

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

МИХАЛЕВИЧ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:

ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

Кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

Засідання кафедри менеджменту

Від 23 травня 2024р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія Хомюк

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ МИХАЛЕВИЧУ ОЛЕКСАНДРУ

1. Тема роботи: Управління стратегічним розвитком підприємства (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Левицький Віктор Володимирович, к.е.н., доцент.

3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління стратегічним розвитком підприємства.

5. Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: конкретизувати сутність стратегічного розвитку підприємства; дослідити сучасні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства; систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком підприємства; охарактеризувати ***** та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові управління стратегічним розвитком підприємства ***** та надати рекомендації щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства *****.

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

6. Дата видачі завдання: 25.09.2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 20.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 20.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3	Формування висновків та пропозицій	до 12.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 20.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

Здобувач освіти		Олександр МИХАЛЕВИЧ
Керівник роботи		Віктор ЛЕВИЦЬКИЙ

АНОТАЦІЯ

Михалевич О.С. Управління стратегічним розвитком (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємства, що функціонує у сфері роздрібної торгівлі. Визначено сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління та формування стратегії розвитку. Здійснено аналіз основних показників діяльності та проведено оцінку дієвості системи управління стратегічним розвитком *****. Виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення управління стратегічним розвитком *****.

Ключові слова: розвиток, управління, стратегія розвитку, фактори впливу, оцінка, стратегія, удосконалення, планування, розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Наукова інтерпретація сутності та характерних рис стратегічного розвитку	8
1.2. Ресурси підприємства в контексті стратегічного управління розвитком	14
1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	24
2.1. Економічно-організаційний огляд функціонування підприємства	24
2.2. Аналіз фінансових можливостей для забезпечення стратегічного розвитку підприємства	29
2.3. Аналіз впливу зовнішніх факторів на ефективність стратегічного розвитку підприємства	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств постійної адаптації та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Управління стратегічним розвитком підприємства передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку ефективних стратегій і планів дій, що забезпечують довгостроковий успіх. Урахування глобальних економічних та технологічних змін робить цю тему надзвичайно актуальною для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та адаптивними у мінливих ринкових умовах. Таким чином, дослідження стратегічного розвитку підприємства є важливим у контексті постійного розвитку ринку та впровадження інновацій.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління стратегічним розвитком підприємства на прикладі *****. Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- конкретизувати сутність стратегічного розвитку підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства;
- систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності стратегічного розвитку підприємства;
- охарактеризувати ***** та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати складові управління стратегічним розвитком *****;
- виконати оцінку ефективності управління стратегічним розвитком *****.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства *****.

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

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення – для дослідження змісту стратегічного розвитку підприємства, системного підходу – для виявлення взаємозв'язків між факторами стратегічного розвитку; графічний – для представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження щодо управління стратегічним розвитком допомагає підприємствам оптимізувати стратегії, вдосконалювати процеси та впроваджувати інновації. Його результати служать підґрунтям для покращення внутрішніх процесів та стратегій управління, а також для використання новітніх технологій у бізнесі. Оцінка ризиків та управління ними додає стабільності та надійності підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Таке дослідження має практичне застосування, сприяючи розробці конкретних рекомендацій для підвищення ефективності та стійкості на ринку.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження обговорено й схвалено на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукова інтерпретація сутності та характерних рис стратегічного розвитку

В умовах жорстко регламентованої системи з високим рівнем централізації та бюрократії довгострокове планування виявлялося ефективним. Однак при змінному та невизначеному зовнішньому середовищі стратегічне управління набуває пріоритетного значення порівняно з плануванням.

Сьогодні основною задачею підприємства є адаптація до умов посиленої конкуренції через збалансоване поєднання своїх можливостей з зовнішніми змінами. Це стає фундаментом для стратегічного управління. Однією з ключових функцій менеджменту є формування потенціалу підприємства, що охоплює як поточні, так і перспективні можливості в умовах невизначеності.

Питання управління потенціалом підприємства має важливе місце в науковій практиці і дослідженнях. Однак актуальність формування системи управління стратегічним розвитком підприємства залишається високою.

Більшість визначень «потенціалу підприємства» базуються на ресурсах підприємства та досягненнях у реалізації стратегічних цілей. Основна ідея полягає в інтегрованому відображенні поточних та майбутніх можливостей підприємства перетворювати вхідні ресурси в економічні блага, задовольняючи корпоративні та суспільні потреби.

