стосується інструментів і методів, які дозволяють керувати майбутньою невизначеністю».

Розглядаючи майбутнє зростання підприємства через призму стратегічного планування доходів і витрат, ми пропонуємо наступний сценарій процесу планування (табл. 3.2).

Одним із ключових компонентів запропонованого плану є планування доходів і видатків. Вважаємо, що вигідно розробляти варіанти стратегічного планування економічного розвитку, які враховують багато умов, які дозволяють сформулювати оптимістичні, песимістичні та реалістичні варіанти стратегічного розвитку.

Спершу визначимо умови забезпечення оптимістичного варіанту розвитку. Позначимо чисті доходи по періодах, що досліджуються ЧД₁ для звітнього періоду і ЧД₂ для планового.

Таблиця 3.2

Схема процесу сценарного стратегічного планування економічного розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Крок 1. Визначення ключових стратегічних напрямків сценарію. Відбувається збір даних та результатів стратегічного аналізу. Розробник проводить спеціальне цільове дослідження на предмет визначення напрямів пошуку реальних та можливих тенденцій розвитку зовнішнього середовища.
Крок 2. Встановлення ключових факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу які мають значення. Розробник визначає, аналізує та фіксує ті фактори, які мають пряме відношення до подій задля яких створюється сценарій. Одним із завдань цього кроку є у виявленні майбутнього стану або тенденцій розвитку факторів, які повинні відбутись в обов'язковому порядку, та таких, випадковість розвитку по відношенню до яких є нормою.
Крок 3. Визначення ключових факторів внутрішнього середовища. Розробник аналізує стан внутрішнього середовища підприємства в поточному періоді, а також вивчає тенденцію його зміни в останніх роках. Аналіз здійснюється комплексно по показниках фінансового стану, показниках ефективності маркетингу, виробничих показниках та ін. Окрема увага приділяється аналізу доходів і витрат.
Крок 4. Стратегічне планування доходів і витрат на перспективу. Стратегічне планування обсягу доходів і витрат робиться з урахуванням умови переходу на інтенсивний тип економічного розвитку. Необхідною умовою такого планування є формування мінімум трьох варіантів розвитку: оптимістичного, песимістичного і реалістичного.
Крок 5. Планування варіантів поєднання внутрішніх та зовнішніх тенденцій. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища поєднані один з одним, отже окрім того, що вони самі по собі породжують певні тенденції, події результату їх розвитку можуть виникати одночасно, і навіть, накладатись одна на одну.
Крок 6. Формування напрямку і стилю реакції на визначені тенденції. На цьому етапі розробки сценарію потрібно визначитись із тим, які дії потрібно здійснювати у товаристві у випадку прояву тих чи інших тенденцій.
Крок 7. Зведення сценарію. Підсумковий етап, на якому розробник зводить сценарій в єдиний документ. В цьому документі повинні знайти відображення: опис тенденцій розвитку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і їх можливого поєднання, вплив цих тенденцій на досягнення стратегічної мети, визначення моменту втілення сценарію, напрями реакції товариства, конкретні детально описані його дії із зазначенням осіб відповідальних за ті чи інші дії.

Аналогічно операційні витрати по періодах – ОВ₁ та ОВ₂. Як відомо,

$d = \frac{I_{KE}}{I_B}$, тобто для того, щоб виконувалась умова $d > 1$, I_{KE} повинно бути

більшим за I_B ($I_{KE} > I_B$). У свою чергу, $I_{KE} = \frac{P_{П2}}{B_2} : \frac{P_{П1}}{B_1}$, звідси $I_{KE} = \frac{ЧД_2 * ОВ_1}{ОВ_2 * ЧД_1}$.
Значення I_B знаходимо як відношення $ОВ_2$ до $ОВ_1$. Нерівність $I_{KE} > I_B$ тепер можна записати в такому вигляді:

$$\frac{ЧД_2 * ОВ_1}{ОВ_2 * ЧД_1} > \frac{ОВ_2}{ОВ_1} \quad (3.1)$$

Для визначення залежності $P_{П2}$ від B_2 здійснимо такі математичні перетворення:

$$ЧД_2 > ОВ_2 * \frac{ЧД_1}{ОВ_1} \quad (3.2)$$

Додатковою умовою інтенсивного типу розвитку є збільшення доходів від реалізації у динаміці, тобто $ЧД_2 > ЧД_1$ (виходячи з умови $I_{РП} > 1$).

