

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування стратегії управління розвитком підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Власенко Марина Миколаївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка існуючої стратегії розвитку підприємства	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Значна частина підприємств не вміє визначити пріоритети свого стратегічного зростання, наполегливо використовуючи методи та способи управління, які відповідають адміністративно-плановій системі управління, яка зазвичай використовується в ринковій економіці. Проте на нинішньому етапі вітчизняного економічного розвитку формування стратегії зростання стало вирішальним фактором для досягнення успіху на ринку, а також для сприяння ефективній діяльності та розширенню. Стратегія розвитку надає підприємствам низку інструментів для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ефективного використання своїх конкурентних переваг як управлінських активів. Стратегія розвитку має бути спрямована на оптимізацію використання обмежених ресурсів, максимізацію потенційних можливостей і сприяння культурі інновацій в організації.

Андрійчук В., Бай С., Безус Р., Волков Д., Ілляшенко А., Кеворков В., Клімова І., Малік М., Макаренко П., Мельник Л., Месель-Веселяк В., Саблук П., Шпичак О. та багато інших зробили значний внесок при дослідженні стратегій розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалося формування стратегії розвитку підприємства.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та практичних рекомендацій формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ формування стратегії розвитку;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;

- діагностика стратегії розвитку підприємства;
- удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади стратегії розвитку 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.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Практична значущість. Полягає у розробці заходів щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Власенко М.М. Етапи формування та реалізація стратегії розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 46–48.

2. Власенко М.М. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 86–88.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 15 таблиць, 10 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Особливості та умови підприємницької діяльності зазнали суттєвої трансформації у зв'язку з процесом становлення ринкових відносин. У результаті підприємства змушені шукати інноваційні концепції та інструменти управління, особливо у сфері корпоративного розвитку. Серед цих інструментів – корпоративна стратегія, яка широко вивчалася та застосовувалася в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Після здобуття Україною незалежності вітчизняні підприємства стикаються з гострою потребою у вільному підприємстві та самофінансуванні, орієнтуючись на стратегії розвитку. Відповідальність вищого керівництва полягає в забезпеченні того, щоб компанія могла адаптуватися до ринкового ландшафту, що постійно змінюється, швидкого прогресу науки й техніки, а також наявності ресурсів і фінансової підтримки. Для бізнесу вкрай важливо усвідомлювати важливість розробки стратегії як основи для успішної діяльності [1, с. 7].

Коли мова заходить про управління розвитком бізнесу, впровадження стратегії є цінним інструментом, який вимагає розуміння економічних аспектів у цій сфері. Для того, щоб заглибитися в цю тему, важливо було вивчити зарубіжні теорії та практики, оскільки вітчизняні економісти почали досліджувати це питання лише в 1990-х роках. Завдяки комплексному огляду літератури ми змогли визначити різні визначення терміну «стратегія підприємства» (додаток А) і переконатися, що наукове співтовариство загалом підходить до стратегії з трьох різних точок зору (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» [32, с. 37].

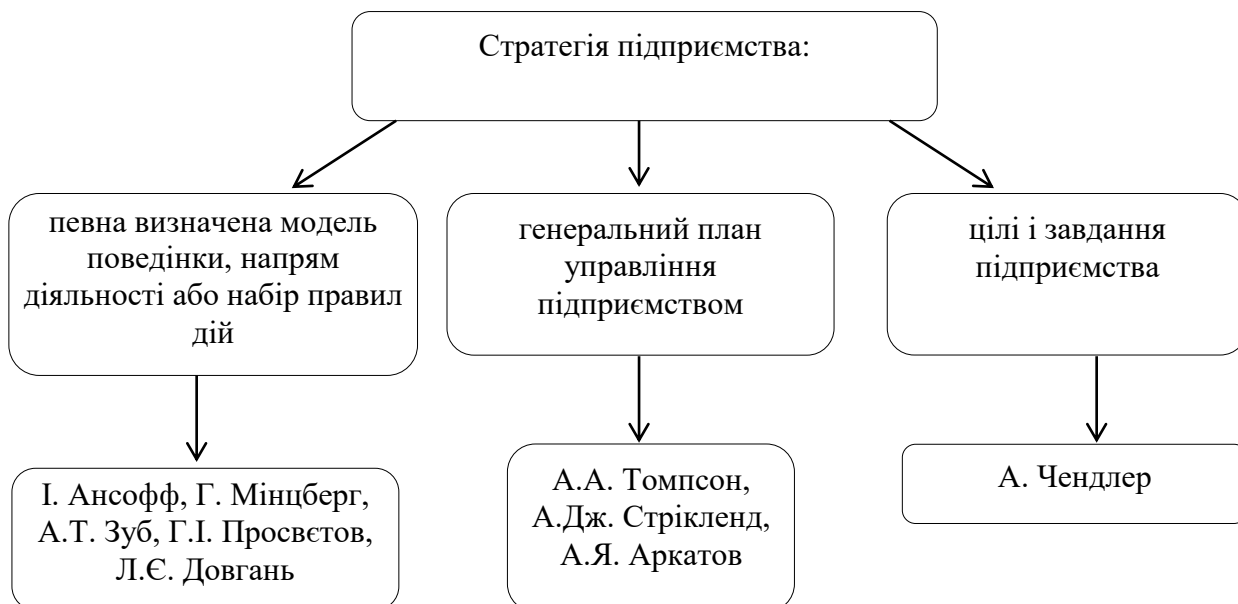


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства» [11; 35; 38]

У своїх працях А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, А.Я. Алкатов стверджують, що стратегія включає в себе комплексний план управління бізнесом. Основною метою цього плану є забезпечення як задоволення споживачів, так і досягнення цілей компанії.

Згідно з А. Чендлером у його книзі «Стратегічне управління», наведені визначення стратегії не обов'язково є неправильними, але вони охоплюють лише одну точку зору корпоративної стратегії. Корпоративну стратегію доцільніше визначати як комплексне поняття. По суті, корпоративна стратегія охоплює специфічний спосіб мислення, характерний для корпоративного менеджменту, набір принципів прийняття рішень і модель поведінки, яку компанія приймає на ринку в результаті цих факторів. Крім того, стратегія встановлює основні цілі бізнесу та визначає обсяг необхідних ресурсів [38, с. 147].