В наукових роботах виділяються три підходи до визначення потенціалу підприємства: перший підхід розглядає потенціал як сукупність ресурсів,

другий - як систему матеріальних та трудових факторів, а третій - як здатність ресурсів економічної системи виконувати завдання.

На нашу думку, потенціал підприємства є здатністю активізувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і забезпечення розвитку. Процес формування потенціалу включає створення ресурсів таким чином, щоб їх взаємодія сприяла успішному досягненню усіх цілей підприємства

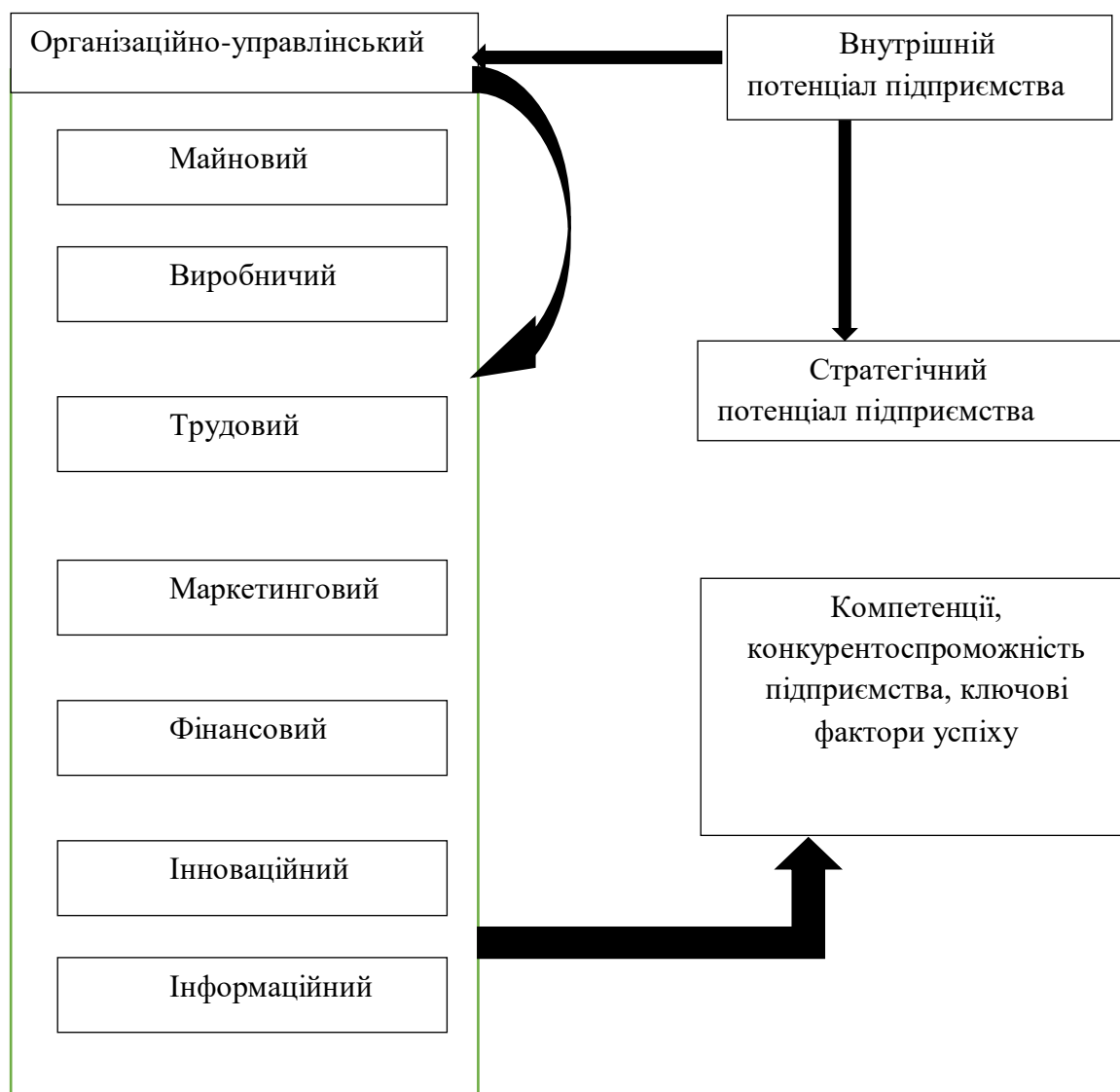


Рис. 1.1. Модель потенціалу підприємства*

Примітка: Розроблено автором

Отже, модель потенціалу підприємства включає наступні компоненти:

1) Ресурсний потенціал: охоплює кількість та якість ресурсів, таких як виробничі засоби, матеріальні ресурси, фінансові активи та нематеріальні активи, включаючи патенти, ліцензії, технології тощо.