Отже, виведена умова та формула 3.2 дають можливість планувати обсяги чистих доходів та операційних витрат у наступних періодах, при яких забезпечуватиметься оптимістичний варіант економічного розвитку (інтенсивний тип розвитку). Недоліком запропонованої формули є неможливість здійснити планування доходів планового періоду за умови незмінності у динаміці значення видатків. Даний недолік виникає у зв'язку з математичними законами.

Ринкове середовище змінюється швидкими темпами, що заставляє менеджерів підприємств бути готовим до найгіршого сценарію розвитку подій. З цією метою вважаємо за доцільне розробити песимістичний варіант стратегічного економічного розвитку.

Песимістичним варіантом у даному випадку варто вважати детенсивний тип економічного розвитку, за якого відбувається погіршення технічного та технологічного рівнів виробництва і товариство поступово деградує.

Здійснивши ряд математичних перетворень аналогічних формулам (3.1) та (3.2), а також беручи до уваги, що при детенсивному економічному розвитку $I_{РП}$, I_B та I_{KE} менше одиниці, отримуємо наступні умови детенсивного типу розвитку:

$$\left\{ \begin{array}{l} ЧД_2 < ЧД_1; \\ ОВ_2 < ОВ_1; \\ ЧД_2 < ОВ_2 \cdot \frac{ЧД_1}{ОВ_1} \end{array} \right. \quad (3.3)$$

Інший варіант розвитку подій необхідно враховувати при стратегічному плануванні економічного розвитку. Це реалістичний вибір. Дотримуючись політики планування доходів і витрат останніх кількох років, неважко уявити, що підприємство впорається з екстенсивним економічним розвитком у майбутньому. Передумова полягає в тому, що інтенсивні виробничі заходи не вживаються. Для більшої наочності рекомендуємо скористатися схемою моделювання варіантів стратегічного економічного розвитку.

Ми продовжуємо аналіз доходів і витрат і намагаємося змодельовати майбутні сценарії, які забезпечують інтенсивний розвиток і розглядають як песимістичні, так і реалістичні варіанти стратегічного економічного розвитку. Враховуючи динаміку доходів і витрат підприємства, стратегічно спланований майбутній економічний розвиток.

Таблиця 3.3

Стратегічне планування економічних показників господарської діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Показники, тис. грн	Роки					Тип розвитку
	2024	2025	2026	2027	2028	
Оптимістичний варіант						
Чистий дохід	117884	159798	190057	259866	221578	Інтенсивний
Операційні витрати	155999	174623	190526	200234	211243	
Песимістичний варіант						
Чистий дохід	117884	159798	190057	259866	221578	Детенсивний
Операційні витрати	15599	99334	45211	34563	20147	
Реалістичний варіант						
Чистий дохід	117884	159798	190057	259866	221578	Екстенсивний
Операційні витрати	155999	167515	184768	206820	212564	

Оптимістичний варіант відповідає поступовому збільшенню операційних витрат на основі динаміки, що спостерігалася у звітних роках. Протягом цього періоду операційні витрати зростали приблизно на 20,3 %

щорічно.

Розвиваючи оптимістичну версію, припускаємо, що керівникам підприємства вдалося досягти більшої ефективності витрачання коштів (наприклад, за рахунок більш оптимального використання старого обладнання чи впровадження нового).

В результаті підприємство може отримати більший дохід, який повинен продовжувати збільшуватися до тих пір, поки його масштаб не буде відповідати умовам формули 3.2. За умови виконання цієї умови підприємство зможе вийти на якісно новий рівень економічного розвитку – інтенсивний розвиток, що є оптимістичним вибором для його стратегічного економічного розвитку.

Песимістичний варіант розраховується виходячи з умови формули 3.3. Враховуючи ризики негативних змін ринкової кон'юнктури, керівникам необхідно готуватися до найгіршого сценарію розвитку економіки. В умовах інтенсивного розвитку економіки чистий прибуток і виробничо-експлуатаційні витрати зменшуються. Крім того, з кожним роком зростає частка операційних витрат у чистому прибутку. Витрати на проведення кампанії можна зменшити різними способами і на різні суми. У нашому випадку припускаємо, що операційні витрати зменшуються на 5% на рік, а величину чистого доходу від реалізації визначаємо за формулою 3.3. Стратегічне планування реалістичних варіантів економічного розвитку на основі дослідження динаміки чистого прибутку та операційних витрат діяльності за останні 5 років.

Проаналізувавши динаміку чистого доходу від реалізації та операційних витрат, ми дійшли висновку, що для досягнення максимально можливого доходу від реалізації можна прийняти стратегію інтенсивного економічного розвитку та ефективно реалізувати витрати.

