

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Попов Олександр Євгенійович

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства	8
1.2. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства у виборі стратегії його розвитку	36
2.3. Стратегія оцінки конкурентного середовища підприємства	44
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	53
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства	53
3.2. Розробка стратегічної карти розвитку діяльності	65
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний розвиток є ключовим для успіху на довгостроковій перспективі. Важливо, щоб підприємства ретельно розглядали свої цілі, визначали свої конкурентні переваги і приймали відповідні рішення для досягнення успіху у майбутньому. Формування стратегії розвитку є критично важливим для успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Планування майбутнього розвитку, визначення конкурентних переваг, адаптація до змін в середовищі та постійне удосконалення процесів є ключовими аспектами стратегічного управління. Глибоке розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, аналіз ринку та конкурентів дозволяють розробляти ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху й стабільного зростання підприємства.

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 стратегічного розвитку 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.

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.

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

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

1. Попов О.Є. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21. 2023. С. 84–90.

2. Попов О.Є. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава* : ПДАУ, 2024. С. 112–114.

3. Попов О.Є. Управління землекористуванням підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 128–130.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 70 сторінок друкованого тексту, робота містить 26 таблиць, 10 рисунків та 8 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства

Процес становлення ринкових відносин значно змінив характеристики та умови підприємницької діяльності. Зокрема, підприємці мають більш широкі можливості для вибору напрямків своєї діяльності, конкуренція стала більш активною, а також зрозумілою, що якість продукції та послуг є важливим фактором успіху на ринку. Крім того, доступ до інформації і технологій також суттєво покращився, що сприяє розвитку інновацій та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Зміни на ринку та у бізнесі вимагають постійного вдосконалення та впровадження нових підходів та інструментів управління. Для успішного корпоративного розвитку потрібно постійно аналізувати та оцінювати існуючі процеси, шукати нові концепції та інноваційні рішення. Гнучкість та адаптивність управлінського підходу допомагають підприємствам пристосовуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності [6, с. 104].

Корпоративна стратегія є ключовим елементом управління бізнесом, особливо в умовах конкурентного середовища. Її застосування дозволяє компаніям оптимізувати свою діяльність, визначати основні напрямки розвитку, а також визначати своє місце на ринку. Теоретичні засади корпоративної стратегії досліджувались ще у 1970-х роках і з тих пір активно використовуються компаніями з розвиненими ринковими економіками для досягнення своїх цілей.

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).

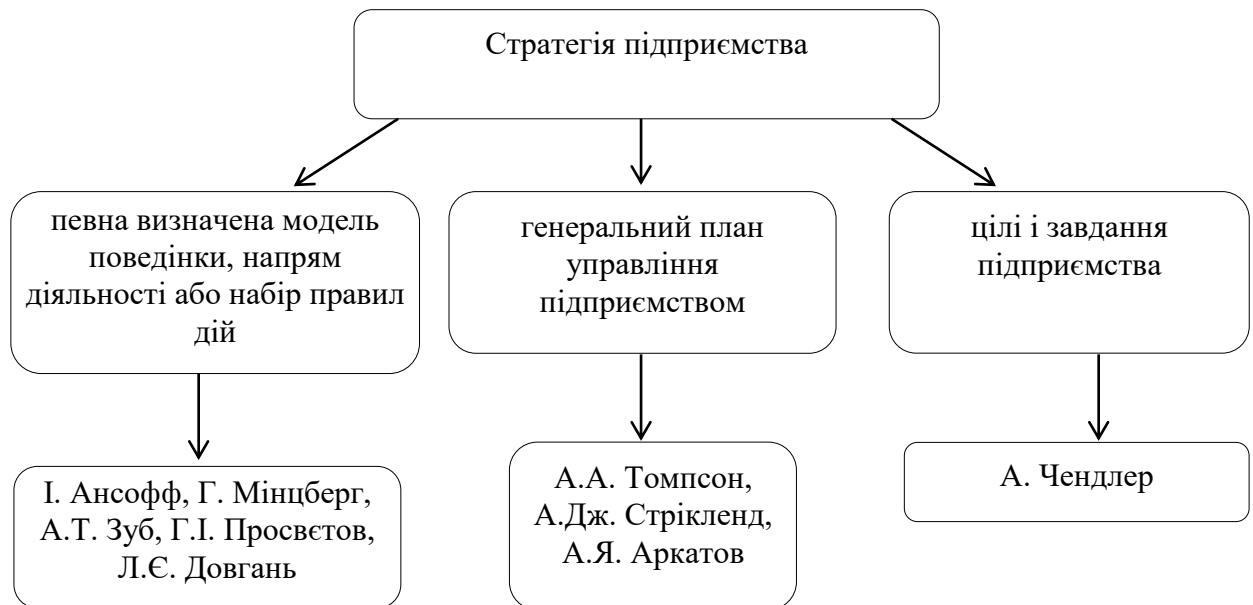


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства» [7; 19; 22; 60; 65]

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].

А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікланд, 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.

Стратегічний розвиток підприємства – це процес визначення довгострокових методів, які сприятимуть досягненню поставлених цілей. Характеристики стратегічного розвитку можуть включати розвиток нових продуктів або послуг, ведення досліджень та розвитку, встановлення партнерств з іншими компаніями тощо. Важливо також враховувати

внутрішні і зовнішні фактори, які можуть вплинути на стратегічний розвиток підприємства.

На думку В.Г. Герасимчука «стратегічний розвиток в діловому середовищі дійсно важливий для забезпечення стабільності та успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Переважно, стратегія враховує зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, конкуренція та регулююча політика, щоб спрямувати діяльність підприємства на шлях досягнення поставленої мети» [12; 13].

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» [34].

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 [50, с. 186]. 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 грають важливу роль у розвитку підприємств. Концентроване зростання полягає у розширенні бізнесу шляхом фокусу на одному ринку або продукті, комплексне зростання включає розвиток різних напрямків бізнесу, а диверсифіковане зростання орієнтоване на розширення в

інші галузі або сегменти ринку. Кожен з цих підходів має свої переваги та ризики, і вибір варіанту зростання залежить від стратегічних цілей та можливостей підприємства.

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.

Стратегія стабільності або стратегія помірному зростання – це підхід, коли підприємство фокусується на підтримці своїх існуючих позицій, а не на стрімкому зростанні. Ця стратегія особливо підходить підприємствам, які вже досягли певної стадії розвитку і тепер бажають утримати свої позиції в ринковій індустрії. Також її можна спостерігати в організаціях, що належать до стабільних галузей, де не відбуваються радикальні зміни в технологіях або попиті [7, с. 74].

Ця стратегія є менш ризикованою порівняно з альтернативними підходами, оскільки вона не передбачає стрімкого розширення або пошуку нових ринків, що може бути пов'язано з великими фінансовими ризиками. Замість цього підприємства, що використовують стратегію стабільності, зосереджуються на оптимізації своїх існуючих процесів, покращенні якості продукції та обслуговування клієнтів, задоволенні їх потреб і запитів.

Стратегія скорочення є необхідною у випадках, коли підприємство змушене реструктурувати свою діяльність з метою оптимізації та покращення ефективності. Це може бути пов'язано зі змінами на ринку,

необхідністю зменшення витрат або змінами у стратегії. Також стратегія скорочення може вибиратися в ситуаціях, коли підприємство припиняє свою діяльність через нестабільність на ринку або інші об'єктивні причини. В усіх випадках важливо ретельно продумати плани дій і взяти до уваги всі можливі наслідки.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем розрізняють наступальну та оборонну стратегії. Підприємства використовують наступальні стратегії для того, щоб покращити свою конкурентоспроможність та стати більш успішними на ринку. Ці стратегії можуть включати в себе розширення асортименту продукції, підвищення якості послуг, розробку нових маркетингових кампаній та інші заходи, спрямовані на залучення клієнтів та збільшення обсягів продажів.

Оборонні стратегії спрямовані на захист позиції в контексті військових дій, політичних чи бізнесових переговорів. Це може включати укріплення зовнішніх та внутрішніх оборонних ліній, вивчення руйнівних наслідків можливого наступного атакуючого кроку та розробку стратегій упередження.

Стратегія лідера спрямована на збереження своєї провідної позиції на ринку, стратегія виклику лідера полягає в тому, щоб викликати лідера ринку та перехопити його позицію, стратегія слідування за лідером передбачає слідування за діями лідера, а стратегія вибору конкурентної ніші орієнтована на зайняття певної специфічної ніші на ринку [11, с. 274].

Стратегії зміцнення та захисту включають в себе створення умов, які ускладнюють збільшення частки ринку конкурентами. Це може включати в себе розробку унікальних продуктів або послуг, побудову міцних відносин з клієнтами, використання інноваційних стратегій маркетингу та реклами, а також застосування технологічних переваг. Всі ці заходи допомагають зберегти та зміцнити позиції підприємства на ринку та утруднити конкурентам проникнення на нього.

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.

Головною стратегією є створення ефективних масштабних виробничих потужностей, зниження витрат шляхом накопичення досвіду та суворого контролю виробничих і управлінських витрат. Головна мета полягає в досягненні «нижчих витрат, ніж у конкурентів» і можливості отримання цінових конкурентних переваг.

Диференціація продуктів або послуг може бути ефективною стратегією для підприємства, оскільки вона дозволяє виділитися серед конкурентів і привертати увагу клієнтів. При цьому підприємство зобов'язане розробити унікальні аспекти своїх продуктів або послуг, які дозволять йому зайняти вигідну позицію на ринку. Диференціація може бути досягнута шляхом покращення якості продукції, розробки нових функцій, надання додаткових послуг або упаковки продукту в привабливому дизайні. Важливо також

враховувати побажання та потреби цільової аудиторії при розробці диференційованих продуктів або послуг. 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.