2) Трудовий потенціал: визначається освітніми та кваліфікаційними характеристиками персоналу підприємства та їх здатністю до створення та реалізації продукції або послуг.

3) Маркетинговий потенціал: включає дослідження ринку, конкурентів та споживачів, стратегії задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, використання сучасних маркетингових інструментів, фірмовий стиль та імідж.

4) Фінансовий потенціал: стосується забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та рентабельності підприємства.

5) Інформаційний потенціал: визначається здатністю підприємства генерувати, обробляти та використовувати інформаційні ресурси.

6) Інноваційний потенціал: включає в себе використання сучасних методів управління та організації виробничих процесів, а також оновлення техніко-технологічної бази.

7) Організаційно-управлінський потенціал: описує ефективність управлінських процесів, включаючи стратегічне планування, координацію та контроль.

Управління потенціалом визначається як комплексний процес, який включає в себе:

- Стратегії розвитку підприємств.
- Систему підприємницьких можливостей.
- Тип поведінки підприємств.
- Типологію потенціалу.
- Механізми та алгоритми управління потенціалом.
- Технологію та правила формування потенціалу підприємства.

Однією з ключових складових в управлінні потенціалом є стратегічний потенціал підприємства. Це сукупність компетенцій та ресурсів підприємства,

що використовуються для досягнення стратегічних цілей в умовах обмеженості ресурсів та зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал охоплює максимально можливі обсяги виробництва або надання послуг за умови повного використання наявних ресурсів. Основні умови формування стратегічного потенціалу включають потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків та ресурсне забезпечення.

В сучасній стратегічній парадигмі стратегічний потенціал підприємства розглядається як основа для створення та розвитку стійких конкурентних переваг. Це досягається шляхом формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій, здатності адаптуватися та управляти стратегічною гнучкістю для створення успішних продуктів і технологій.

Управління потенціалом визначається як комплексний процес, який включає в себе:

- стратегії розвитку підприємств;
- систему підприємницьких можливостей;
- тип поведінки підприємств;
- типологію потенціалу;
- механізми та алгоритми управління потенціалом;
- технологію та правила формування потенціалу підприємства.

Однією з ключових складових в управлінні потенціалом є стратегічний потенціал підприємства. Це сукупність компетенцій та ресурсів підприємства, що використовуються для досягнення стратегічних цілей в умовах обмеженості ресурсів та зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал охоплює максимально можливі обсяги виробництва або надання послуг за умови повного використання наявних ресурсів. Основні умови формування стратегічного потенціалу включають потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків та ресурсне забезпечення.

В сучасній стратегічній парадигмі стратегічний потенціал підприємства розглядається як основа для створення та розвитку стійких конкурентних переваг. Це досягається шляхом формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій, здатності адаптуватися та управляти стратегічною гнучкістю для створення успішних продуктів і технологій.