У ситуаціях, коли зовнішнє середовище є невизначеним і нестабільним, недостатньо просто спланувати і реалізувати моделі дій, які підвищують активність. Було розроблено системи стратегічного планування, які

дозволяють вивчати та адаптувати стратегії у відповідь на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі. У цьому випадку стратегія оцінюється шляхом порівняння результатів кампанії з цілями. Процес оцінки служить механізмом зворотного зв'язку для коригування стратегій.

Для підвищення ефективності діяльності оцінювання необхідно проводити систематично і постійно. На цій основі розробляють стратегію управління використанням фінансових ресурсів, в якій важливу роль має відігравати планування виробництва.

Таблиця 3.4

Програма стратегічного розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Назва розділу	Короткий зміст розділу	Виконавці
Преамбула	Основною метою діяльності товариства є задоволення його потреб та збільшення прибутку від господарської діяльності. Цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту та покращення його якості	Керівник
Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку товариства, а також отримання прибутку, необхідно застосовувати новітні технології в будівництві, використовувати нові види, які є більш економічно вигідні	Керівник економічного відділу
Маркетингова стратегія	Переважаючою є стратегія сегментації. Щодо виду стратегії доцільно використовувати атакуючу стратегію	Керівник економічного відділу
Товарна стратегія	Надання послуг та виробництво товарів високої якості	Керівник
Стратегія формування каналів збуту	Використання старих каналів збуту. Створення нових каналів збуту та проведення реклами своєї діяльності	Головний бухгалтер
Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін	Відділ маркетингу
Стратегія формування попиту	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів	Головний економіст
Соціальна стратегія	Підтримка розвитку освіти, рівня культури, побутового обслуговування, медицини	Керівник
Екологічна стратегія	Ведення екологічно безпечного виробництва відповідно до вимог і норм законодавства	Керівник
Стратегія структурних перетворень	Перебудова структури управління у відповідності із стратегією	Керівник
Фінансова стратегія	Забезпечення реалізації програми розвитку виробництва здійснюється з прибутків товариства з можливістю залучення кредитів під перспективні проекти	Головний бухгалтер

Основою плану розвитку є комплексний ряд стратегічних рішень, які включають основні напрями та положення, що дозволяють успішно управляти економічними процесами.

При складанні плану слід враховувати наступні основні напрямки діяльності: визначення навколишнього середовища; комплексне вивчення ринку, позиції конкурентів і оцінка власних можливостей; розробка майбутніх цілей; максимально можливий контроль виробництва та збуту; координація всієї виробничої діяльності.

Якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то вона базується на досягненні максимальних результатів діяльності та підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається. Основою для реалізації цієї стратегії є тактичний і оперативний план розвитку.

Тому для стратегічного розвитку підприємства рекомендовано:

1. На основі дослідження, доцільно використовувати стратегію інтенсивного розвитку виробництва. Для досягнення цієї мети необхідні додаткові інвестиції в розвиток виробництва, захоплення більшої частки ринку, використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових результатів у техніці, технології, менеджменті та організації маркетингу.

2. Найбільш перспективним шляхом підвищення ефективності виробництва є зниження собівартості виготовлення продукції.

3. Основними напрямками стратегічного розвитку та підвищення рівня ефективності виробництва є: інтенсифікація виробництва, розвиток комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, наявність кредитних коштів для розвитку матеріально-технологічної бази, використання інвестицій та інновацій. потенціалу, який допоможе ефективно використати цих потенціалів, а у майбутньому забезпечить підприємству високий рівень конкурентоспроможності та зміцнить його економічні позиції, з метою збільшення виробництва і на цій основі зниження собівартості продукції та збільшення прибутку.

3.2. Розробка стратегічної карти розвитку діяльності

Реалізація стратегій розвитку найкраще досягається за допомогою стратегічних карт, які будуються за певними етапами. Складаючи стратегічну карту досліджуваного підприємства, варто зазначити, що його метою є трансформація в інноваційний розвиток економіки. Карту розроблено з урахуванням інноваційних пріоритетів на основі інноваційних механізмів реалізації стратегій розвитку.

Реалізація стратегічної карти є складним процесом, який вимагає від тих, хто бере участь у її розробці, розуміння її концепції. Одним із ключових аспектів є питання організаційного зворотного зв'язку, яке передбачає навчання персоналу та має здійснюватися разом із стратегічним аналізом на початкових етапах формування стратегічної карти. Організація зворотного зв'язку повинна здійснюватися через участь співробітників у формуванні блоків стратегічної карти, що має здійснюватися через цільову угоду: призначення цілей за блоками індикаторів, визначення завдань для досягнення цілей тощо.