Стратегічний розвиток – це процес, спрямований на вдосконалення та розвиток підприємства або організації з метою досягнення стратегічних цілей. Цей процес може включати в себе реалізацію різних стратегій, таких як стратегія диверсифікації (розширення діяльності в нові сегменти ринку), стратегія інтеграції (злиття або поглинання інших компаній) або стратегія скорочення (зменшення витрат або обсягів діяльності). Результатом успішної стратегії розвитку є покращення конкурентоспроможності та досягнення позиційного переваги на ринку.

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 багатофункціональну 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 включає в себе плани і дії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. Це може бути напрямком росту, розширенням ринку або запуском нових продуктів чи послуг. Водночас, стратегія розвитку супроводжується високими бізнес-ризиками, оскільки не завжди передбачити реакцію ринку на заплановані зміни. Також важливим аспектом є необхідність вкладення значних коштів у дослідження та вивчення потенційних каналів збуту, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегії.

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, бізнес-стратегія – це основний довгостроковий план дій, який визначає, як підприємство планує досягти своїх цілей та вибрати найкращий шлях для розвитку. Цей план включає в себе розподіл ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси та технічні можливості, для максимізації успіху підприємства.

1.2. Обґрунтування концепції вибору стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління відіграє важливу роль у досягненні успіху бізнесу. Це підходить, який дозволяє підприємству визначити свої цілі та напрямки розвитку, а також виконувати стратегічні кроки для досягнення їх. Професійне впровадження стратегічного управління допомагає підприємствам пристосовуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища та забезпечити їх конкурентоздатність (рис. 1.2).



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

Вибір стратегії підприємства є ключовим етапом у розвитку будь-якого бізнесу. Планування і аналіз можливих ризиків важливі для забезпечення успішності підприємства в майбутньому. При цьому також важливо мати гнучкість і уміти адаптуватися до незапланованих ситуацій, що можуть виникнути в ході діяльності. Вміння швидко реагувати на нові виклики і зміною стратегії може бути вирішальним для досягнення успіху.

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).

Стратегічне планування є ключовим етапом для розвитку будь-якого підприємства. Це процес, який дозволяє визначити мету і напрямок розвитку на майбутнє. Правильно сформульована стратегія допомагає уникнути ризиків і вирішити проблеми, що можуть виникнути на шляху до досягнення поставленої мети. Таким чином, стратегічне планування є важливим інструментом для успішного розвитку підприємства.

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.

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

Ринкова поведінка поділяється на активну та пасивну стратегії в

залежності від того, яким чином суб'єкти ринку здійснюють взаємодію та реагують на зміни у ринкових умовах. Активні стратегії передбачають активну участь у ринкових процесах, включаючи маркетинг, рекламу та пошук нових можливостей. Пасивні стратегії, навпаки, полягають у реакції на дії конкурентів та зміни у ринкових умовах без активної втручання з боку суб'єкта.

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

Стратегії нижчого рівня в основному концентруються на конкретних діях та крокуванні, які необхідні для виконання більш загальної стратегії на

підприємстві. Вони доповнюють та підтримують стратегії вищого рівня, спрямовані на досягнення цілей організації в цілому. Цей підхід допомагає забезпечити спільну та узгоджену діяльність на всіх рівнях управління підприємством.

Тоді як для вузькоспеціалізованих підприємств стратегічний вибір виглядає так як зображено на рис. 1.3.



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

Корпоративна стратегія є набором дій та планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства в цілому. Вона зазвичай охоплює всі аспекти діяльності підприємства і включає в себе визначення її місії, цілей, стратегічних напрямків розвитку, а також методи та інструменти для досягнення цих цілей. Корпоративна стратегія допомагає підприємству управляти своїми ресурсами та конкурентним середовищем для досягнення успіху.

Ключова функція топ-менеджерів у формуванні корпоративної стратегії полягає в аналізі інформації та прийнятті рішень на основі рекомендацій, які отримують від менеджерів підлеглих підрозділів. Крім того, керівники ключових виробництв також можуть брати участь у процесі розробки стратегії, щоб забезпечити врахування особливостей виробництв, які вони керують. Цей підхід дозволяє забезпечити в підприємстві повний обсяг даних і врахування

ключових аспектів діяльності для розробки успішної стратегії.

Ділова стратегія фокусується на обґрунтуванні управлінських дій, що спрямовані на успішну діяльність у певній галузі бізнесу. Це важливий аспект розвитку будь-якого підприємства, оскільки допомагає визначити напрямки діяльності, ресурси та способи досягнення поставлених цілей. Головна мета бізнес-стратегії полягає в створенні стійкої конкурентної переваги, яка дозволить зайняти сильну позицію на ринку на довгострокову перспективу.

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.

Ключова різниця між сильною корпоративною стратегією та слабкою полягає в тому, наскільки успішно підприємство може розробити та реалізувати заходи, що дозволяють їй отримати суттєву конкурентну перевагу на ринку. Сильна стратегія дозволяє зберегти свою позицію в сфері бізнесу, забезпечуючи їй вигоду перед конкурентами. А слабка стратегія може призвести до втрати конкурентоспроможності та навіть банкрутства.

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, с. 172].

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.

Вибір конкурентної стратегії важливий для бізнесу. Стратегії можуть бути наступальними, коли підприємство активно атакує конкурентів для здобуття переваги на ринку, або захисними, коли спрямовані на оборону власної позиції від конкурентів. Кожна функціональна сфера бізнесу (наприклад, маркетинг, фінанси, операції) має свої стратегічні дії, які сприяють досягненню поставлених цілей. Важливо зрозуміти, які саме стратегії і дії будуть ефективними для певного підприємства у конкретній ситуації на ринку. Це допоможе зберегти конкурентні переваги і забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Діяльність, яка підтримує корпоративну конкурентоспроможність і підтримує загальну бізнес-стратегію. При цьому стратегічна єдність і координація дій за всіма напрямками зміцнюють бізнес-стратегію [15, с. 207].

Функціональна стратегія відноситься до плану управління для окремих підрозділів або ключових функціональних областей в рамках конкретної діяльності. Ця стратегія зазвичай визначає, як конкретні функціональні області організації повинні співпрацювати для досягнення стратегічних цілей.

Функціональна стратегія є дуже важливою для підприємства, оскільки вона визначає конкретні кроки і дії, необхідні для ефективної роботи кожного відділу. Вона допомагає визначити, які ресурси та зусилля потрібно спрямовувати на кожну конкретну область діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція функціональної стратегії з бізнес-стратегією допомагає оптимізувати свою діяльність та досягати успіху на ринку.

Функціональна стратегія відіграє ключову роль у підтримці загальної бізнес-стратегії та конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає, які конкретні дії повинні бути здійснені в рамках кожної функціональної групи організації для досягнення поставлених цілей. Крім того, функціональна

стратегія допомагає встановити керівні принципи управління, які спрямовані на досягнення очікуваних функціональних цілей підприємства. Завдяки цій стратегії кожен відділ чітко розуміє свої завдання та взаємодіє з іншими відділами для досягнення загальних цілей компанії.

Бізнес-стратегія підприємства повинна базуватися на функціональній стратегії. Функціональна стратегія визначає, як кожен відділ або функціональна область організації допомагатиме досягти загальних цілей. Наприклад, стратегія маркетингу, фінансів, операцій тощо повинні гармонійно поєднуватися для досягнення успіху підприємства.

Згідно з класичним підходом до визначення стратегії, вона є поєднанням цілей підприємства та методів досягнення цих цілей. Це означає, що стратегія визначається як план або схема дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід підкреслює важливість визначення ясних цілей і розробки методів для їх досягнення для успішної стратегічної діяльності підприємства.

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.

Умови ринкової економіки передбачають конкуренцію та постійні зміни, що вимагають від підприємств постійного аналізу та вдосконалення їх стратегій. Адаптація до умов підвищеної життєздатності зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє підприємствам забезпечити стабільність та ефективність їх функціонування. Це може включати в себе оновлення продукції та послуг, впровадження нових технологій, а також адаптацію до змін в законодавстві та ринкових умовах.

Стратегічний характер вибору мети внутрішнього бізнесу є дуже важливим для керівників вищої ланки. Кожен бізнес має свої унікальні цілі, від яких залежить успішність його стратегії. Формування та реалізація стратегії повинні враховувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище бізнесу, а також їх взаємодію. Тільки правильно підібрана стратегія може допомогти бізнесу досягти поставлених цілей і бути успішним на ринку.

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.

Таким чином, для багатьох підприємств процеси розвитку є дуже важливими. Різні види процесів можуть відбуватися одночасно, і їх успішне здійснення на сучасному етапі вимагає уваги до вибору стратегії розвитку, враховуючи конкурентне середовище. Такий підхід допомагає підприємствам забезпечити їх виживання та успішне функціонування.

Висновки до розділу 1

1. Зважаючи на умови, у яких опиняється країна, ефективно впровадження стратегії розвитку підприємства є критично важливим. Можливість адаптації до змін на ринку та конкурентні позиції може визначити успіх або невдачу бізнесу. При цьому, пошук новаторських методів управління є ключовим елементом для забезпечення стійкості та росту підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

2. Концепція «стратегії розвитку» важлива для сучасних підприємств і організацій. За допомогою стратегічного планування вони можуть поєднувати свої цілі та завдання для досягнення успіху у майбутньому. Правильно розроблена стратегія розвитку допомагає зосередити увагу на важливих аспектах діяльності, а також шляхи розвитку, які дозволять організації стати конкурентоспроможною.

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. В середині напряму розробляється операційна стратегія, яка необхідна для структурних одиниць. Корпоративна стратегія є узагальненою, оскільки визначає загальний напрям діяльності суб'єкта господарювання.