Після того, як стратегія підприємства була зрозуміла як основа для корпоративного зростання, подальше завдання включає визначення атрибутів стратегічного розвитку. Крім того, необхідно з'ясувати, яку стратегію можна віднести до стратегії розвитку бізнесу. Таким чином, В.Г. Герасимчук дає визначення стратегічного розвитку як «...типу розвитку, який забезпечує тривале та послідовне функціонування підприємства за рахунок переважного врахування зовнішніх чинників».

За словами В. М. Цлафа, стратегічний розвиток можна визначити як постійний процес, який передбачає постійне коригування обсягу стратегічних цілей у міру досягнення попередніх цілей. По суті, впровадження та формулювання стратегій є ядром корпоративного стратегічного розвитку.

За словами Ю. Кулінича, процес розробки стратегії передбачає підготовку наявних ресурсів до майбутніх можливостей. Автор наголошує на важливості використання стратегічного аналізу для формулювання планів і висвітлює головну мету забезпечення швидкої адаптації до непередбачуваних змін середовища [21, с. 137].

Є. Біг також поділяв подібну точку зору, описуючи еволюцію економічних і виробничих систем як трансформацію системи в більш просунутий стан через посилення її структури, складу та стійкості до ризиків. Стратегічний розвиток відноситься до обдуманого плану довгострокових дій, які компанія повинна здійснити для досягнення своїх цілей. По суті, стратегічний розвиток узгоджується з загальною концепцією корпоративної стратегії.

Розуміння розробки стратегії як постійного процесу призводить до висновку, що для підприємства вкрай важливо залишатися адаптованим до зовнішніх умов і підтримувати конкурентоспроможність шляхом підвищення рівня свого функціонування.

З точки зору прийняття стратегічних рішень і управління, зазвичай існує чотири рівні стратегії: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія,

функціональна стратегія та операційна стратегія. Варто зазначити, що в однопродуктовій компанії корпоративна стратегія та бізнес-стратегія збігаються. Таким чином, загальна організаційна структура підприємства продиктована корпоративною стратегією, яка встановлює напрямок розвитку підприємства на основі його головних методів і принципів діяльності.

Наступний рівень управління, відомий як бізнес-стратегія, пристосований до конкретної сфери діяльності. Він передбачає розробку функціональних стратегій для різних сфер діяльності, включаючи виробництво, маркетинг, інвестиції та фінанси.

Операційна стратегія стосується конкретних підрозділів всередині організації, таких як цехи, бригади та регіони, які не є автономними одиницями. Він представляє найнижчий рівень корпоративної стратегії та тісно пов'язаний зі стратегіями, які реалізуються на вищих рівнях організаційної ієрархії. Стратегії зазвичай класифікуються як стратегії зростання, стабільності або скорочення залежно від характеру змін, які здійснюються.

Новостворені підприємства, які прагнуть швидко стати лідерами галузі, обирають стратегії зростання. Ці стратегії можна розділити на три варіанти: концентроване зростання, комплексне зростання та диверсифіковане зростання [40, с. 81].

1. Потенціал ефективного розширення закладено в концепції концентрованого зростання, яка передбачає зосередження та спеціалізацію операцій бізнесу. Як правило, цей підхід використовується для підвищення продуктивності, виходу на нові ринки та стимулювання інновацій у виробництві.

2. Метою інтегрованого зростання є управління різними фазами виробництва та продажу продукції, мінімізація конкуренції, підвищення якості продукції, зниження витрат і зміцнення позиції на ринку.

3. Розширення в нові галузі пов'язане з диверсифікованим зростанням. Це може статися в результаті стагнації на первинних ринках, необхідності

зменшити ризик у різних секторах або пошуку конкурентної переваги за рахунок використання синергії між різними операціями.

Стратегія помірною зростання, яку часто називають стратегією стабільності, зазвичай приймається відомими підприємствами, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку. Такий підхід також поширений серед компаній, що працюють у галузях зі стабільними технологічними умовами. Вважається найбільш простим і малоризикованим методом управління бізнес-операціями [37, с. 208].

Оптимізація діяльності є основною метою при реструктуризації підприємства та виборі стратегії скорочення. Крім того, ця стратегія реалізується, коли підприємство має намір припинити свою діяльність.

Розрізнення наступальної та оборонної стратегій базується на характері взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємства використовують наступальні стратегії для посилення своєї позиції на ринку, тоді як оборонні стратегії впроваджуються для збереження свого поточного становища. Залежно від позиції на ринку можна виділити різні стратегії, включаючи стратегію лідера, стратегію виклику лідера, стратегію подальших дій лідера та стратегію вибору конкурентної ніші.

Основна мета стратегії лідера – зберегти поточну частку ринку. У цьому відношенні можна виділити три різні стратегії [30, с. 100].

Три основні стратегії для бізнесу можна класифікувати таким чином:

- 1) постійна агресія;
- 2) укріплення та охорона;
- 3) прояви влади.

Обґрунтування першого принципу полягає в тому, що найефективнішим захистом є сильний напад. Підприємства, які приймають цю стратегію, сприяють інноваціям і знаходяться в авангарді впровадження нових продуктів і технологій. Стратегії укріплення та оборони передбачають створення умов, які перешкоджають конкурентам отримати частку ринку. Цього можна досягти шляхом створення бар'єрів для входу, підтримки

найвищої якості продукції, отримання патентів на нові технології тощо. Демонстрація сили передбачає створення корпоративного іміджу, несприйнятливо до загроз. Своїми діями бізнес може дати зрозуміти, що будь-яка атака призведе до негативних наслідків. Будь-який хід конкурента викличе негайну реакцію.

Як правило, підприємства, які обирають стратегію лідерства, мають тенденцію володіти меншими частками ринку. Стратегія імітації, з іншого боку, пропонує кілька ключових переваг, включаючи економію фінансових ресурсів, необхідних для розширення ринку, витрат на інновації та збереження позицій.

Коли підприємство вирішує застосувати стратегію спеціалізації або нішеву стратегію, вона вибирає конкретні сегменти ринку для цільової діяльності. Такий підхід особливо корисний для малих підприємств, які володіють відмінними характеристиками продукту або володіють ексклюзивними правами на виробництво та розповсюдження товарів, що дозволяє їм швидко адаптуватися до мінливих потреб ринку.