Тривалість проекту формування стратегічної карти залежить від сили та характеру факторів, що впливають на формування стратегічної карти підприємства, та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище, що впливає на суб'єкт господарювання, включає її розмір, характер виробничо-господарської діяльності та характеристики управління, зовнішні чинники – стадію життєвого циклу ринку, міжнародне оточення та ін.

Значною мірою фактори внутрішнього операційного середовища впливають на тривалість етапів проекту, на яких формується стратегічна карта. Серед них особливий вплив має розмір, оскільки від нього залежить складність забезпечення реалізації стратегічної карти – визначення обсягу відповідальності за виконання завдань і забезпечення здатності людей вносити зміни до стратегії.

Що стосується етапу розробки функціональної карти стратегії (табл. 3.5), то передбачається узгодження цілей та залучення співробітників до формування її блоків за певними показниками.

Таблиця 3.5

**Етапи розробки стратегічної карти функціонування підприємства,
2024-2028 рр.**

Етап 1. Стратегічний аналіз, формування місії і стратегії товариства: - SWOT-аналіз; - формування місії, стратегії, корпоративних цінностей, стратегічних цілей.
Етап 2. Визначення функціональних цілей та ключових факторів успіху: - відбір цілей; - вибір значимих аспектів бізнесу.
Етап 3. Досягнення консенсусу за цілями: - розподіл цілей за блоками показників; - визначення завдань із досягнення цілей; - встановлення причинно-наслідкових залежностей між цілями і завданнями.
Етап 4. Формування стратегічної карти: - вибір індикаторів; - встановлення причинно-наслідкових зв'язків; - нормування показників; - виявлення заходів; - каскадування стратегічної карти.
Етап 5. Впровадження стратегічної карти: - управління персоналом; - організування зворотного зв'язку.

Це означає, що співробітники спираються на локальні мережі і надають інформацію топ-менеджменту в ході індивідуальних діалогів для отримання комплексного розуміння завдань для досягнення стратегічних цілей. Тип спілкування на цьому етапі визначається як спілкування керівництва в напрямку «знизу вгору». На цій основі топ-менеджмент розподіляє цілі за блоками індикаторів і обмінюється інформацією між ними та робочими групами.

При формуванні стратегічної карти процес комунікації відбувається між топ-менеджментом діяльності та його робочими групами. Враховуючи те, що під час формування стратегічної карти відбуваються особисті розмови, можливе використання додаткової інформації, отриманої з локальних мереж про діяльність, а також частини інформації з Інтернет-джерел (гібридна комунікація).

Використання стратегічних карт в організаційних і комунікаційних моделях йде паралельно з їх формуванням. У цьому процесі відбувається обмін інформацією «зверху вниз» між керівництвом для визначення сфери відповідальності за вирішення завдань стратегічної карти, що має здійснюватися шляхом особистого спілкування.

Забезпечення використання стратегічної карти також означає спілкування вищого керівництва з метою забезпечення інтеграції стратегічної карти з підсистемою мотивації людей. Для виконання цієї функції керівників підрозділів необхідно залучати в підприємство, спілкуватися з ними, поширювати інформацію через локальні мережі. З огляду на це, для процесу комунікації слід використовувати різні методи спілкування між керівництвом. Кадрове забезпечення дає можливість вносити зміни до стратегічної карти, які найкраще реалізувати за допомогою локальних оперативних мереж.

У міру розробки стратегічної карти діяльності підприємства ми вважаємо за доцільне враховувати такі вимоги:

- стратегічна карта має бути обґрунтованою та базуватися на наукових методах;
- формування корпоративної стратегічної карти має бути постійним та безпосереднім;
- результати розробки стратегічної карти повинні бути доступні всім співробітникам;
- інформація, що міститься в стратегічній карті, повинна правдиво відображати виробничо-господарську діяльність підприємства для забезпечення достовірності стратегічної карти;
- стратегічна карта повинна мати перспективний характер, тобто відображати своєчасне прийняття управлінських рішень.

Крім того, при формуванні стратегічної карти діяльності підприємства, тобто при виборі показників для відповідних блоків стратегічної карти, необхідно враховувати деякі вимоги. Отже, показники стратегічної карти

мають бути пов'язані з контрольними показниками, тобто бути динамічними, вимірюваними та відображати реалізацію стратегічних цілей.

Контроль, як система, що обслуговує процес управління та спрямована на досягнення стратегічного та ефективного функціонування, повинна використовувати різноманітні показники, які виконують спільні функції та забезпечують можливість оцінки за єдиними стандартами. Інша важлива вимога до показників карти стратегії полягає в тому, що з огляду на економічність вимірювання вони повинні бути легкодоступними та відображати всі стратегічно важливі напрямки діяльності.