4. Формування стратегії на практиці дійсно передбачає кілька важливих етапів. Перший етап – визначення відповідних стратегічних цілей, які визначають, куди компанія прагне йти та який результат хоче досягти. Другий етап – встановлення місії розвитку, яка визначає основні цінності та принципи, що спрямовують діяльність організації. І, нарешті, третій етап – аналіз необґрунтованих стратегічних цілей, який передбачає оцінку поточної стратегії та визначення її доцільності та ефективності. Кожен з цих етапів важливий для успішного формування стратегії та досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство, яке займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Діяльність такого підприємства включає в себе обробку землі, вирощування рослин, виробництво продуктів харчування, а також продаж сільськогосподарської продукції на ринку. Важливою частиною роботи сільськогосподарського підприємства є планування виробництва, використання ефективних технологій та догляд за рослинами.

Організаційна структура господарства є лінійно-функціональною, яка поєднує елементи лінійного керівництва з консультаційними службами функціональних підрозділів. У цій структурі керівництво передається від верхівки до нижнього рівня за лінійною схемою, але при цьому функціональні підрозділи надають консультаційну підтримку та експертну допомогу у вирішенні питань в своїй сфері відповідальності. Такий підхід сприяє поєднанню оперативного керівництва з професійною експертизою. Ця інтеграція відбувається так, щоб не порушувати права лінійних керівників (додаток В).

Конфігурація виробництва включає в себе розміщення та взаємозв'язок внутрішніх підрозділів організації. Це допомагає забезпечити оптимальну ефективність та координацію у виробничому процесі. Ця структура також відображає безперервність виробничого процесу, циклічність і ритмічність виготовлення продукції, ступінь продуктивності праці, зменшення обсягу незавершеного виробництва, ефективність використання трудових і

матеріальних ресурсів підприємства. Крім того, структура виробництва впливає на якість виробленої продукції (додаток Г).

Лінійно-функціональні структури управління часто виявляються дуже ефективними в тих випадках, коли управлінська команда займається рутинними та часто зустрічаються завданнями, які мають малу потребу у змінах. У таких умовах ці структури можуть допомогти забезпечити ефективну координацію та контроль над діяльністю. Коли виробництво стає більш складним або гнучким, лінійно-функціональна структура може стати обмежуючою через централізацію прийняття рішень. В цьому випадку впровадження лінійно-штабної структури може допомогти зменшити цю централізацію шляхом делегування більшої кількості повноважень на рівні штабів, що прискорює процеси прийняття рішень та дозволяє більш адаптивно відреагувати на зміни на ринку.

Земля є основним ресурсом для виробництва в сільському господарстві. Вона є основою для вирощування різних культурних рослин. Ефективне використання землі є ключовим для досягнення високих врожаїв та забезпечення продовольчої безпеки.

Основна мета будь-якого сільськогосподарського підприємства полягає в оптимальному використанні земельних ресурсів для отримання максимально можливого прибутку. Це може включати в себе вибір відповідних культур для вирощування, оптимізацію використання добрив, води та інших ресурсів, а також впровадження ефективних технологій обробітку землі. Важливо вести господарство таким чином, щоб забезпечити стабільний дохід та зберегти родючість ґрунту для майбутніх поколінь.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2019– 2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	360	360	363	363	365	5	101,4
з них взято в оренду	360	360	363	363	365	5	101,4
в т.ч. рілля	360	360	363	363	365	5	101,4
з неї взято в оренду	360	360	363	363	365	5	101,4

За даними, наведеними у таблиці 2.1, площа землекористування на досліджуваному господарстві є переважно орендованою та характеризується ріллею. За досліджуваний період земельний фонд поповнився на 5 га, що становить 1,4 % загальної площі.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів
підприємства, 2019 – 2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	9	9	10	10	11	2	122,2
у т. ч. в рослинництві	9	9	10	10	11	2	122,2

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2019 р., у підприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, збільшилась на 2 особи (22,2 %). Зміни відбулися за рахунок розширення галузі рослинництва та поповнення її у 2021 р. на 1 особу, та у 2023 р. – 1 особу.

Залучення достатніх коштів дійсно є ключовим аспектом успішної господарської діяльності кожного підприємства. Для цього можна використовувати різні фінансові інструменти, такі як кредити, інвестиції, власний капітал та інші джерела фінансування. Важливо знати, як оптимально використовувати ці ресурси для досягнення поставлених фінансових цілей.

Особисті кошти та позикові кошти є основними джерелами капіталу для бізнесу. Особисті кошти можуть включати власні збереження власників підприємства або інвестиції з їхньої сторони. Позикові кошти можуть бути

отримані від банків, фінансових установ або інших джерел і фінансуються за допомогою платежів відсотків або повернення позики в майбутньому.

Власний капітал є важливою складовою фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Він представляє собою засоби, що належать власнику підприємства і використовуються для розвитку та забезпечення функціонування бізнесу. Зазвичай власний капітал складається з внесків засновника, прибутку, що залишається в підприємстві, та інших форм капіталу, які не потребують погашення. Наявність достатнього власного капіталу дозволяє підприємству бути менш залежним від зовнішніх джерел фінансування та забезпечує йому більшу фінансову стійкість.

Фінансові ресурси відіграють ключову роль у виробничій діяльності підприємства. Вони є необхідним елементом для формування та використання матеріальних та фінансових активів, необхідних для функціонування бізнесу. Фінансові ресурси допомагають забезпечити стабільність фінансового стану підприємства, забезпечуючи достатній обсяг капіталу для виробництва товарів або послуг.

Важливо визнати, що капітал – це підмножина фінансових ресурсів, які використовуються у виробництві, що веде до прибутку після завершення економічних операцій. По суті, капітал являє собою фінансовий ресурс, який зазнав трансформації для використання у виробництві. Ця проблема відображає складність в маневруванні фондами та їх фінансуванню у сучасному економічному середовищі. Щоб здійснити оптимізацію в цьому контексті, потрібно ретельно проаналізувати наявні джерела фінансування і визначити оптимальні стратегії розподілу фондів. Також важливо розвивати вивірені підходи до управління фінансами, щоб забезпечити стабільність і ефективність фінансових процесів.

Проаналізуємо активи об'єкта нашого дослідження у табл. 2.3.

Як свідчать дані табл. 2.3, у структурі активів підприємства переважають оборотні (74,6 %), їх динаміка за досліджуваний період зростає.

3882 тис. грн (у 2,3 рази). Оборотні активи у загальній структурі мають 25,4 %, а за 2019-2023 рр. вони зросли на 91 тис. грн (4,0 %).

Таблиця 2.3

Динаміка активів підприємства, 2019–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Основні засоби	2277	2341	2587	2687	2368	91	104,0
Необоротні активи	2277	2341	2587	2687	2368	91	104,0
Запаси	2305	2425	2372	2267	5756	3451	зб. у 2,5 рази
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	235	236	302	243	342	107	145,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	143	245	687	1142	340	197	зб. у 2,4 рази
Гроші та їх еквіваленти	375	404	410	415	502	127	133,9
Оборотні активи	3058	3487	3865	4067	6940	3882	зб. у 2,3 рази

Необоротні активи представлені основними засобами – 100,0 %, які збільшилися на 91 тис. грн (4,0 %).

Оборотні активи включають запаси (за досліджуваний період збільшилися на 3451 тис. грн (у 2,5 рази)), дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги – збільшилася на 107 тис. грн (45,5 %), іншу поточну дебіторську заборгованість – збільшення на 197 тис. грн (у 2,4 рази), гроші та їх еквіваленти – зросли на 127 тис. грн (33,9 %).

Після спостереження за змінами в структурі основних фондів важливо оцінювати їх ефективність, щоб визначити, наскільки добре вони використовуються та допомагають досягати поставлених цілей. Це допомагає підприємству приймати раціональні рішення щодо управління ресурсами та інвестиціями.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів за такими показниками, як фондомісткість, фондovіддача, фондоозброєність, фондозабезпеченість у таблиці 2.4.

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
підприємства, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Фондовіддача, грн	2,07	2,13	2,48	2,54	3,75	1,68	181,2
Фондоємність, грн	0,48	0,40	0,40	0,39	0,27	-0,21	56,3
Фондозабезпеченість, тис. грн	3,2	3,2	3,4	3,5	3,6	0,4	112,5
Фондоозброєність, тис. грн	40,4	42,8	45,6	47,2	52,7	12,3	130,4

Аналіз таблиці 2.4 показує, що ефективність використання основних фондів зросла на 81,2 %, що свідчить про підвищення рентабельності інвестицій на 1,68 грн. Таке зростання свідчить про те, що основні засоби були використані ефективно.

Поліпшився і показник забезпеченості основними засобами до існування, так коефіцієнт фондоозброєності робочої сили – збільшився на 30,4 %, тобто з 40,4 тис. грн на 1 рядового працівника до 52700 грн, фондоозброєність їх робочої сили збільшилася на 12,5 %.

Матеріальні ресурси, які призначені для виробничого споживання або реалізації протягом одного операційного циклу або протягом 12 місяців з балансу, включаючи грошові кошти та прирівняні до них активи, є важливими для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Ці ресурси можуть включати засоби виробництва, сировину, техніку, обладнання та інші матеріали, необхідні для успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Ефективне використання матеріальних ресурсів може допомогти підвищити виробництво, знизити витрати та підвищити прибуток сільськогосподарського сектору.

Оборотні засоби – це ресурси, які повністю споживаються в кожному виробничому циклі і переносять свою вартість на створені продукти. Вони складаються з предметів праці та окремих засобів праці, які входять до

складу виробничих фондів. Оборотні засоби відіграють важливу роль у процесі виробництва, оскільки вони необхідні для забезпечення безперервності виробництва і виготовлення продукції.