Головним напрямком домінуючої стратегії є створення високопродуктивних потужностей у великому масштабі, що призведе до скорочення витрат завдяки накопиченню досвіду та суворому контролю за виробничими й управлінськими витратами. Кінцевою метою є досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами, отримуючи тим самим конкурентну перевагу з точки зору ціноутворення [18, с. 76].

Наступний підхід компанії до зростання полягає в тому, щоб виокремити її продукти чи послуги серед конкурентів. Це передбачає створення унікальної пропозиції на ринку. Існує кілька способів досягти цього, наприклад, використання технологій, підвищення репутації бренду, включення відмінних рис, надання виняткових послуг, створення сильної дилерської мережі або використання інших параметрів. У разі ефективного виконання ця стратегія призведе до довготривалої конкурентної переваги, що базується на лояльності клієнтів.

Стратегічний розвиток – це реалізація стратегії, яка приносить істотні якісні зміни. У сфері стратегій розвитку є три основні варіанти: диверсифікація, інтеграція та скорочення. Різні підприємства можуть приймати різні принципи, послідовність дій і логіку при формулюванні своїх стратегій. Вибір стратегії часто здійснюється несвідомо, під впливом власного світогляду та минулого досвіду. При оцінці ефективності стратегії можна розглядати два основних напрямки: оцінка придатності, прийнятності та узгодженості конкретного стратегічного плану для підприємства та порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення мети [7, с. 5].

Визначення стратегії розвитку охоплює широкий спектр функцій. Коли підприємство займає надійну позицію на ринку, постійно розвивається та прагне збільшити продажі, прибуток і сферу діяльності, вона приймає різні стратегічні підходи до розвитку. Вони включають розширення існуючих можливостей шляхом інтенсивного зростання, співпрацю з іншими для інтегрованого зростання та диверсифікацію в непов'язаних сферах діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вид стратегії розвитку підприємства [10; 26; 39]

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

Перспективи реалізації стратегії розвитку є довгостроковими, супроводжуються значними бізнес-ризиками та потребою інвестування значних витрат на дослідження каналів збуту. Крім того, стратегія розвитку продукту передбачає внесення змін до продукту або його параметрів якості (таких як стиль, імідж або розширення асортименту) для існуючої клієнтської

бази. По суті, компанія прагне запропонувати вдосконалені продукти або розширити свій асортимент. Цю стратегію можна реалізувати шляхом підвищення якості продукту, створення нових моделей і представлення нових продуктів.

Світова бізнес-практика свідчить, що підприємства здатні досягти високих результатів у діяльності саме тому, що вони обирають систему стратегічного управління, яка характеризує її систематичність та цілісність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна схема вибору стратегії управління підприємством [7; 10; 33]

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

Розрізняють такі типи стратегій:

- загальні 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).

Прогнозуючі підприємства продемонстрували, що процес вироблення стратегії зазвичай завершується створенням планів, які мають багатогранну внутрішню структуру та певною мірою раціоналізовані. Іншими словами, підприємства послідовно займаються актом планування, хоча й різною мірою. Зростання та розвиток бізнесу залежать від його унікальних характеристик і якостей.

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях [37]:

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

Досягненню загальнокорпоративних цілей сприяють стратегії нижчого рівня, які працюють у поєднанні зі стратегіями вищого рівня та покращують їх. У випадку спеціалізованої фірми стратегічний вибір можна візуалізувати, як показано на рис. 1.3.

Корпоративна стратегія – це комплексний план управління, розроблений для диверсифікованого підприємства. Він охоплює всю організацію та охоплює всі аспекти її діяльності, охоплюючи здійснення управлінських дій [2, с. 30].



Рис. 1.3. Вибір стратегії для вузькопрофільного підприємства [11; 38]

Враховуючи поточні економічні умови та поточні тенденції розвитку країни, ми спостерігаємо загострення конкуренції поряд із так званою структурною трансформацією. Ця трансформація стає дедалі складнішою, що вимагає відкриття нових методів управління, основним інструментом яких є стратегія розвитку компанії.

Швидкий розвиток сучасних технологій, інновацій та їх безперервне вдосконалення в поєднанні зі збільшенням обсягу інформації та складним економічним кліматом висунули на перший план питання формування оптимальних стратегічних шляхів зростання вітчизняних підприємств. Різноманітні стратегії мають відмінні якості, адаптивність, тактичні переваги, здатність реагувати на зовнішні зміни та ситуаційну застосовність.

Отже, метою бізнес-стратегії є встановлення стійкої конкурентної позиції в довгостроковій перспективі. Функціональна стратегія спрямовує певну діяльність у відповідні сфери. Внутрішня операційна стратегія формується для керівництва окремими підрозділами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство займається вирощуванням і реалізацією зернових і олійних культур, наданням послуг з приймання, первинної обробки та зберігання зерна, а також тваринництвом.

Для господарства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура. В її основу покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі (додаток Б, В).

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень між керівниками;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації;
- опір здійсненню організаційних змін.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційна структура формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів підприємства та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків.

Головною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва продукції рослинництва і тваринництва, переробки та реалізації.

Основну відповідальність за доставку та оптову реалізацію несе комерційний директор, функціональні обов'язки якого визначені посадовою інструкцією комерційного директора, відповідає за ведення переговорів та укладання договорів поставки товарів, процес продажу клієнтам товарів та їх контроль. Начальник планово-фінансового відділу відповідає за організацію

обліково-планового процесу діяльності підприємства та роботи відділу кадрів.

Крім того, у підприємстві діє відкрита система комунікацій, сутність якої полягає у тому, що її елементи між собою взаємодіють в процесі руху інформації, забезпечуючи нерозривність впливу на процес діяльності господарства (рис. 2.1).

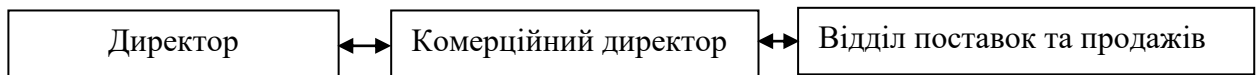


Рис. 2.1. Схема вертикальної комунікаційної мережі, 2021-2023 рр.