Враховуючи формулювання стратегічної карти в поєднанні з детальним аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, необхідно розробити низку заходів на основі кожного розділу стратегічної карти, зокрема: ринки, внутрішні бізнес-процеси, компоненти розвитку. Реалізація цих заходів дозволить подальшому стратегічному розвитку рухатися більш швидкими темпами.

Тому першим блоком операційної стратегічної карти досліджуваного підприємства є «фінанси», тобто з цього блоку починається вся робота над стратегічною картою. В даному випадку блок «фінанси» представлений цілями, яких підприємство має досягти, і запропонованими заходами для досягнення цих цілей у майбутньому. Розрахунок таких блоків і рекомендація відповідних заходів зазвичай базується на фінансових показниках (табл. 3.6).

Основна місія будь-якого бізнесу – отримання прибутку. Контроль і розрахунки, які використовуються для аналізу фінансового стану підприємства, визначають, наскільки ефективно чи неефективно працює підприємство. У сучасних умовах ведення бізнесу аналіз фінансової ситуації є невід'ємною частиною процесу управління підприємством. Основним напрямом її реальної реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства та визначення перспектив його розвитку.

Таблиця 3.6

Заходи блоку «фінанси» стратегічної карти підприємства, 2024-2028 рр.

Блок «Фінанси»	
Ціль	
Зростання доходів від реалізації, зростання рентабельності	Збільшення ділової активності та зниження собівартості продукту
Перелік показників:	
Показники рентабельності та платоспроможності	Показники ділової активності, ефективність використання майна
Запропоновані заходи:	
Укладання угод із торговими агентами, збільшення обсягу збуту як юридичним, так і фізичним особам	Збільшення оборотності оборотних активів, передача деяких функцій на аутсорсинг

Ринкова ніша є нестабільною, що передбачає удосконалення конкретних заходів зі стабілізації положення підприємства на ринку. Тому окрему увагу менеджерам варто приділити налагодженню тривалих партнерських відносин з контрагентами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи блоку «ринок» стратегічної карти підприємства, 2024-2028 рр.

Блок «Ринок»		
Цілі:		
Збільшення частки ринку, вихід на нові ринки	Розвиток торгової мережі, підвищення ефективності збуту	Забезпечення високого рівня задоволення споживачів
Перелік показників:		
Частка ринку, обсяги продажів на іноземні ринки	Показники ефективності витрат на збут	Кількість реклаमाцій, обсяги реалізації нового продукту
Запропоновані заходи:		
Залучення торгових агентів, дилерів, зменшення незавершеного виробництва	Виробництво нових видів товарів, послуг та контроль їх якості	Контроль якості виробів, розрахунок конкуренто-спроможності

Проблемою розвинутих ринкових відносин є необхідність забезпечення «гнучкості», тобто швидкого реагування на побажання покупця. Така «гнучкість» досягається завдяки активному використанню інструментів інтернет-маркетингу, рекламних щитів, флаєрів, радіо- та телевізійної реклами.

Внутрішні бізнес-процеси визначають напрямок розвитку підприємства в якому необхідно підвищити ефективність ведення власного бізнесу –

бізнес-процесів, що в основному полягає у зниженні витрат на діяльність підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Заходи блоку «Внутрішні бізнес-процеси» стратегічної карти підприємства, 2024-2028 рр.

Блок «Внутрішні бізнес-процеси»	
Цілі:	
Зростання продуктивності праці, зниження фондомісткості, оптимізація витрат	Розробка нових видів товарів, оперативне реагування на комерційні звернення, покращення відносин з постачальниками
Перелік показників:	
Собівартість товарів та послуг, рівень економії енергоносіїв	Частка нової продукції в обсязі реалізації, швидкість реагування на комерційне звернення
Запропоновані заходи:	
Зменшення затрат ресурсів через впровадження їх раціонального використання	Розробка нових видів товарів та надання послуг здійснювати відповідно до вимог ринку

Зниження витрат має бути не в сенсі «урізання», а в сенсі «оптимізації». Цього можна досягти за рахунок впровадження нових технологій у виробництво, а також підвищення продуктивності наявного обладнання. Одним із ключових аспектів оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства є завантаження виробничих потужностей, усунення так званих «вузьких місць», що дозволить максимально ефективно використовувати виробництво та інтенсивно використовувати наявні виробничі потужності, створюючи таким чином додану вартість.

Для досягнення цілей блоку «складова розвитку» необхідно забезпечити нарощування інноваційної та інвестиційної діяльності (табл. 3.9).