Таблиця 2.5

**Динаміка наявності основних засобів на підприємстві, 2019–2023 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення: 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	11235	12879	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	11098	11759	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	2845	3017	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	873	902	963	311	147,7
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	7,4	7,9	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	110,8	114,8	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,52	0,47	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	0,8	1,0	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	1,2	1,0	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості фондів:							
– реалізованих товарів	102,7	232,5	224,8	220,3	217,7	115,0	у 2,1 рази
– прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,7	5,7	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності, роки	17	9	9	8	10	-7	57,4

Аналізуючи дані, наведені в таблиці, видно, що відбулося суттєве збільшення основних засобів підприємства. Загальний приріст становить 9931,0 тис.грн, що еквівалентно 49,1 %. Це збільшення можна пояснити значним зростанням різних видів активів, таких як транспортні засоби, які зросли в 3,3 рази, машини та обладнання, які зросли на 70,6 %, інструменти та пристрої, які зросли на 47,7 %, будівлі та структур, які зросли на 21,1 %. У структурі основних фондів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, яка за оцінками у 2023 році становить 46,3 %. Машини та обладнання займають 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %. Фондоозброєність та фондоозброєність порівняно з 2019 роком покращилися на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про позитивну динаміку покращення матеріально-технічної бази підприємства.

Сільське господарство грає ключову роль, причому важливо розуміти, що воно охоплює як товарну, так і нетоварну продукцію. Наявність нетоварної продукції у структурі виробництва може вказувати на значне використання ресурсів для внутрішніх потреб, а також на специфіку економічних процесів у даному секторі. Варто відзначити, що аналіз загальної структури виробництва, витрат праці та виробництва, а також основних фондів може допомогти у з'ясуванні ефективності господарювання в цій сфері.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	2816	2908	3000	3164	4699	3317,4	29,1	2
Кукурудза на зерно	62	1036	2010	2215	5256	2115,8	18,5	3
Ячмінь ярий	322	408	494	644	644	502,4	4,4	5
Гречка	12	12	12	12	12	12	0,1	6
Соняшник	5409	3574	1739	2258	5515	3699	32,4	1
Соя	2573	2302	2031	696	1206	1761,6	15,4	4
Всього	11194	10240	11194	8989	17332	11408,2	100,0	x

За даними таблиці 2.6, коефіцієнт спеціалізації на рівні 0,35 вказує на низький ступінь спеціалізації даного підприємства. Це означає, що підприємство виробляє не тільки один продукт, а має декілька видів продукції, що вказує на його диверсифікованість. Щодо виробничого напрямку технічно-зернового об'єкта дослідження, це підтверджує спрямованість на виробництво технічних зернових культур.

Як свідчать дані табл. 2.7 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у підприємстві у 2023 р. було отримано

100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило господарству отримати 40468 тис. грн валового прибутку.

Таблиця 2.7

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2019-2023 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	27927	34526	40263	58962	100124	72197	зб. у 3,6 рази
Собівартість реалізованої продукції	24464	27567	30253	40467	59656	35192	зб. у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток)	3463	6959	10010	18495	40468	37005	зб. у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток)	502	4175	6006	4369	19399	18897	зб. у 38,6 рази

Порівняно з 2019 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2023 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн (у 38,6 рази) більше рівня 2019 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання підприємства. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників.

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва залежить від різних факторів, таких як використання сучасних технологій, раціональне використання ресурсів та фондів, умови вирощування культур і управління господарством. Застосування нових технологій дозволяє підвищити продуктивність і якість виробництва, зменшити витрати і підвищити прибутковість господарства. Оптимізація всіх цих процесів є ключем до успішного сільськогосподарського виробництва.

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

Розвиток досліджуваного підприємства є комплексним процесом, що включає взаємодію всіх елементів системи фінансових відносин. Важливо, щоб управління фінансами було ефективним, а стратегія розвитку підприємства відповідала його потребам і можливостям. Правильно побудована фінансова стратегія допомагає підприємству впоратися з викликами та досягти поставлених цілей.

Розвиток є процесом, що визначається різними виробничо-господарськими факторами, такими як технології, ресурси, ринки та інфраструктура. Цей процес характеризується системою показників, які відображають якість та кількість ресурсів, які використовуються для досягнення певних цілей розвитку.

Оцінка фінансового стану полягає в проведенні аналізу фінансових звітів, розрахунків показників ефективності та рентабельності, оцінці кредитоспроможності та інших фінансових аспектів. На основі цієї оцінки можна розробити стратегію для зміцнення фінансового стану підприємства, прийняти необхідні кроки та заходи для покращення фінансової стійкості та результативності діяльності.

Аналіз фінансового стану потребує розрахунок показників які характеризують майновий стан, ліквідність і платоспроможність, а також фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність.

Перше дослідження фінансового стану підприємства зазвичай включає вивчення його майнового стану (табл. 2.8) 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 та допомагає оцінити активи, забезпеченість ресурсами та потенційні ризики для бізнесу.

Показники майнового стану підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
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

Враховуючи показник зносу, який показує ступінь зносу основних засобів підприємства, можна відзначити його щорічне зростання. У 2023 році значення індикатора сягнуло 0,41, що свідчить про те, що основні активи потребують подальшої модернізації.

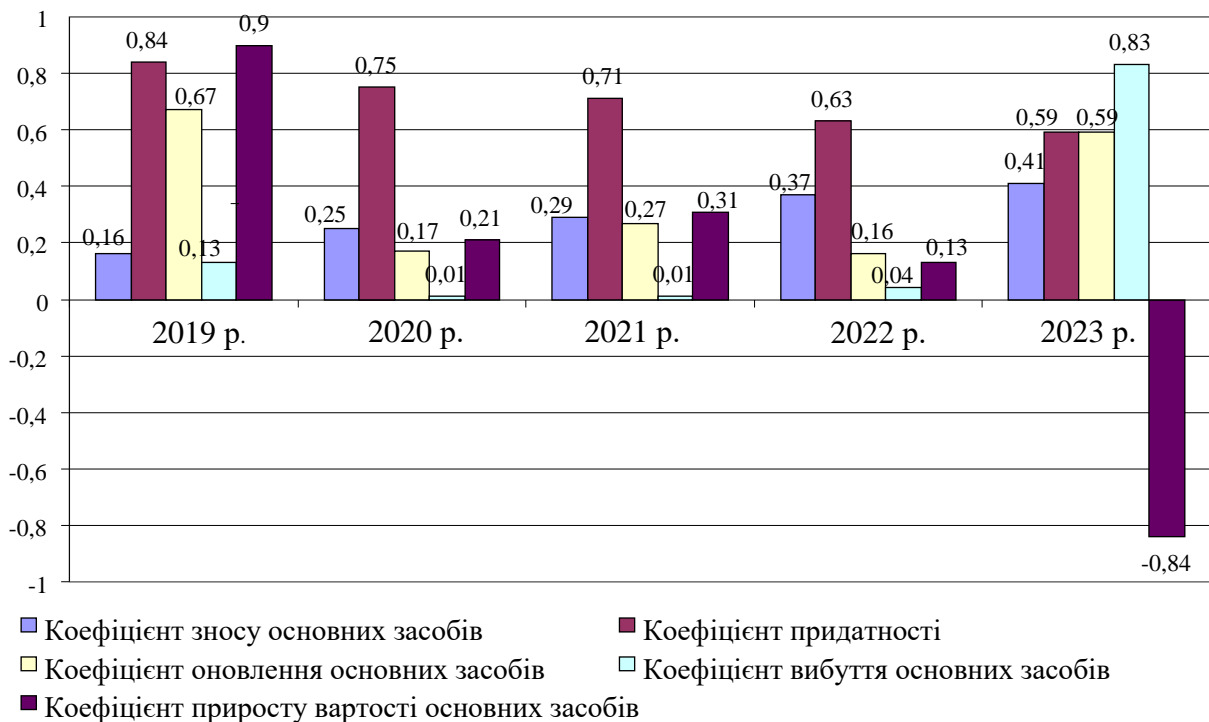


Рис. 2.1. Динаміка показників стану основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Проте 59,0 % основних фондів підприємства все ще доступні для

використання, що свідчить про високу завантаженість у виробничому процесі. Темп оновлення у 2023 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 2022 році. 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 відображає, наскільки підприємство може покрити свої поточні зобов'язання за допомогою своїх оборотних активів. Цей показник розраховується як частка оборотних активів (таких як готівка, запаси, дебіторська заборгованість) до поточних зобов'язань (зокрема, короткострокові позики, кредиторська заборгованість), і дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.9

**Показники ліквідності та платоспроможності підприємства,
2019-2023 рр.**

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023- 2019 рр.	2023- 2022 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 2.9 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

2019 році він становив 0,86, тобто підприємство може покрити 86 % своїх поточних зобов'язань. Але у 2023 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 2023 році порівняно з 2019 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).