При цьому горизонтальна комунікація здійснюється всередині компанії, переважно через неформальне спілкування між співробітниками відділу. Якщо одному відділу потрібна будь-яка інформація від іншого відділу, запит і отримання такої інформації зазвичай надходить безпосередньо, що призводить до наступної схеми (рис. 2.2).

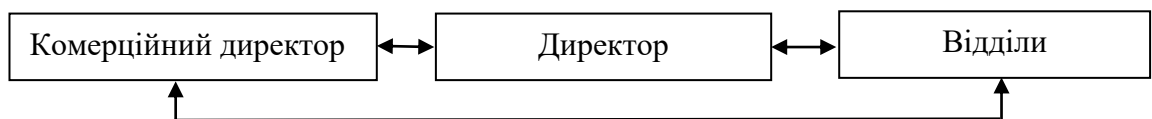


Рис. 2.2. Схема горизонтальної комунікаційної мережі, 2021-2023 рр.

В цілому система зв'язку на підприємстві є багатоканальною і дозволяє оперативно приймати різноманітні оперативні та стратегічні рішення. Маленький контрольний пристрій дозволяє без перешкод, будь то вертикальний чи горизонтальний, формальний чи неформальний, швидко приймати рішення та отримувати найбільш повну та точну інформацію.

Обов'язки керівника слід розглядати в контексті спектра управлінських дій у трьох планах: самоуправління, управління персоналом і оперативне управління. Стиль управління свідчить про ефективність дій керівництва. У теорії та практиці управлінського керівництва визнаються різні типи стилів координації, діагностики та управління, засновані на пріоритеті колективних чи індивідуальних методів впливу (табл. 2.1).

Місце підлеглих відповідно стилю управління, 2021-2023 рр.

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
прийняття рішень	рішення приймаються одноосібно	рішення приймаються після обговорення в групі	рішення приймаються самі собою або за вказівкою керівництва
спосіб доведення рішення	накази, розпорядження, команди	пропозиції, поради	прохання
ставлення відповідальності	бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	колективна відповідальність	знімає з себе будь-яку відповідальність
ставлення до ініціативи	пригнічується	заохочується	віддається в руки підлеглих
ставлення кваліфікованим кадрам	прагне задавити	прагне максимально ефективно їх використовувати	відпускає їх у «вільне плавання»
ставлення до недоліків власних знань	недоліків немає і не може бути за визначенням»	постійно підвищує свою кваліфікацію	немає «великого значення»
стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	підтримує дружнє спілкування	уникає спілкування
характер відносин з підлеглими	у залежності від настрою	манера поведінки з усіма як з рівними колегами	м'яка манера поведінки
ставлення до дисципліни	жорстка формалізована дисципліни	прихильник дисципліни «розумної достатності»	формальне ставлення
ставлення до морального впливу на підлеглих	невідворотність покарання - основний метод стимулювання	необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	байдуже

Процес комерційної діяльності підприємства здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників: персоналу, засобів та предметів праці. Використовуючи наявні ресурси, персонал, що забезпечує вимоги споживачів, це означає, що з одного боку має місце затрати живої та уречевленої праці, а з другого – результати комерційної діяльності.

Для оцінки ефективності здійснення комерційної діяльності необхідно дослідити фінансові результати (табл. 2.2).

Аналіз комерційної діяльності підприємства, 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення: 2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Кількість працівників, осіб	1035	1081	1096	61	105,9
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	1779789	2002230	2427903	648114	136,4
Собівартість реалізації, тис. грн	530901	1567363	2342978	1812077	зб. у 4,4 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1248888	434867	84925	-1163963	6,8
Активи, тис. грн	4137248	5289413	5213660	1076412	126,0
Зобов'язання, тис. грн	560779	1187132	726723	165944	129,6
Коефіцієнт автономії	0,42	0,51	0,76	0,34	180,9
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,6	8,4	9,2	1,6	121,1
Рівень рентабельності, %	24,5	47,9	58,6	34,1	x
Норма прибутку, %	13,1	21,5	31,4	18,3	x

Як свідчать дані табл. 2.2, чисельність працівників на досліджуваному підприємстві зросла на 61 особу (5,9 %). Чистий дохід від реалізації товарів, послуг збільшився на 648114 тис. грн (36, 4 %), тоді як собівартість підвищилася на 1812077 тис. грн (у 4,4 рази) при цьому чистий прибуток скоротився на 1163963 тис. грн (93,2 %). Активи підприємства зросли на 1076412 тис. грн (26,0 %), а зобов'язання – 165944 тис. грн (29,6 %). Коефіцієнт автономії підвищився на 0,34 (80,9 %), а загальний коефіцієнт ліквідності – 1,6 (21,1 %). Рівень рентабельності збільшився на 34,1 в.п, а норма прибутку – 18,3 %.

За результатами табл. 2.3 у звітному 2023 році відбулося незначне прискорення оборотності коштів по відношенню до 2021 року, що викликано покращенням ринкової кон'юнктури та підвищення ефективності управління активами. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2023 році зменшилось проти 2021 року на 8 днів, це може бути пов'язано з тим, що підприємство в умовах покращення кон'юнктури ринку могло реалізувати більше продукції. Прискорення оборотності активів і дебіторської заборгованості призвело до зменшення операційного і фінансового циклів, що веде до зменшення потреби в оборотному капіталі.

Таблиця 2.3

Ділова активність комерційної діяльності підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення: 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,6	1,5	1,7	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	60,5	28,8	20,3	-40,2
Строк обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	26,0	22,7	18,0	-8,0
Коефіцієнт оборотності загальної суми кредиторської заборгованості	2,4	2,6	2,7	0,1
Строк обороту загальної суми кредиторської заборгованості, дні	49,3	41,5	47,2	-2,1
Строк обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях, дні	49,3	40,4	43,2	-6,1
Тривалість операційного циклу, дні	112,8	109,7	112,4	-0,4
Тривалість фінансового циклу, дні	298,7	300,6	297,9	-0,8

Рентабельність є основним показником ефективності виробництва, що відображає фондвіддачу та ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Динаміка прибутковості наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.; (+;-)
	2021	2022	2023	
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	13,38	15,55	16,76	3,38
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	11,38	15,55	15,01	3,63
Рентабельність власного капіталу, %	20,76	25,56	21,8	1,04
Рентабельність виробничих фондів, %	21,76	25,55	28,33	6,57
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	13,06	14,29	11,58	-1,48
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	-8,37	12,73	11,01	19,38
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	7,83	12,73	9,86	2,03
Період окупності власного капіталу, роки	5,9	3,91	4,59	-1,31

Дані табл. 2.4 свідчать, що підприємство має рентабельність відносно здійснення виробничо-комерційної діяльності. Усі показники прибутковості за досліджуваний період зросли, за винятком прибутковості продажів, яка вимірюється як чистий прибуток, який відображає чистий прибуток на

одиницю доходу.