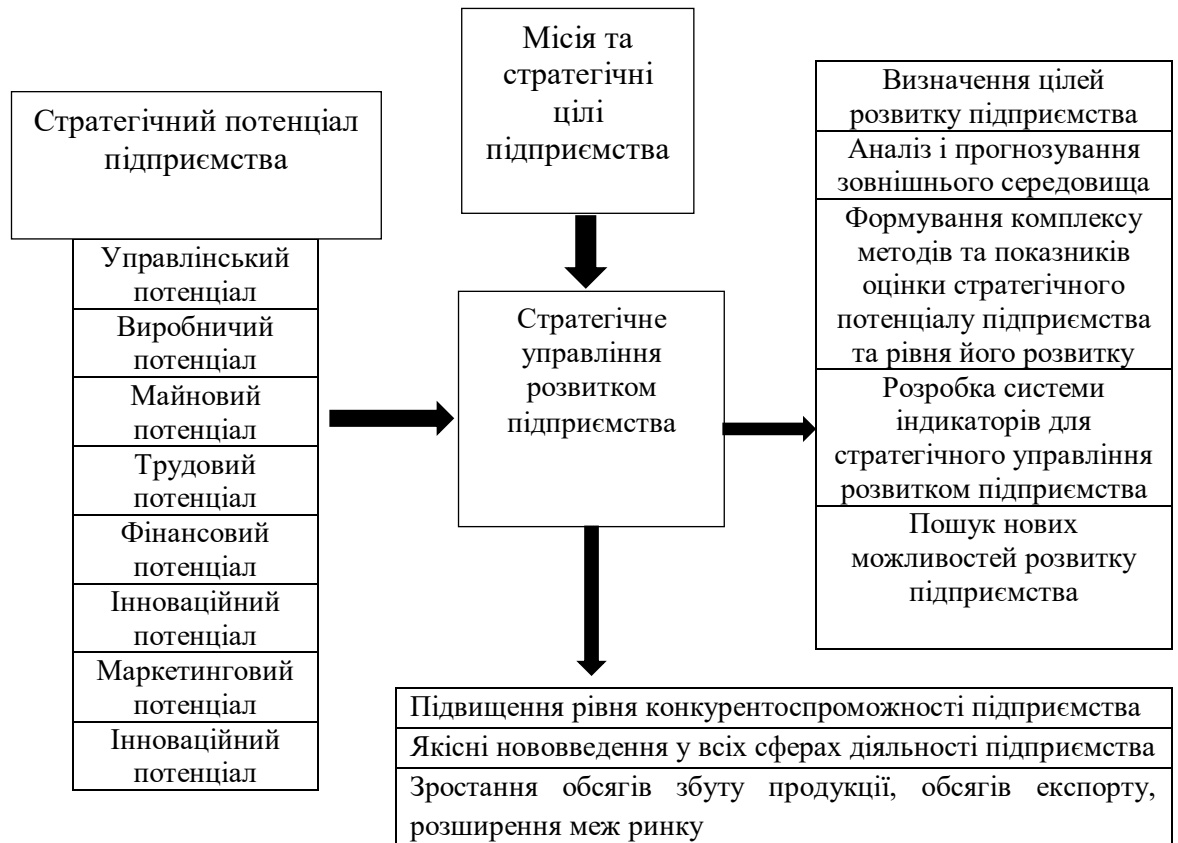


Рис. 1.2. Система стратегічного управління розвитком підприємства*

*Примітка. Розроблено автором.

Науковці розробили ряд систем показників для оцінки ефективності підприємств, що дозволяє їм адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також коригувати стратегію розвитку. Існують різні зарубіжні системи показників, включаючи ті, що були узагальнені Тарасюк Г.М. Однак, існують перешкоди, які ускладнюють їх впровадження. Одна з таких перешкод є обмежена інформаційна база, яка унеможливорює якісне обґрунтування показників для оціночної системи.

В останні роки популярністю користуються фактори оцінки підприємств нефінансового характеру, такі як нематеріальні активи, сучасні технології та кваліфікація співробітників. Застосування збалансованої системи показників виявляється найбільш доцільним при формуванні стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Збалансована система показників – це інструмент стратегічного управління, який базується на вимірюванні та оцінці ефективності організації через набір показників. Ці показники підібрані таким чином, щоб врахувати ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові, виробничі та маркетингові показники. Принципи, на яких базується ця система, включають причинно-наслідковий зв'язок між показниками, взаємозв'язок результативних та попередніх показників та зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Основою для прийняття управлінських рішень є формування системи причинно-наслідкових зв'язків між різними групами збалансованої системи показників. Це забезпечує успішну реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Збалансована система включає наступні компоненти:

- Фінансовий напрямок, що оцінює ефективність фінансової діяльності підприємства.
- Оцінка корисності товарів та послуг, яка дозволяє визначити, наскільки продукція або послуги відповідають потребам ринку та задовольняють клієнтські вимоги.
- Внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішнього управління та організації бізнес-процесів.
- Інновації та навчання, що відображають здатність підприємства адаптуватися до змін, сприймати нові ідеї та орієнтуватися на постійні поліпшення.