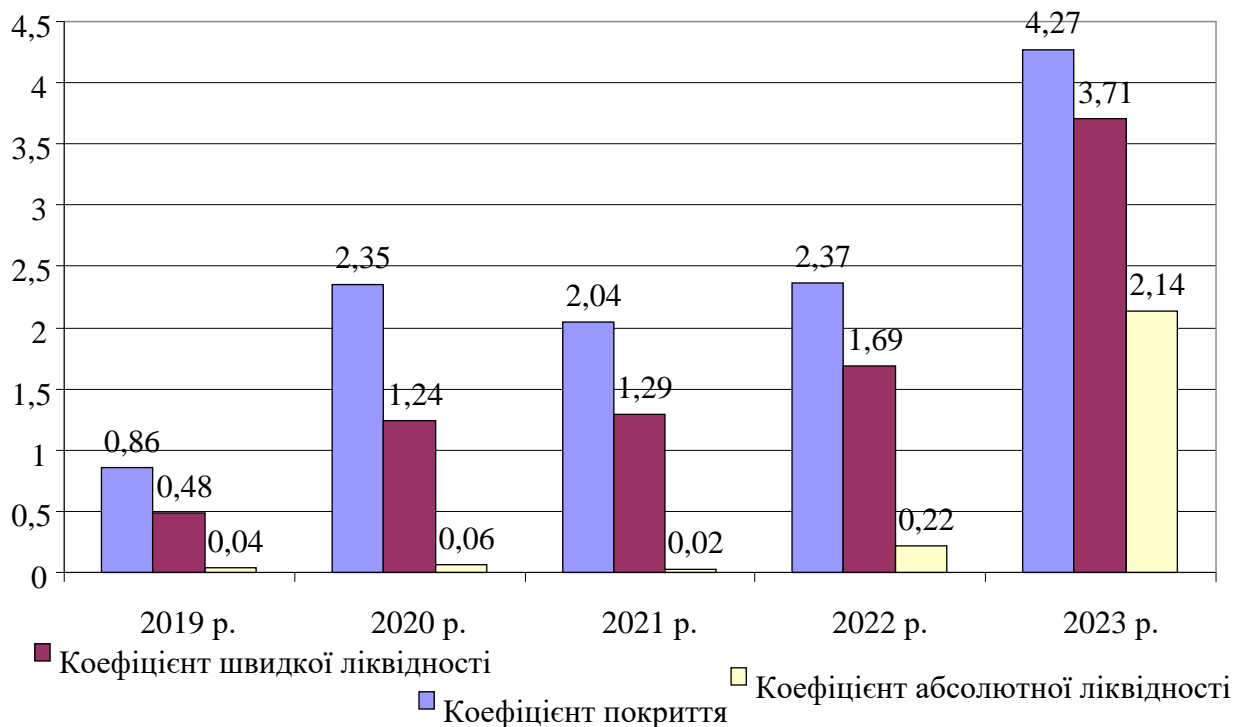


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2019-2023 рр.

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що коефіцієнт швидкої ліквідності визначається як різниця між поточними активами та запасами (тобто ліквідні активи) поділена на поточні зобов'язання. Цей показник вказує на здатність підприємства негайно розраховуватися за своїми зобов'язаннями короткострокового характеру.

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 2019-2023 роках, а також зростанням дебіторської заборгованості у 2023 році за розрахунками з бюджетом на 106,8 % відповідно.

Коефіцієнт абсолютної поточності вказує на те, скільки боргів має підприємство, які можна негайно погасити. У 2019-2021 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 2022 році цей норматив підвищили вдесятеро до 0,22, а в 2023 році підняли до 2,14.

Отже, ліквідність підприємства вказує на здатність активів підприємства бути швидко конвертованими в готівку без додаткових витрат. Це дуже важливий аспект фінансового управління підприємством, оскільки він впливає на його здатність виконувати фінансові зобов'язання та реагувати на непередбачені обставини.

Рівень ліквідності дійсно залежить від того, наскільки швидко можна конвертувати активи у готівку без втрати вартості. Чим швидше можна це зробити, тим вищий рівень ліквідності у підприємства.

Фінансова стійкість підприємства визначається за допомогою різних показників, таких як відношення власних коштів до загальних активів, довгострокова заборгованість до власного капіталу, відношення загального боргу до прибутку перед оподаткуванням тощо. Ці показники дають уявлення про фінансове здоров'я підприємства та його здатність вирішувати фінансові зобов'язання.

Ділова активність підприємства, зазвичай, оцінюється за допомогою показників, таких як оборотність активів, тривалість процесу обороту товарно-матеріальних цінностей. Ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та як швидко вони повертаються в обіг.

Комбінуючи аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, можна отримати повнішу картину фінансового стану підприємства.

Фінансова стійкість підприємства є дуже важливим аспектом для успішної діяльності. Вона означає, підприємство може ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами таким чином, щоб забезпечити стале фінансування своєї діяльності та відновлення інвестицій. Головною метою фінансової стійкості є здатність підприємства не лише виживати в умовах ринкової нестабільності, але й розвиватися і зростати навіть при змінних умовах. Важливо мати ефективну стратегію управління ресурсами та прибутком, щоб підприємство було самодостатнім і не залежало від зовнішніх фінансових джерел.

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. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
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 2.10 видно, що за відповідний період фінансова стійкість

підприємства покращилася. Якщо у 2019 році коефіцієнт автономії становив 0,39, то у 2023 році він становитиме 0,82.

Динаміку показників ряду коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства з 2019 по 2023 роки наведено на рис. 2.3.

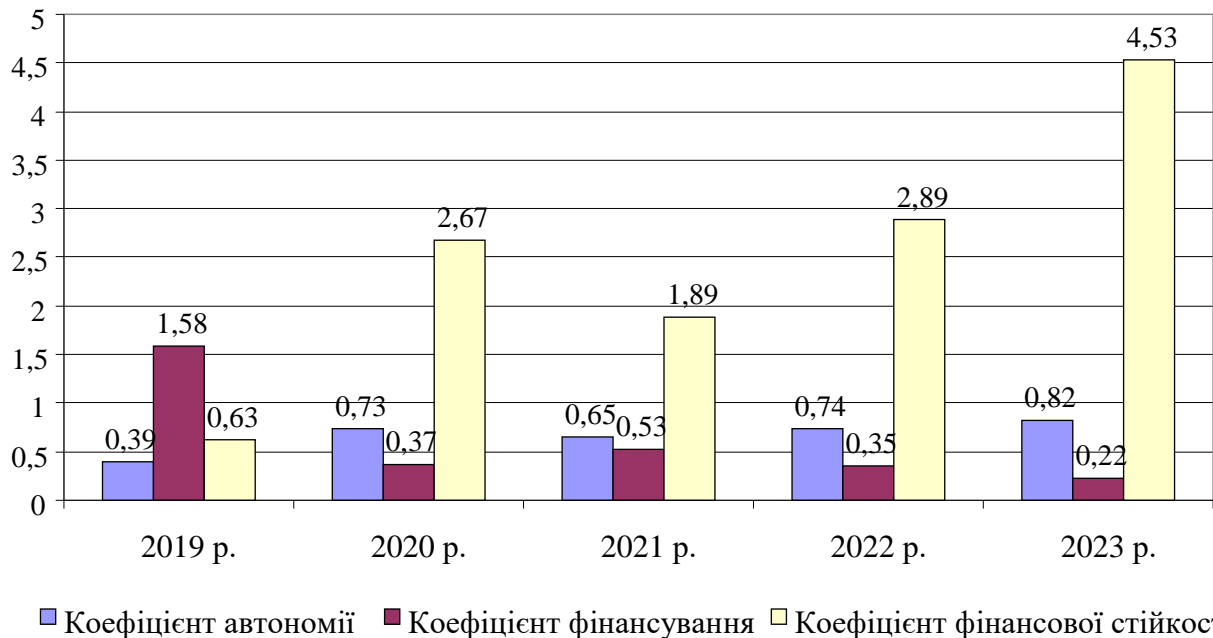


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.

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 2023 році зобов'язання підприємства становили лише 22,0 % власного капіталу. Показник фінансової стійкості характеризує відносний обсяг залучених власних грошових коштів на 1 грн. З 2019 по 2023 рік значення цього показника зросло з 0,63 грн до 4,53 грн, що також можна вважати позитивною тенденцією.

Аналізуючи показники господарської діяльності (табл. 2.11), 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 2.11

Показники ділової активності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
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 2019-2023 роки, так як підприємство може використовувати залучені грошові кошти, нівелюючи при цьому недостатність розрахунків з дебіторами. Таким чином термін погашення кредиторської заборгованості у 2023 році становить 69 днів.

2.3. Стратегія оцінки конкурентного середовища підприємства

Рентабельність є одним з ключових показників успішності підприємства. Вона визначається як співвідношення прибутку (або доходу) до витрат, вкладених у цю діяльність. Висока рентабельність свідчить про ефективність виробничих процесів та вдале керування ресурсами. Для підприємств важливо постійно вдосконалювати свою рентабельність, щоб забезпечити стабільність та прибутковість бізнесу.

Коефіцієнт рентабельності активів вимірює ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на ефективність використання власних коштів для забезпечення прибутковості. А коефіцієнт рентабельності продажів показує, яка частина доходу від продажу товарів або послуг залишається як чистий прибуток після відрахування всіх витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники рентабельності діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Рік					Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019	2023 до 2022
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

Показник зріс з 0,16 у 2019 році до 0,28 у 2022 році, зменшившись на 46,43 %, що відображено в показнику за 2023 рік, в якому після інвестування в активи підприємство отримало 1,5 коп. чистого прибутку.

Отже, підсумовуючи все вищесказане, можна сказати, що, по-перше, у 2019-2023 рр. досліджуване підприємство мало абсолютну фінансову стійкість, що саме по собі вже свідчить про надійність цього суб'єкта

господарювання, тобто підприємство не залежить від несприятливої зміни 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 2023 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. 2.13).

Згідно даних табл. 2.13, 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.

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, 2019-2023 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

Для ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз підприємства важливо ретельно проаналізувати як мікросередовище (яке включає в себе клієнтів, постачальників, конкурентів), так і макросередовище (економічні, соціокультурні, політичні, технологічні та природні чинники). Цей аналіз допоможе вам зрозуміти потенційні можливості для розвитку бізнесу, а також підготувати відповідні стратегії для подолання можливих загроз.

Оцінка макросередовища є важливим етапом для будь-якого підприємства, оскільки вона допомагає зрозуміти зовнішні фактори, які можуть вплинути на їхню діяльність.