Керування персоналом та розвиток внутрішньої культури – це важливі аспекти для успішної діяльності будь-якого підприємства. Інвестування в навички, мотивацію та позитивне робоче середовище сприяє не лише збереженню потенційних талантів, але й підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

У процесі управління персоналом на підприємстві приділяється особлива увага процесу відбору, який включає процес вивчення психологічно-професійних якостей працівників для визначення їх придатності до виконання посадових обов'язків.

Таблиця 2.5

Динаміка рівня використання робочого часу на підприємстві, 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Відпрацьовано всіма працівниками за рік, тис. люд.-год.	137,5	233,5	211,8	74,3	154,0
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	250	250	0	100,0
Нормативна тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	100,0
Кількість днів відпрацьованих одним середньообліковим працівником за рік	179	186	232	53	129,6
Середня фактична тривалість дня, год	8	8	8	0	100,0
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу, %	0,117	0,077	0,106	-0,011	x
Коефіцієнт використання робочого дня, %	100,0	87,5	100,0	0	x
Загальний коефіцієнт використання робочого часу, %	11,7	6,7	10,6	-1,1	x

Як свідчать дані табл. 2.5, чим більша середньооблікова чисельність співробітників, тим менше навантаження на одного працівника робочих днів за рік. Порівнюючи 2023 р. з 2021 р. коефіцієнт використання річного фонду

робочого часу знизився на 0,011 в.п., а загальний коефіцієнт використання робочого часу на 1,1 в.п.

З таблиці 2.6 видно, що частка працівників, які не пройшли випробувальний термін, у загальній чисельності працівників з кожним роком зменшується, що підтверджує збільшення фінансових витрат на забезпечення процесу професійного підбору кадрів та підвищення ступеня порушень трудової дисципліни, скорочення, що демонструє зацікавленість персоналу у своїй роботі та підвищує ефективність трудового процесу в управлінні розвитком людських ресурсів.

Таблиця 2.6

Управління людським потенціалом при ефективному трудовому процесі у підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021р.; (+;-)
	2021	2022	2023	
Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	0	-2
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн	2,37	2,87	3,72	1,35
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	69	60	-12
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	3	2	-2
Частота поломок устаткування	60	46	43	-17
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,2	3,1	-0,1

Ефективне управління сільськогосподарським виробництвом є критичним для успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. Це включає в себе раціональне використання ресурсів, впровадження нових технологій та оптимізацію процесів виробництва. Такі заходи допомагають знизити витрати, підвищити якість продукції та збільшити продуктивність.

Отже, в умовах сучасної економіки ключовою метою будь-якого підприємства є розвиток і зростання. Щоб утримати свої позиції на ринку та збільшити продажі, компанії застосовують різноманітні методи, такі як маркетингові стратегії, інновації виробництва, оптимізація процесів.

2.2. Оцінка існуючої стратегії розвитку підприємства

Аналіз сильних, слабких сторін підприємства здійснено за наступними складовими: операційна діяльність, середовище господарювання, фінанси та імідж (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, 2021-2023 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 ринковій 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

Виходячи з даних таблиці 2.7, сильні сторони підприємства складають 139, а слабкі – 79, що свідчить про значне переважання сильних сторін. Варто

зазначити, що в компоненті «бізнес-середовище» показники оцінки сильних і слабких сторін практично ідентичні (сильні – 39, слабкі – 38), що свідчить про високий вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність і несприятливу ринкову кон'юнктуру. У розрізі «операційна діяльність» сильні сторони значно переважають слабкі (сильні – 64, слабкі – 20), що свідчить про позитивний стан господарської діяльності. Що стосується слабких сторін, то слід звернути увагу на активізацію 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 та мікросередовище грають ключову роль у розвитку та успіху будь-якого підприємства. Аналіз мікросередовища, який включає споживачів, конкурентів, ринок та контактну аудиторію, допомагає зрозуміти динаміку ринку та можливості для підприємства. Згідно з даними додатку Д, підприємство має кращі показники зовнішніх можливостей порівняно із показником зовнішніх загроз, що свідчить про позитивні перспективи. Також важливо враховувати великий вплив можливостей порівняно із впливом загроз, що може дати підприємству конкурентну перевагу. Загалом, аналіз показників дозволяє підприємству усвідомити свої сильні сторони та можливості для розвитку, а також вирішити можливі загрози, що допоможе у впровадженні успішної ринкової стратегії.

На основі матриці можливостей і загроз (рис. 2.3 та рис. 2.4), 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. 2.3. Матриця можливостей підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, за даними матриці 2.3, 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. 2.4. Матриця загроз підприємства, 2021-2023 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. 2.5).


	$M > Z$	$Z > M$
$P > C$	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">«Максі-Максі»</div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">«Міні-Максі»</div>
$C > P$	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">«Максі-Міні»</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">«Міні-Міні»</div>

Рис. 2.5. Матриця SWOT для підприємства, 2021-2023 рр.

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

Проведення досліджень поточних і майбутніх умов конкурентного середовища має вирішальне значення для визначення конкурентних переваг. Оцінюючи поточний рівень конкурентоспроможності та впроваджуючи заходи для посилення потенційних конкурентних переваг, бізнес може ефективно позиціонувати себе в галузі. Ключові фактори, які сприяють конкурентоспроможності, можна розділити на чотири основні групи: організація управління, організація виробництва, фінансовий менеджмент і маркетинг. Ці елементи відіграють важливу роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності та успіху на ринку (табл. 2.8).