Діяльність блоку «складова розвитку» може бути реалізована наступними способами:

- активізувати науково-технічний розвиток шляхом накопичення об’єктів інтелектуальної власності та отримання нових ліцензій і патентів;
- активно співпрацювати з провідними зарубіжними галузями промисловості та науковими установами;

- удосконалити політику щодо талантів, стимулювати інноваційну життєздатність працівників, підвищити якість працівників і вдосконалити професійні здібності та навички працівників;
- створення автоматизованої бази даних для накопичення, обробки та систематизації інформації для ефективного використання;
- пріоритетне фінансування технологічної бази інноваційної діяльності;
- при створенні інноваційних проектів орієнтуватися на створення найбільш ефективної структури залучення інвестицій;
- оптимізувати використання природних ресурсів та енергії.

Таблиця 3.9

**Заходи блоку «складова розвитку» стратегічної карти підприємства,
2024-2028 рр.**

Визначення заходів блоку «складова розвитку» стратегічної карти товариства	Цілі:
	Зростання капіталомісткості та рівня інвестицій на вкладену одиницю капіталу
	Перелік показників:
	Показники інноваційної активності та оцінки ефективності інноваційного розвитку, економічна ефективність капіталовкладень, розмір інвестицій на одиницю виробленого продукту чи наданої послуги
	Запропоновані заходи:
	Запровадження нових технологій в процес надання будівельних послуг, забезпечення стабільного стану товариства на ринку, оптимізувати ефективність витрачання товарно-матеріальних цінностей та праці

Слід зазначити, що процес стратегічного вибору завжди відбувається при наявності кількох варіантів, кожен з яких характеризується тим чи іншим ризиком. Таким чином, процес формування стратегії та її реалізації є безперервним і потребує постійного прийняття певних рішень на різних етапах. Цей процес включає встановлення цілей, формалізацію запланованих результатів, визначення методів досягнення цілей і критеріїв їх оцінки. Крім того, вибір рівня залежить від рівня інформації, отриманої в процесі дослідження проблем на певному рівні, структури та повноти аналізу, систем управління ризиками, психологічних механізмів тощо.

Індикатором впливу ризиків на реалізацію стратегії буде оцінка наслідків недосягнення поставлених цілей. Зверніть увагу, що цей вплив може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Проте різноманітні перешкоди та фактори ризику у реалізації розроблених стратегій зменшують або роблять ці розробки непривабливими. Загалом усі фактори, що впливають на ризик та його наслідки, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних належать чинники, що не залежать від підприємства, які є факторами зовнішнього ділового середовища. До суб'єктивних належать чинники, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, ресурсним потенціалом і діяльністю власника.

Плануючи інтенсивний економічний розвиток, необхідно надавати великого значення вирішенню проблеми низької інвестиційної привабливості. Для вирішення проблеми забезпечення умов для інтенсивного і найбільш поступального розвитку економіки пропонуємо:

- удосконалення національної інвестиційної політики, зміна орієнтації політики, стимулювання корпоративної інвестиційної діяльності, посилення ролі інвестиційної підтримки, покращення умов для залучення іноземних інвестицій, покращення національних інвестицій;
- посилення ролі кредитних механізмів у формуванні джерел фінансування;
- подолання перешкод для іноземних інвесторів у діяльності в національних інтересах.

Одним із найважливіших напрямів виходу підприємства на шлях інтенсифікації виробничого процесу має стати виважена інвестиційна політика держави. Держава має істотно впливати на динаміку розвитку інвестиційної діяльності шляхом економічно раціонального використання таких важелів регулювання, як податкова, бюджетна, грошово-кредитна, антимонопольна та цінова політики. Вирішення питань інвестиційного розвитку сприяє раціональному та ефективному використанню коштів, контролю над потоками та своєчасному їх вилученню.

Проаналізуємо як збільшити конкурентні переваги за рахунок результативної роботи управлінського персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Керівництву для розвитку підприємства, зайняття високих ринкових позицій потрібно ефективно розпланувати графік робіт на день при найменших втратах часу.

Розглянемо як раціонально використати робочий час керівництва при рекламуванні сільськогосподарської продукції, ознайомленням споживачів з асортиментом за умови, що робочий день не має перевищувати 12 год, а головними обов'язками апарату управління протягом робочого дня є:

- участі у ярмарках, виставках, конференціях;
- проведення нарад, тренінгів;
- фінансово-статистична робота;
- контроль за діяльністю підлеглих.