Економічні фактори, такі як інфляція, рівень безробіття, обмінні курси, можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів та загальну кон'юнктуру ринку.

Політично-правові фактори включають законодавство, регулююче бізнесову діяльність, податкову систему, політичну стабільність та інші чинники, які можуть створювати або усувати бар'єри для розвитку.

Соціально-культурні фактори відображають суспільні та культурні тенденції, які можуть вплинути на споживацькі уподобання та попит на продукцію чи послуги.

Виробничо-технологічні фактори охоплюють нові технологічні тренди та інновації, які можуть змінити способи виробництва та управління бізнесом.

Аналіз цих факторів допомагає підприємству розробити стратегії, які б дозволили їм адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Макросередовище включає всі зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, а мікросередовище охоплює внутрішнє середовище, таке як споживачі, конкуренти, ринок та контактну аудиторію. Аналіз мікросередовища допомагає бізнесу краще розуміти своїх конкурентів, споживачів та ринок, що є важливим для успішної реалізації ринкових стратегій та планування дій.

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

За даними додатку Д 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, 2019-2023 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		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, 2019-2023 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. 2.6).


	$M > Z$	$Z > M$
$P > C$	<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. 2.6. Матриця SWOT для підприємства, 2019-2023 рр.

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

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. 2.14).

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління
ресурсами підприємства, 2019-2023 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

Звісно, ефективне управління конкуренцією є ключовим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, розробку стратегій та тактик для підтримки конкурентних позицій. За допомогою правильного використання необхідного потенціалу та інструментів управління, ваше підприємство зможе ефективно конкурувати на ринку і здобувати перевагу над іншими учасниками.

Конкурентний потенціал є сукупністю ресурсів і можливостей, які мають суб'єкти господарювання і що дозволяють їм здобути конкурентну перевагу на ринку. Цей потенціал може включати матеріальні (такі як обладнання, технології), нематеріальні (бренди, інтелектуальну власність), трудові та фінансові ресурси. Розуміння та ефективне використання конкурентного потенціалу допомагають підприємствам зайняти сильну позицію на ринку і забезпечити стабільний розвиток.

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.

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 2.15

Характеристика складових потенціалу підприємства, 2019-2023 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

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.

Висновки до розділу 2

1. Аграрне підприємство може бути ефективним суб'єктом господарювання, якщо воно буде мати ефективні стратегії виробництва, використовувати сучасні технології та враховувати ринкові умови. Однак ефективність може залежати від багатьох факторів, таких як ринкова конкуренція, кадровий потенціал, доступність ресурсів та інвестицій.

2. Потенціал сільськогосподарського підприємства залежить від різних факторів, таких як місце розташування, якість ґрунту, клімат, технологічний прогрес, ринковий попит та ефективність управління. Використовуючи сучасні інструменти та методи, інвестуючи в дослідження та розробки, диверсифікуючи продукцію та впроваджуючи стійкі практики, сільськогосподарське підприємство може максимізувати свій потенціал зростання та прибутковості. Крім того, вивчення нових ринків, впровадження ефективних маркетингових стратегій і побудова міцних партнерських відносин у галузі також можуть сприяти розкриттю повного потенціалу сільськогосподарського бізнесу.

3. Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечувати стабільний фінансовий стан у тривалі періоди часу. Одним з ключових аспектів стійкості є здатність підприємства забезпечувати постійний рівень прибутку та генерувати достатній оборотний капітал для покриття поточних зобов'язань.

4. Важливість стратегічного розвитку аграрного підприємства полягає у зростанні та стабілізації бізнесу, покращенні продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Шляхи стратегічного розвитку можуть включати в себе впровадження новітніх технологій, розширення асортименту продукції, вдосконалення ланцюга постачання, а також розвиток маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів. Все це допомагає забезпечити стійкий і успішний розвиток аграрного підприємства в умовах постійної зміни ринкових умов.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства

Господарська діяльність має великий вплив на розвиток підприємства. Це охоплює ефективне виробництво, обсяг продажів, рівень господарських витрат, товарообіг та інші показники діяльності. Шляхи оптимізації цих процесів можуть включати вдосконалення управління, підвищення якості продукції, зменшення витрат та багато іншого. Важливо постійно вдосконалювати стратегії господарської діяльності для досягнення успіху підприємства.

Ефективна організація підприємницької діяльності може значно впливати на кінцевий результат бізнесу. Це охоплює такі аспекти, як стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, створення ефективних процесів та контроль за виконанням завдань. Такі підприємства, які можуть налагодити ці аспекти, зазвичай досягають кращих результатів і стають конкурентоспроможними на ринку.

Комерційна діяльність є важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Взаємодія з кінцевими споживачами дозволяє підприємству закріпити свою позицію на ринку, зробити свою продукцію більш доступною та затребуваною. Забезпечення найкращих інтересів торговельних операцій є важливим аспектом успішної комерційної діяльності, оскільки це сприяє підтриманню взаємовигідних стосунків з партнерами. Надання пріоритету вимогам та інтересам споживачів є ключовим у забезпеченні задоволеності клієнтів і побудові стійких відносин з ними.

Розвиток підприємства у сучасних ринкових умовах базується на принципах рівноправності торгових партнерів, незалежності постачальників і

покупців, а також фінансової та матеріальної відповідальності за виконання своїх зобов'язань. Це важливо для побудови стабільних і взаємовигідних відносин між бізнес-партнерами та забезпечення успішного розвитку підприємства в умовах конкуренції на ринку.

Бізнес-моделювання є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Це процес, який вимагає аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на бізнес, і відображення цих аспектів у стратегічних і операційних планах.

Зовнішнє середовище включає фактори, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, які можуть вплинути на успішність бізнесу. Показники, такі як прибуток, продажі, витрати та активи, також грають важливу роль у бізнес-моделюванні, оскільки вони допомагають у формулюванні цілей та стратегій компанії.

Поведінкові аспекти, такі як конкуренти, постачальники та споживачі, також важливі для розуміння ринкових умов і формулювання стратегій. І, нарешті, стратегічні питання та операційні аспекти, такі як місія підприємства, аналіз можливостей, планування та ефективність виробництва, грають вирішальну роль у розвитку бізнесу.

Процес бізнес-моделювання допомагає підприємствам краще розуміти їхню ділову модель, визначати стратегічні цілі та розробляти дієві плани дій для досягнення успіху на ринку.

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.

Ефективна виробничо-комерційна діяльність є критично важливою для успіху підприємства. Вона впливає на доходність, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Результати цієї діяльності визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, та як вона впливає на його

загальний успіх. Для забезпечення успішної виробничо-комерційної діяльності важливо мати чіткий стратегічний план, використовувати сучасні технології та професійний підхід до управління.

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	Формування комерційних управлінських рішень

Ефективна виробнича та комерційна діяльність є дуже важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Це означає оптимізацію процесів виробництва, управління ресурсами, маркетингу та управління відносинами з клієнтами. Шляхи підвищення ефективності можуть включати автоматизацію, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також розвиток інновацій.

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, 2025-2029 рр.

Для стратегічного визначення напрямку розвитку рекомендується матричний підхід, який враховує як тип економічного розвитку, так і ринкову стратегічну позицію підприємства. Тип економічного розвитку відіграє важливу роль, оскільки він значно покращує стратегічну позицію, визначену за допомогою методу SWOT-аналізу. Інтенсивний розвиток розглядається як найбільш сприятливий тип стратегічного зростання, оскільки він веде до збільшення обсягів виробництва при одночасному зниженні витрат виробництва.

Згідно відповідної методики необхідно обраховувати три основні показники, і на основі їх значень визначити тип розвитку, це індекс реалізації

готового продукту ($I_{РП}$), індекс витрат на виробництво (I_B) та індекс ефективності діяльності товариства (I_{KE}).

При умові виконання рівності ($I_{РП} > 1$), ($I_B < 1$) 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.

Стратегічне планування внутрішньогосподарською діяльності підприємства тісно пов'язано з здійсненням загальної економічної політики або стратегії розвитку. В сучасних реаліях важливою передумовою стратегічного планування і розширення економічної діяльності є розвиток вільних ринкових відносин, їх постійне та безперервне вдосконалення.

Важливо визнати, що в сфері економіки, плануючи показники, пов'язані з мікросередовищем, включаючи доходи та витрати, необхідно враховувати непередбачувані коливання макросередовища ринку. Коли бізнес починає бурхливе економічне зростання, інструменти стратегічного планування, такі як сценарне планування, можуть узгодити мікро- та макроекологічні тенденції.

У світлі майбутнього розширення підприємства ми представляємо наступний сценарій процесу планування (табл. 3.2), який розглядається через призму стратегічного планування доходів і витрат. Важливим аспектом запропонованого плану є планування доходів і витрат. Ми стверджуємо, що створення різноманітних варіантів стратегічного планування економічного розвитку є вигідним з огляду на численні умови, які дозволяють окреслити оптимістичні, песимістичні та реалістичні стратегічні альтернативи розвитку.

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

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, $d=I_{KE}/I_B$, тобто для того, щоб виконувалась умова $d > 1$, I_{KE} повинно бути більшим за I_B ($I_{KE} > I_B$). У свою чергу, $I_{KE}=PP_2/B_2 : PP_1/B_1$, звідси $I_{KE} = ЧД_2 \cdot OB_1 / OB_2 \cdot ЧД_1$.