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління
ресурсами підприємства, 2021-2023 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

Конкурентний потенціал стосується ресурсів і можливостей, якими володіє підприємство, як матеріальних, так і нематеріальних, які дозволяють їй отримати конкурентну перевагу над іншими гравцями ринку. Це включає такі фактори, як матеріальні та нематеріальні ресурси, трудові та фінансові ресурси. По суті, потенціал охоплює як внутрішні, так і зовнішні конкурентні можливості, які формують ефективні переваги на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Це дозволяє підприємствам ефективно брати участь у ринковій конкуренції.

Для підприємства, яке стикається з посиленою конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках, важливо постійно моніторити конкурентну ситуацію та шукати нові шляхи для підвищення конкурентоспроможності. Прийняття стратегічних рішень щодо створення нових конкурентних переваг може стати ключовим елементом успіху в умовах зростаючої конкуренції. Необхідно аналізувати попит, умови ринку та впроваджувати нові, більш ефективні стратегії, які дозволять зберегти конкурентоспроможність підприємства. У процесі цього аналізу важливо дотримуватися ретельних досліджень та знаходити оптимальні рішення для подолання конкуренції.

Характеристика складових потенціалу підприємства, 2021-2023 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

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги здійснюється в процесі моніторингу наявних конкурентних переваг, коли необхідно перекрити минулі конкурентні переваги новими, більш ефективними та стійкими та визначити потенційні нові конкурентні переваги з урахуванням попиту та функціонування ринку.

Підприємство проводить маркетингову діяльність, яка відображає передбачувані цілі науки і техніки, продажів і виробничу діяльність, яка враховує потреби споживачів, пропозиції і запити.

Маркетингова діяльність спрямована на формулювання поточних і довгострокових цілей на основі споживчого попиту, створення ресурсів і реальних джерел доходу, визначення асортименту, якості товару, оптимальної структури виробництва і потенційного прибутку.

Управління маркетинговою діяльністю в цьому розслідуванні здійснюється відповідно до чинного законодавства, що включає відповідні функції (як визначено договором), включаючи забезпечення своєчасних контрактів та квартальних графіків поставок, організацію продажів згідно з укладеним договором, і розробка маркетингової стратегії і тактики споживчого ринку.

Маркетингові зусилля підприємства спрямовані на дослідження попиту та кон'юнктури ринку, для обґрунтованого підходу до виробництва, що випускає продукцію у заздалегідь встановлених обсягах, що може призвести до більшого прибутку підприємства, та розрахунку показників ефективності маркетингу в сільськогосподарських підприємствах області під час реалізації продукції. Сьогодні сфера сільськогосподарського виробництва лише поверхнево охоплена маркетинговою діяльністю, і фактично підприємство не має комплексного підходу до цієї справи, відсутня реальна інтеграція.

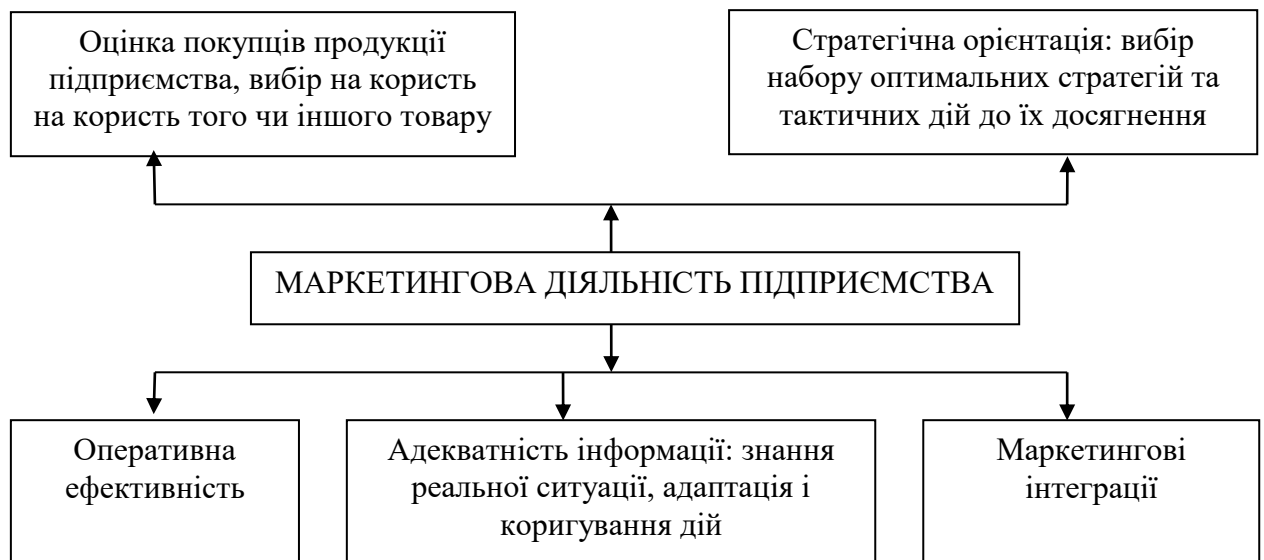


Рис. 2.6. Маркетингова діяльність підприємства, 2021-2023 рр.

Ми узагальнили основні недоліки в організації маркетингової кампанії досліджуваного підприємства, серед яких:

1. Немає відділу, присвяченого маркетинговій діяльності, але функції та завдання, які виконують співробітники, досить різноманітні та нерівномірно розподілені. Це серйозна проблема, оскільки ефективна робота

всього підприємства можлива лише за умови ефективної роботи окремих його працівників, а це можливо лише за умови чіткого розподілу обов'язків між працівниками.

2. Працівники господарства досі керуються застарілими концепціями продажів.

3. Підприємство недостатньо уваги приділяє вибору ефективних каналів збуту продукції, низький рівень рекламної діяльності підприємства.

4. Некоректно проведене маркетингове дослідження – комплексне дослідження ринку, розробка стратегічних прогнозів, розробка та оцінка ефективності маркетингових стратегій.

5. Немає єдиного методичного підходу до розробки стратегії набору маркетингових інструментів бізнесу.

6. Проблеми з кадровим та інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності залишаються.

7. Відсутність налагодженої системи «зворотного зв'язку» з покупцями товарів і послуг.