Щоденне використання часу відповідно функціональних обов'язків наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Денний розподіл часу апарату управління, год

Період дня	Вид роботи			
	Участь у ярмарках, виставках, конференціях	Проведення нарад, тренінгів	Фінансово-статистична робота	Контроль за діяльністю підлеглих
з 8:00 до 12:00	2,5	0,3	0,3	1
з 12:00 до 16:00	1	2	0,3	1
з 16:00 до 20:00	1,5	1,5	0	0

Керівництво досліджуваного підприємства планує в день 5 год виділити на участі у ярмарках, виставках, конференціях, 4 год для проведення нарад і тренінгів, 1 год для роботи з фінансово-статистичною звітністю і 2 год для контролю за діяльністю підлеглих.

Зобразимо економіко-математичну модель задачі, визначивши обмеження та цільову функцію.

$$Z_{\min} = 2,5x_{11} + 0,3x_{12} + 0,3x_{13} + x_{14} + x_{21} + 2x_{22} + 0,3x_{23} + x_{24} + 1,5x_{31} + 1,5x_{32} + 0x_{33} + 0x_{34}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}=4; \\ x_{21}+x_{22}+x_{23}+x_{24}=4; \\ x_{31}+x_{32}+x_{33}+x_{34}=4; \\ x_{11}+x_{21}+x_{31} \leq 5; \\ x_{12}+x_{22}+x_{32} \leq 4; \\ x_{13}+x_{23}+x_{33} \leq 1; \\ x_{14}+x_{24}+x_{34} \leq 2; \\ x_{11};x_{12};x_{13};x_{14};x_{21};x_{22};x_{23};x_{24};x_{31};x_{32};x_{33};x_{34} \geq 0. \end{array} \right.$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток Ж).

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати робочого часу будуть становити 6,7 год при такому раціональному розподілу функціональних обов'язків в день:

з 8:00 до 12:00 — проведення нарад і тренінгів;

з 12:00 до 16:00 — участі у ярмарках, виставках, конференціях;

з 16:00 до 20:00 — контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів) та робота з фінансово-статистичною звітністю.

Успіх підприємства, його керівництва залежить не тільки від матеріально-економічної величини, а й від того, як розподілено найцінніше надбання — час. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб досягти поставленої мети.

Таким чином, перспективним напрямком інноваційної стратегії є реалізація стратегічної карти та збалансована система індикаторів. Ось чому один із етапів становлення інноваційної діяльності полягає в розробці стратегічної карти та розгляді різних варіантів у процесі інноваційної діяльності, він може бути покладений в основу формування та коригування інноваційних стратегій підприємства. Крім того, необхідно зіставити встановлені значення показників з план-фактами. Цей аналіз супроводжується коригуванням цільового значення індикаторів, або розробка коригувальних дій, спрямованих на досягнення раніше поставлених цілей.

Висновки до розділу 3

1. Розробка стратегічної карти – це доцільний крок для визначення перспектив, цілей і завдань, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Конкретні причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дають змогу ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях. Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, а кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

2. Стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом управління, який забезпечує ефективний менеджмент довгостроковою стратегією розвитку та досягає встановлених цілей через систему підцілей в основних напрямках діяльності.

3. Враховуючи цільову стратегічну ситуацію, слід зазначити, що підприємство націлене на збільшення доходів та мінімізацію операційних витрат. Тому для реалізації ефективної стратегії необхідно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Механізм соціальної адаптації має бути спрямований на вирішення таких основних завдань: забезпечення життєдіяльності людей і подальше досягнення довгострокового стабільного розвитку на основі встановлення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, підвищення конкурентоспроможності ринку збуту, забезпечення високого рівня фінансова привабливості, яка потребує перегляду та вдосконалення стратегії.

4. Отже, керівництву підприємства необхідно прийняти рішення, які з наведених альтернатив більш доцільно віддати перевагу, а також спрямувати свої обмежені ресурси. Зазначимо, що перший напрям містить у собі якісні перетворення для розвитку бізнесу, а отже є більш ефективним, але він потребує додаткових капіталовкладень.

ВИСНОВКИ

1. Концепція вибору стратегії розвитку визначає її як довгостроковий пріоритетний комплексний план дій щодо розподілу наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей і досягнення місії бізнесу щодо створення унікальної позиції на ринку шляхом вибору видів діяльності, які його відрізняють. Взаємодія, відповідно до сучасної інтерпретації стратегії, фокусується на таких характеристиках, як тривалість застосованих дій, які є інструментами для реагування на непередбачені події в конкурентних умовах.

2. В умовах ринкової економіки основною метою більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної життєздатності зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства потребують відповідних стратегій розвитку, які є основою для ефективних управлінських рішень. При цьому стратегічний вибір бізнес-цілей досліджуваного підприємства має пріоритетне значення для керівників вищої ланки.