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

$$ЧД_2 \cdot OB_1 / OB_2 > ЧД_1 / OB_1 \quad (3.1)$$

Для визначення залежності PP_2 від B_2 здійснимо такі математичні перетворення:

$$ЧД_2 > OB_2 \cdot ЧД_1 / OB_1 \quad (3.2)$$

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

У результаті встановлена умова та формула 3.2 дозволяють прогнозувати чистий прибуток та операційні витрати на наступні періоди, припускаючи оптимістичний сценарій економічного зростання (що характеризується підходом інтенсивного розвитку). Однак обмеження запропонованої формули полягає в тому, що вона не може врахувати планування доходу протягом визначеного періоду, якщо значення витрат залишаються незмінними. Це обмеження ґрунтується на математичних принципах.

Ринковий ландшафт, що швидко розвивається, змушує керівників підприємств готуватися до можливих найгірших сценаріїв. Щоб вирішити цю проблему, ми вважаємо корисним сформулювати песимістичний підхід до стратегічного економічного розвитку. У цьому контексті песимістичну стратегію слід розглядати як оборонну форму економічного прогресу, що характеризується падінням техніко-технологічних стандартів виробництва разом із поступовою деградацією суспільства.

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

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

Так, реалістичний вибір дійсно важливий при стратегічному плануванні. Він дозволяє уникнути нереальних цілей та очікувань, та зосередитись на досяжних та реальних цілях та шляхах до їх досягнення. Важливо враховувати дійсні ресурси, обставини та можливості у процесі стратегічного планування.

Дотримання політики планування доходів і витрат дозволяє підприємству ефективно управляти своїми ресурсами і забезпечує стабільність в умовах економічного розвитку. Враховуючи це, можна припустити, що підприємство зможе успішно впоратися з екстенсивним економічним розвитком у майбутньому.

Ми продовжуємо аналіз доходів і витрат і намагаємося змоделювати 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, 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	

Оптимістичний варіант планування передбачає збільшення

операційних витрат на основі позитивної динаміки, яка спостерігалася в минулі роки. Це може вказувати на покращення фінансової діяльності компанії та попит на її продукцію або послуги. 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).

Управління фінансами є важливою частиною успіху будь-якого підприємства. Підприємство може отримати більший дохід, якщо правильно використовуватиме фінансові ресурси, застосовуватиме ефективні стратегії і контролюватиме витрати. Збільшення доходів може бути досягнуто шляхом залучення нових клієнтів, розширення асортименту продукції або послуг, підвищення цін на товари або послуги, а також ефективного маркетингу і просування бренду. Важливо не забувати про забезпечення сталого зростання прибутків і відповідність умовам формули 3.2, що забезпечує оптимальну економічну безпеку підприємства.

Підприємство може вийти на новий рівень економічного розвитку за умови інтенсивного розвитку, який є оптимістичним вибором для його стратегічного розвитку. Інтенсивний розвиток передбачає швидке та ефективно впровадження нових технологій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Це може сприяти збільшенню обсягів виробництва, покращенню якості продукції та збільшенню прибутків.

Підготовка до найгіршого сценарію є важливою стратегією в управлінні бізнесом. Підходити з песимізмом до аналізу можливих ризиків допомагає зменшити негативні наслідки неблагополучних ситуацій в майбутньому.

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.

Стратегія інтенсивного економічного розвитку та ефективне управління витратами можуть допомогти досягти максимального доходу від реалізації продукції. Важливо максимізувати прибуток, одночасно оптимізуючи витрати, щоб досягти успіху на ринку. Динаміка чистого доходу від реалізації та операційних витрат є ключовими показниками ефективності бізнесу, тому варто уважно аналізувати їх і приймати відповідні стратегічні рішення.

У невизначених та нестабільних умовах важко передбачити та контролювати всі можливі варіанти дій. У таких ситуаціях важливо мати гнучкість та здатність адаптуватися до змін, шукаючи та впроваджуючи ефективні стратегії в реальному часі. Важливо не лише планувати, а й реагувати на зміни, щоб забезпечити підвищення активності й успішність дій.

Стратегія маркетингу часто оцінюється за допомогою порівняння досягнутих результатів підприємства з поставленими цілями. Цей процес визначає, наскільки успішною була стратегія і які зміни можуть бути внесені для поліпшення. Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегії, а також служить механізмом зворотного зв'язку для коригування стратегій.

Ефективне оцінювання діяльності дійсно вимагає систематичного та постійного підходу. Регулярні перевірки та оцінки допомагають виявляти потенційні проблеми, розробляти стратегії вирішення проблем і підвищувати загальну ефективність управління.

Головна мета стратегії управління використанням фінансових ресурсів – це ефективне розпорядження грошовими коштами та іншими фінансовими активами підприємства. Планування виробництва грає важливу роль у цьому процесі, оскільки допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, зменшення затрат та підвищення продуктивності.

Враховуючи інформацію про фінансові можливості, планування виробництва дозволяє оптимізувати виробничі процеси, прогнозувати потреби в ресурсах та планувати витрати на виробництво продукції.

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

Комплексний ряд стратегічних рішень є важливою основою для успішного управління економічними процесами. Це включає в себе розроблення основних напрямків розвитку, визначення ключових положень і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Цей план є ключовим інструментом для забезпечення стійкого розвитку

підприємства або організації.

Планування діяльності є ключовим етапом у будь-якому бізнесі. Зазначені напрямки, такі як визначення навколишнього середовища, дослідження ринку та конкурентів, постановка мети, контроль та координація допоможуть у напрямку успішного розвитку. Чітке розуміння цих аспектів дозволить планувати та виконувати стратегію ефективно.

Стратегія розвитку, заснована на досягненні максимальних результатів та підвищенні конкурентоспроможності, є ключовою для успіху будь-якого підприємства. Основою для втілення цієї стратегії дійсно є тактичні та оперативні плани, які дозволяють визначити конкретні кроки та дії для досягнення мети. Важливо також забезпечити постійне аналізування результатів та вносити корективи для оптимізації процесу 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 ці потенціали, 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

Стратегія розвитку, заснована на досягненні максимальних результатів та підвищенні конкурентоспроможності, є ключовою для успіху будь-якого підприємства. Основою для втілення цієї стратегії дійсно є тактичні та оперативні плани, які дозволяють визначити конкретні кроки та дії для досягнення мети. Важливо також забезпечити постійне аналізування результатів та вносити корективи для оптимізації процесу розвитку.

Метою досліджуваного підприємства є трансформація в інноваційний розвиток економіки, то важливо скласти стратегічну карту, яка відобразатиме основні напрямки розвитку. У цій стратегічній карті слід відобразити ключові показники успіху, цілі та завдання, які допоможуть досягти поставленої мети. Також необхідно врахувати інноваційні пріоритети та механізми їх реалізації. Ретельно продумана та побудована стратегічна карта допоможе підприємству ефективно впроваджувати інновації та досягати поставленої мети.

Реалізація стратегічної карти дійсно є складним процесом, який потребує від учасників розробки глибокого розуміння концепції. Цей інструмент допомагає організаціям ліпше зрозуміти свої цілі, завдання та шляхи досягнення успіху. Розробка стратегічної карти вимагає визначення ключових показників продуктивності, встановлення пріоритетів та розробку конкретних дій для досягнення стратегічних цілей.

Організаційний зворотний зв'язок є критичним компонентом в процесі формування стратегічної карти підприємства. Він дозволяє забезпечити взаємодію між різними рівнями управління та стейкхолдерами, отримати фідбек щодо вже розроблених стратегічних напрямків та вчасно коригувати стратегію відповідно до знайдених недоліків або зміни умов зовнішнього середовища. Здійснювати організаційний зворотний зв'язок варто на різних етапах формування стратегічної карти, починаючи від її розробки до впровадження.

Тривалість проекту формування стратегічної карти може значно варіюватися в залежності від різних факторів, таких як обсяг та складність даних, доступність ресурсів, ефективність комунікації внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Характер і сила цих факторів можуть визначити швидкість розвитку стратегічної карти підприємства.

Методи та інструменти, що використовуються у процесі формування стратегічної карти, також можуть впливати на тривалість проекту. Для досягнення успіху у формуванні стратегічної карти, важливо враховувати всі ці аспекти та бути гнучкими у відповіді на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Внутрішнє середовище суб'єкта господарювання складається з різноманітних елементів, таких як розмір, характер її діяльності та управління. Величина підприємства може впливати на швидкість його реакції на зміни у зовнішньому середовищі, а також на його конкурентоспроможність. Характер виробничо-господарської діяльності визначає, які продукти або послуги підприємство виробляє, а характеристики управління охоплюють стратегію, бюджетування, контроль та інші аспекти управління. Зовнішні чинники, такі як стадія життєвого циклу ринку та міжнародне оточення, також можуть впливати на успішність суб'єкта господарювання.

Фактори внутрішнього операційного середовища можуть впливати на тривалість етапів проекту, де формується стратегічна карта. Наявність ефективних процесів, ресурсів та комунікації всередині організації може значно полегшити роботу над стратегічною картою проекту і зменшити час, необхідний для її розробки. А відсутність таких факторів може призвести до затримок та труднощів у випередженні та виконанні встановлених завдань.

Розмір може мати важливий вплив на процес впровадження стратегічної карти в підприємстві. Коли розмір зростає, збільшується складність забезпечення реалізації стратегії, оскільки потрібно визначити обсяг відповідальності за виконання завдань та забезпечити здатність

працівників вносити необхідні зміни. Гнучкість і відкритість підприємства також грають важливу роль у впровадженні 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,
2025-2029 рр.**

<p>Етап 1. Стратегічний аналіз, формування місії і стратегії товариства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SWOT-аналіз; - формування місії, стратегії, корпоративних цінностей, стратегічних цілей.
<p>Етап 2. Визначення функціональних цілей та ключових факторів успіху:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відбір цілей; - вибір значимих аспектів бізнесу.
<p>Етап 3. Досягнення консенсусу за цілями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розподіл цілей за блоками показників; - визначення завдань із досягнення цілей; - встановлення причинно-наслідкових залежностей між цілями і завданнями.
<p>Етап 4. Формування стратегічної карти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вибір індикаторів; - встановлення причинно-наслідкових зв'язків; - нормування показників; - виявлення заходів; - каскадування стратегічної карти.
<p>Етап 5. Впровадження стратегічної карти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління персоналом; - організування зворотного зв'язку.