Крім того, ми виявили ряд проблем, які перешкоджають модернізації підприємства, серед яких:

- відсутність стратегічного підходу до управління підприємством та невикористання стратегічного маркетингу;

- сучасний диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію промисловості;

- неотримання сільськогосподарським виробництвом необхідної підтримки з боку державних структур;

- недостатні маркетингові та інвестиційні зусилля на аграрному ринку;

- неефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу були виявлені різні складові діяльності, відзначені відмінності між ними, визначені корисні та шкідливі сторони діяльності, її внутрішні ресурси та зовнішні зобов'язання (табл. 2.10).

SWOT-аналіз підприємства, 2021-2023 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – сильна позиція у специфічних ринкових сегментах; – достатня сировинна база; – невисока собівартість продукції; – значна відносна частка ринку; – стабільне фінансове становище; – готовність керівництва до ризику. – концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність реальних конкурентних переваг; – постійні атаки з боку ключових конкурентів; – брак власної збутової інфраструктури; – відсутність потрібного власного капіталу; – відсутність матеріально-технічної бази; – дисбаланс у паритеті цін; – брак фінансових ресурсів; – недоліки в стратегічній діяльності; – кадрові і інформаційне забезпечення.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розширення ринків збуту; – нарощування товарообігу; – нарощування основного та оборотного капіталу; – зростання продуктивності праці; – підвищення професійності кадрів; – розширення асортименту; – поглиблення інтенсифікації. 	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалість системи оподаткування; – низький рівень організації кооперування фермерів, створення асоціацій; – збільшення рівня конкуренції в галузі; – технологічне відставання; – невдала інвестиційна політика; – зниження рівня кваліфікації кадрового складу.

За результатами SWOT-аналізу підприємства видно, що питома вага недоліків перевищує можливості. Однак важливо також розуміти, що підприємству можна досягти успіху кількома способами. Відповідно до матриці SWOT, ми виступаємо за стратегію, спрямовану на мінімізацію негативних аспектів слабких сторін. Рекомендується використовувати його маркетингові можливості. Зіставлення ресурсів і обмежень підприємства і з ринковими можливостями та ризиками дозволяє нам пояснити місце сільськогосподарської галузі в SWOT-матриці. Базуючись на полі вибору в матриці, стратегія повинна намагатися виправити існуючі проблеми.

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 суворі виробничі дисципліна, команда, а також постійна модернізація та автоматизація, впровадження новітніх технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна діяльність безпосередньо впливає на розвиток, ефективність виробництва та різні показники корпоративної діяльності: продажі, рівень економічних витрат, товарообіг тощо. Кінцевий результат залежить від рівня організації підприємницької діяльності. Комерційна діяльність дозволяє підприємствам спілкуватися з кінцевими споживачами своєї продукції, забезпечувати всім партнерам найкращі інтереси торговельних операцій і визначати пріоритети вимог та інтересів споживачів.

Під виробничо-експлуатаційною діяльністю підприємства слід розуміти господарську діяльність з виробництва та реалізації продукції, повного задоволення потреб споживачів, мінімізації операційних витрат, розвитку цільових ринків збуту продукції та отримання на цій основі прибутку.

У сучасному ринковому середовищі розвиток підприємств спирається на принципи, які забезпечують чесне ставлення до торгових партнерів, автономію як постачальників, так і покупців, а також відповідальність за виконання зобов'язань. Моделювання бізнес-операцій передбачає аналіз інформації з різних джерел, включаючи зовнішні та внутрішні дані, для моніторингу змін у політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектах зовнішнього середовища. Крім того, він включає в себе оцінку таких показників, як прибуток, продажі, витрати та активи, а також врахування факторів, пов'язаних з конкурентами, постачальниками та споживачами. Стратегічні міркування, такі як місія, цілі, аналіз можливостей і планування, також беруться до уваги разом з операційними аспектами, такими як економіка, виробництво, матеріали, фінанси та людські ресурси.

Повне зображення процесу підприємницького розвитку наведемо у табл. 3.1. На початковому етапі моделі враховуються різні чинники, такі як

зовнішні та внутрішні впливи навколишнього середовища, бізнес-стратегія, освіта бізнес-послуг, прогрес фізичної та технологічної інфраструктури, експансія на нові ринки та створення інформаційних баз даних.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного розвитку підприємства, 2025-2029 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

Ключовим фактором досягнення розвитку є ефективність виробничої та комерційної діяльності. Результати всіх економічних і фінансових починань залежать від цього важливого компонента. Забезпечуючи ефективне виробництво та комерційну діяльність, забезпечується сталий розвиток і підвищується конкурентоспроможність. Щоб оцінити майбутній розвиток аналізованого підприємства, ми використаємо дерево цільової моделі, зображене на рис. 3.1.

Для стимулювання розвитку підприємства та успішного досягнення поставленої мети було визначено кілька основних рекомендацій, серед яких оптимізація асортименту, проведення рекламно-інформаційних кампаній, проведення діагностики конкурентів і постачальників.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на розвиток підприємства, 2025-2029 рр.

Для стратегічного вибору шляху розвитку підприємства рекомендується використовувати матричну методологію, яка враховує економічний розвиток і стратегічне положення на ринку. Класифікація економічного розвитку є надзвичайно важливою, оскільки вона доповнює стратегічну позицію, визначену за допомогою техніки SWOT-аналізу. Інтенсивний розвиток розглядається як найбільш сприятливий підхід для стратегічного зростання, оскільки він веде до розширення обсягів виробництва та зниження собівартості продукції.

Для визначення типу розвитку необхідно розрахувати три ключові показники за відповідною методикою. До цих показників відносяться індекс реалізації готової продукції (IRP), індекс виробничих витрат (IP), індекс

ефективності діяльності підприємства (ІКЕ). Аналізуючи значення цих показників, можна визначити тип розвитку. Зокрема, виконання умов ($IRP > 1$), ($IV < 1$) і ($ІКЕ > 1$) свідчить про інтенсивний і прогресивний тип розвитку. Але щоб підприємство відчувало інтенсифікацію в розвитку, коефіцієнт d повинен бути більше 1. На величину d -коефіцієнта впливають доходи та витрати досліджуваних періодів. Тому правильне планування доходів і витрат у стратегічній перспективі може сприяти переходу до якісно нового типу економічного розвитку.