3. Оцінено стратегію розвитку підприємства, її визначення має більшу багатофункціональну спрямованість. Якщо підприємство займає стабільну позицію на ринку, стабільно розвивається, націлене на подальше зростання продажів, прибутків і масштабів діяльності, то в рамках стратегії розвитку основними способами формування стратегії є: зміцнення наявних можливостей, інтенсивне зростання, об'єднання зусиль з іншими компаніями, інтегроване зростання, вихід на інші сфери діяльності, не пов'язані з основним бізнесом та диверсифіковане зростання.

4. Провівши оцінку діяльності підприємства можемо відмітити, що у 2022 та 2021 роках у підприємстві спостерігається абсолютна фінансова стійкість, що саме по собі вже свідчить про його надійність, тобто не залежність від несприятливих коливань на ринку позикового капіталу. Коефіцієнт автономії за аналізований період зріс на 110,25 % - це свідчить

про те, що 82,0 % від загальної суми коштів, яку має підприємство у своєму розпорядженні за 2022 рік, становить його власний капітал. Значення коефіцієнта зносу у 2022 році становить 41,0 %, тобто основні засоби потребують модернізації у майбутньому, і зважаючи на той факт що товариство виробниче, то присутні певні ризики. Збільшення оборотних активів в 4 рази за аналізований період відбулося внаслідок реалізації більш застарілого обладнання.

5. Коефіцієнт рентабельності активів показує, скільки чистого прибутку отримає підприємство на 1 грн вкладену в активи. Зрісши з 0,16 у 2018 році до 0,28 у 2022 році, цей показник зменшився на 46,43 %, тобто у 2022 році на 1 грн вкладену в активи, підприємство отримує 15 коп. чистого прибутку. Значення показника за період має збільшуватися, але за 2022 рік на існує низький рівень рентабельності, що пов'язано зі зменшенням обсягу чистого прибутку в даному періоді.

6. Рентабельність власного капіталу дає змогу визначити прибутковість статутного капіталу, тобто яку віддачу в грошовому вимірі приносить діяльність підприємства в розрахунку на 1 грн власного капіталу. Отримані результати свідчать про зменшення значення аналізованого показника за весь період на 53,66 %. Це спричинено зменшенням у 2022 році суми чистого прибутку товариства на 38,87 % з одночасним збільшенням середньорічної вартості власного капіталу на 16,63 %.

7. Аналізуючи господарську діяльність, слід звернути увагу на річне зниження показників оборотності активів та капіталу. Це є негативним явищем для підприємства, оскільки в даному випадку кошти з обороту не вивільняються, що є результатом необґрунтованого використання наявних ресурсів. За останні роки роботи намітилася тенденція 1,0 грн. Дебіторська заборгованість становить дедалі менше гривень чистого прибутку. Це означає, що підприємство збільшує обсяг продажів заборгованості, водночас посилюючи свою залежність від своєчасності платежів клієнтів.

8. Результати оцінки конкурентного середовища дозволяють зробити

висновок, що найважливішим фактором, який позитивно впливає на конкурентоспроможність, є його фінансове становище. Фінансовий стан визначає його конкурентний потенціал і відображає здатність підприємства ефективно реагувати на дії конкурентів, виконувати довгострокові зобов'язання, підтримувати і збільшувати доходи від господарської діяльності.

9. Досліджуване підприємство має застосувати такі методи, як збалансована система показників і реінжиніринг бізнес-процесів для формулювання стратегії розвитку. На основі проведеного дослідження в роботі запропоновано стратегію інтенсивного розвитку діяльності підприємства, в якій основою плану розвитку є комплекс стратегічних рішень, що включає основні напрями та позиції, які дозволяють успішно управляти економічними процесами.

10. Досліджуване підприємство при плануванні інтенсивного економічного розвитку має надавати великого значення вирішенню проблеми низької інвестиційної привабливості. Для вирішення проблеми забезпечення умов для інтенсивного і найбільш поступального розвитку економіки пропонуємо:

- удосконалення національної інвестиційної політики, зміна орієнтації політики, стимулювання корпоративної інвестиційної діяльності, посилення ролі інвестиційної підтримки підприємств та вдосконалення механізму реалізації, покращення умов для розвитку галуззі іноземних інвестицій, покращення національних інвестицій механізм підтримки, а також запровадити механізм підтримки інвестицій на основі прибутку, запобігати нераціональному розподілу та зловживанню коштами;

- посилення ролі кредитних механізмів у формуванні джерел фінансування;

- подолання перешкод для іноземних інвесторів у діяльності в національних інтересах.