Коли співробітники спираються на локальні мережі і надають інформацію топ-менеджменту під час індивідуальних діалогів, це допомагає отримати комплексне розуміння завдань і досягти стратегічних цілей. Через такі діалоги можна виявити ключові проблеми, запропонувати рішення та встановити ефективну стратегію розвитку.

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.

Комунікація між топ-менеджментом і робочими групами є надзвичайно важливою для успішної роботи підприємства. Стратегічна карта може стати ефективним інструментом для координації цього процесу, визначаючи ключові пункти спільного розуміння та співпраці між різними рівнями управління. Це допомагає встановити зв'язок між стратегічними цілями та конкретними завданнями робочих груп, що сприяє досягненню спільних цілей підприємства.

Для відображення стратегічної інформації та керівництва процесом планування важливою є використання стратегічних карт в організаційних і комунікаційних моделях. Стратегічна карта дозволяє визначити ключові цілі та показники успіху організації, а також встановити зв'язок між стратегією підприємства та конкретними діями та процесами. Паралельно з формуванням стратегічних карт важливо забезпечити їх ефективне використання і впровадження в діяльність організації.

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.

Важливо, щоб вище керівництво було втягнуте в процес розробки та виконання стратегічної карти. Це допомагає забезпечити розуміння та підтримку стратегії на всіх рівнях управління підприємством.

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 є важливим елементом внесення змін до стратегічної карти підприємства. Працівники, які володіють потрібними навичками та знаннями, є ключовим ресурсом для успішної реалізації стратегічних ініціатив.

Локальні оперативні мережі можуть стати ефективним інструментом для впровадження стратегічних змін у підрозділах або в окремих регіонах.

Вони дозволяють оперативно спілкуватися, обмінюватися інформацією та координувати дії на місцевому рівні, що сприяє швидкому впровадженню стратегічних ініціатив.

Отже, використання кадрового забезпечення разом з локальними оперативними мережами може допомогти підприємству успішно реалізувати зміни на стратегічному рівні.

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.

При формуванні стратегічної карти діяльності підприємства слід враховувати наступні вимоги:

- 1) орієнтація на досягнення стратегічних цілей. Кожен показник на стратегічній карті повинен відображати певний аспект досягнення стратегічної мети підприємства;
- 2) конкретність та вимірюваність. Показники повинні бути конкретними та вимірюваними, щоб забезпечити можливість оцінювати їх досягнення;
- 3) спрямованість на результат. Показники повинні бути спрямовані на результати діяльності підприємства та допомагати у досягненні стратегічних цілей;

4) взаємозв'язок зі стратегічними цілями. Кожен показник повинен бути пов'язаний з конкретною стратегічною ціллю, щоб забезпечити їх взаємодію.

Дотримання цих вимог допоможе підприємству ефективно визначити та відстежувати ключові показники своєї діяльності на стратегічній карті.

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, дійсно має використовувати різноманітні показники. Ці показники служать для оцінки ефективності та стратегічного функціонування організації. Їх різноманіття дозволяє отримувати повний образ процесів та результатів управління. Також їх використання за єдиними стандартами спрощує порівняння даних із різних джерел і забезпечує їх точність та об'єктивність.

Правильно вибрані ключові показники продуктивності і успішності допомагатимуть вам відслідковувати прогрес у досягненні стратегічних цілей і вчасно коригувати стратегію в разі необхідності. Легкодоступність та відображення всіх стратегічно важливих напрямків діяльності також важливі для ефективного моніторингу і управління бізнесом.

Якщо врахувати формулювання стратегічної карти разом з детальним аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, то розробка низки заходів на основі кожного розділу стратегічної карти може включати такі кроки:

- 1) ринки:
 - проведення досліджень ринку для визначення ключових трендів та можливостей;
 - аналіз конкурентів та їхніх стратегій для розробки унікальних пропозицій;
 - визначення цільової аудиторії та розробка маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів.

2) внутрішні бізнес-процеси:

- оцінка ефективності поточних процесів та ідентифікація можливостей їх оптимізації;
- впровадження систем автоматизації для підвищення продуктивності та зниження витрат;
- проведення навчання та розвитку персоналу для підтримки оптимальних бізнес-процесів.

3) компоненти розвитку:

- розробка стратегії розвитку компанії на основі виявлених можливостей та загроз;
- визначення інвестиційних можливостей для стимулювання зростання бізнесу;
- впровадження програми постійного вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності.

Ці заходи допоможуть підприємству виробити стратегію, відповідну його потребам та досягненням поставлених цілей.

Фінанси відіграють важливу роль у будь-якому підприємстві, і вони можуть бути першим блоком на стратегічній карті. Ресурси та гроші відображають ключовий фактор успіху для бізнесу.

Фінансовий блок в бізнесі дійсно важливий для визначення цілей підприємства і розробки стратегій для досягнення цих цілей. У цьому блоку зазвичай визначаються джерела фінансування, прогнозується обсяги і потоки коштів, а також встановлюються метрики успішності для оцінки фінансової діяльності підприємства.

Для визначення ефективних заходів у фінансовому блоку варто враховувати такі фінансові показники, як прибуток, оборотність активів, чистий прибуток, рентабельність капіталу та інші. З урахуванням цих показників можна розробити оптимальні стратегії для підвищення фінансової стійкості та успішності підприємства у майбутньому (табл. 3.6).

Отримання прибутку дійсно є однією з ключових цілей багатьох бізнесів. Проте також важливо враховувати забезпечення якісних продуктів і послуг, задоволення потреб клієнтів і дотримання вимог законодавства. Успішність бізнесу часто визначається його здатністю забезпечити ці різні аспекти.

Точно, контроль і розрахунки, які використовуються для аналізу фінансового стану підприємства, дозволяють оцінити ефективність його діяльності. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення для поліпшення фінансової стабільності та зростання бізнесу.

Аналіз фінансової ситуації є невід'ємною частиною управління будь-яким підприємством в сучасних умовах бізнесу. Цей процес допомагає виявити поточний стан фінансових показників підприємства, оцінити його фінансові можливості та ризики, визначити стратегію подальшого розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз фінансової ситуації дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, збільшувати ефективність його діяльності та забезпечувати стійкий фінансовий розвиток.

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, 2025-2029 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, 2025-2029 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 рекламаций, 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).

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.

Таблиця 3.8

Заходи блоку «Внутрішні бізнес-процеси» стратегічної карти підприємства, 2025-2029 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

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,
2025-2029 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.

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.

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 підприємство 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.

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

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

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

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.

Висновки до розділу 3

1. Розробка стратегічної карти є дієвим інструментом для визначення стратегічних цілей, завдань та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Цей процес допомагає команді чітко визначити, куди вони рухаються і які кроки слід прийняти для досягнення поставлених цілей. Стратегічна карта допомагає уникнути розбіжностей в розумінні між учасниками процесу стратегічного планування та забезпечує їхню спрямованість на досягнення спільної мети.

2. 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.

3. Цільова стратегічна ситуація підприємства націлена на збільшення доходів та мінімізацію операційних витрат є важливою для досягнення успіху. Це може включати в себе розвиток нових продуктів або послуг, залучення нових клієнтів, оптимізацію процесів виробництва та управління, а також ефективне використання ресурсів. Дотримання такої стратегії допоможе підприємству зрости і стати більш конкурентоспроможним на ринку. 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.

ВИСНОВКИ

1. Концепція вибору стратегії розвитку дійсно є ключовою у бізнесі, оскільки вона визначає шлях, яким буде йти підприємство для досягнення своїх цілей і відрізнятись на ринку. Цей довгостроковий комплексний план дій грає важливу роль у розподілі ресурсів та визначенні пріоритетів. Взаємодія з іншими факторами, такими як тривалість застосованих дій і реагування на непередбачені події, також має велике значення. Все це допомагає підприємству створити свою унікальну позицію на ринку і залишатися конкурентоспроможною.

2. Умови ринкової економіки стимулюють підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі для забезпечення своєї життєздатності. Адаптація до умов підвищеної життєздатності включає в себе вдосконалення стратегій управління, розвиток нових продуктів та послуг, оптимізацію бізнес-процесів і залучення нових ресурсів. Відповідний аналіз та реагування на зміни допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними у сучасному бізнес-середовищі.

3. Стратегії розвитку є ключовим елементом для будь-якого підприємства, оскільки вони визначають напрямок його подальшого розвитку і визначають, як досягнути поставлених цілей. Планування стратегій дозволяє ефективно керувати ресурсами, збільшувати конкурентоспроможність компанії та досягати успіху на ринку. Отже, здійснення стратегічного вибору бізнес-цілей є важливим завданням для керівників підприємства.

4. 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.

5. Провівши оцінку діяльності підприємства можемо відмітити, що у 2023 та 2022 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 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.

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 2023 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. Дослідження конкурентного середовища показує, що фінансове положення підприємства грає ключову роль у визначенні її конкурентоспроможності. Сильна фінансова база дозволяє інвестувати в дослідження та розвиток, удосконалення продуктів і послуг, а також в маркетингові та рекламні кампанії. Це дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів, розвивати бізнес та збільшувати свою частку на ринку. Таким чином, ефективне фінансове управління може суттєво позитивно впливати на конкурентоспроможність.

9. Фінансовий стан займає важливу роль у конкурентній сфері. Це дозволяє підприємству мати стабільну підставу для реагування на зміни на ринку, виконання своїх зобов'язань і розвитку своєї діяльності.

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.