Розглядаючи економічний ландшафт, важливо визнати, що планування факторів мікросередовища, таких як доходи та витрати, має враховувати непередбачувані коливання макросередовища. Для ефективної навігації в цьому динамічному середовищі інструменти стратегічного планування, такі як сценарне планування, можуть вирівнювати тенденції на мікро- та макрорівнях, дозволяючи підприємствам процвітати в періоди швидкого економічного зростання.

Визначення сценарного планування, дане Джилл Рінгланд, є широко визнаним і стверджує, що це компонент стратегічного планування, який зосереджується на використанні інструментів і методів для ефективного подолання невизначеності в майбутньому. Щоб передбачити та підготуватися до зростання бізнесу, ми представляємо наступний сценарій процесу планування, зокрема щодо доходів і витрат (табл. 3.2).

Планування доходів і витрат є життєво важливим аспектом запропонованого плану. Ми віримо в те, що вигідно створювати різні стратегічні варіанти економічного розвитку, враховуючи численні фактори, які дозволяють нам встановити оптимістичні, песимістичні та реалістичні стратегії зростання.

Для початку нам потрібно створити передумови для досягнення позитивної перспективи зростання. Ми будемо використовувати ЧН1 для представлення чистого доходу протягом аналізованого періоду часу, а ЧН2 для представлення прогнозованого періоду.

Схема процесу сценарного стратегічного планування економічного розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>

Аналогічно операційні витрати по періодах – OB_1 та OB_2 . 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, $I_{KE} = \frac{P_{\Pi_2}}{B_2} : \frac{P_{\Pi_1}}{B_1}$, звідси $I_{KE} = \frac{Ч_{Д_2} * OB_1}{OB_2 * Ч_{Д_1}}$.

Значення I_B знаходимо як відношення OB_2 до OB_1 . Нерівність $I_{KE} > I_B$ тепер можна записати в такому вигляді:

$$\frac{ЧД_2 \times OB_1}{OB_2 \times ЧД_1} > \frac{OB_2}{OB_1} \quad (3.1)$$

Для визначення залежності $РП_2$ від B_2 здійснимо такі математичні перетворення:

$$ЧД_2 > OB_2^2 \frac{ЧД_1}{OB_1^2} \quad (3.2)$$

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.

Ринкове середовище змінюється швидкими темпами, що змушує 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.

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:

$$\left\{ \begin{array}{l} ЧД_2 < ЧД_1; \\ OB_2 < OB_1; \\ ЧД_2 < OB_2^2 \frac{ЧД_1}{OB_1^2} \end{array} \right. \quad (3.3)$$

При стратегічному плануванні економічного розвитку вкрай важливо розглянути альтернативний сценарій розвитку подій. Цей вибір ґрунтується на реалістичності. Вивчаючи політику надходжень і видатків, реалізовану в останні роки, неважко уявити, що підприємство успішно керуватиме екстенсивним економічним зростанням у майбутньому. Однак важливо зазначити, що цей прогноз передбачає, що заходи інтенсивного виробництва не будуть застосовуватися. Для підвищення ясності ми пропонуємо використовувати структуру моделювання, яка окреслює різні варіанти стратегічного економічного розвитку.

Наш аналіз доходів і витрат продовжується, оскільки ми прагнемо створити моделі для майбутніх сценаріїв, які сприятимуть стабільному зростанню. Ми прискіпливо розглядаємо як песимістичні, так і реалістичні можливості стратегічного економічного розвитку. Ретельно відстежуючи коливання фінансових показників компанії, ми стратегічно плануємо шлях майбутнього економічного розвитку.

Таблиця 3.3

Стратегічне планування економічних показників господарської діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

Показники, тис. грн	Роки					Тип розвитку
	2025	2026	2027	2028	2029	
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	

Виходячи з тенденцій попередніх звітних років, оптимістичний сценарій передбачає постійне зростання операційних витрат. Протягом цього періоду спостерігалось середньорічне зростання операційних витрат приблизно на 20,3 %.

Розглядаючи позитивний сценарій, ми можемо припустити, що

менеджери підприємства успішно покращили ефективність витрат за допомогою таких заходів, як оптимізація використання існуючого обладнання або впровадження нового. Це призведе до збільшення доходу для підприємства, який, як очікується, продовжуватиме зростати, доки не досягне порогового значення, зазначеного у формулі 3.2. Після виконання цієї умови підприємство буде готове вступити в нову фазу економічного розвитку, що характеризується інтенсивним зростанням. Це є оптимістичним стратегічним вибором для економічного розвитку.

Песимістичний варіант розраховується згідно з умовами формули 3.3. Враховуючи ризик негативних змін ринкової кон'юнктури, менеджерам необхідно готуватися до найгіршого сценарію розвитку економіки. В умовах інтенсивного економічного розвитку продовжується зниження чистого прибутку та виробничо-експлуатаційних витрат. Крім того, з кожним роком зростає частка операційних витрат у чистому прибутку. Витрати на діяльність можна зменшити різними способами і на різні суми. У нашому випадку ми припускаємо, що операційні витрати зменшуються на 5% на рік, і визначаємо суму чистого доходу від продажів на основі формули 3.3. Стратегічне планування реалістичних варіантів економічного розвитку на основі дослідження динаміки чистого прибутку та операційних витрат за останні 5 років.

Аналізуючи динаміку чистого прибутку від продажів та операційних витрат, робимо висновок, що для досягнення максимально можливого доходу від реалізації можна прийняти стратегію інтенсивного економічного розвитку.

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, 2025-2029 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 ціх 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.

Отже, 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.

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 2021-2023 рр. 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 2023 рік, становить його власний капітал. Значення коефіцієнта зносу у 2023 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 отримує підприємство на 1 грн вкладену в активи. Зрісши з 0,16 у 2021 році до 0,28 у 2023 році, цей показник зменшився на 46,43 %, тобто у 2023 році на 1 грн вкладену в активи, підприємство отримує 15 коп. чистого прибутку. Значення показника за період має збільшуватися, але за 2023 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 2021 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 нерациональному розподілу та зловживанню коштами;

- посилення ролі кредитних механізмів у формуванні джерел фінансування;

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