Данні показники допомагають забезпечити комплексний підхід до оцінки та управління діяльністю підприємства, що є ключовим для його стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Погоджуємось з думкою Карцевої В. В., що компоненти, запропоновані Р. Капланом та Д. Нортоном для збалансованої системи показників, можуть бути модифіковані підприємством в залежності від його специфіки та економічної ситуації, в якій воно працює. Крім того, Карцева рекомендує включити до збалансованої системи показників аспекти матеріально-технічного забезпечення, що сприятиме створенню сучасної інформаційної та організаційної системи. Це забезпечить відповідність стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючій стратегії управління. Формування ефективної стратегії для підприємств споживчої кооперації неможливе без урахування матеріально-технічного забезпечення.

Основна мета використання збалансованої системи показників у підприємницькій діяльності полягає в ідентифікації кількісних та якісних показників, що допомагають оцінити ефективність підприємства і визначити правильні стратегічні напрямки. Застосування такої системи показників дозволяє розробляти стратегію розвитку, встановлювати стратегічні цілі, контролювати досягнення цих цілей, розповсюджувати стратегію на всі рівні управління підприємством, а також адаптувати або перетворювати бізнес-структуру. Таким чином, застосування збалансованої системи показників при оцінці потенціалу підприємства сприятиме створенню ефективної системи стратегічного управління розвитком.

1.2. Ресурси підприємства в контексті стратегічного управління розвитком

В умовах жорстко регламентованої системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичної організаційної структури ефективно функціонувала система планування на довгостроковий період. Однак, у сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища та його динамічності

стратегічне управління набуло більшого значення, ніж традиційне довгострокове планування.

На сьогоднішній день основною метою підприємства є виживання в умовах посилення конкуренції на ринку. Це досягається шляхом балансування можливостей підприємства зі змінами у зовнішньому середовищі, що стає основою стратегічного управління. Одним з важливих завдань у менеджменті підприємства стає формування потенціалу, а саме перспективних і поточних можливостей підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Потенціал підприємства часто пов'язують з ресурсами підприємства та досягненням стратегічних цілей. Основний зміст поняття полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою підприємницьких здібностей персоналу в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси.

Дослідження показали, що поняття економічного потенціалу підприємства має багато визначень. Науковці виділяють три основні напрями у розвитку сучасних уявлень про потенціал:

1. Ресурсний підхід: потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.
2. Факторний підхід: потенціал як система матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва.
3. Системний підхід: потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання, представляючи цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку.

На нашу думку, потенціал підприємства – це здатність активізувати свої ресурси та можливості з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення системи ресурсів таким чином, щоб результат

їх взаємодії був фактором успіху в досягненні всіх цілей діяльності підприємства.

Модель потенціалу підприємства складається з наступних складових:

1. Кількість та якість ресурсів: виробничий та майновий потенціал, включаючи кількість зайнятих працівників, основні виробничі і невиробничі засоби або матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технології тощо.

2. Трудовий потенціал: освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства та його здатність створювати та реалізовувати певний вид продукції чи послуг.

3. Маркетинговий потенціал: систематичні дослідження ринку, споживачів, конкурентів; виробництво продукції високої якості; підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку; ознайомлення споживачів з продукцією чи послугами; розробка та підтримання фірмового стилю та іміджу підприємства.

4. Фінансовий потенціал: забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства.

5. Інформаційний потенціал: можливість підприємства генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні ресурси.

6. Інноваційний потенціал: використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; оновлення техніко-технологічної бази виробництва.

7. Організаційно-управлінський потенціал. Управління потенціалом підприємства розглядається як процес, що охоплює стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним.

Важливим процесом в управлінні потенціалом підприємства є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей. Це потребує

системного підходу до управління стратегічним потенціалом, який включає в себе сукупність компетенцій підприємства та наявних ресурсів, що за своєю природою є обмеженими з метою досягнення стратегічних цілей підприємства в перспективі з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал підприємства – це широка категорія, яка включає максимально можливі обсяги виробництва чи можливості надання послуг при повному використанні існуючих ресурсів підприємства. Основними умовами формування стратегічного потенціалу є його потенційні можливості, умови реалізації стратегічних напрямків розвитку, вирішення питань, що стосуються ресурсного забезпечення.

У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій.

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом є розробка системи індикаторів для прийняття стратегічних рішень. Індикатори стратегічного управління розвитком підприємства – це певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставлених цілей або реалізації обраної стратегії.

Важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку. На практиці близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись виключно на фінансових показниках. Проте, для досягнення успіху в інформаційну епоху, системи оцінки й управління повинні базуватися на стратегічних завданнях і можливостях.

Збалансована система показників представляє собою систему стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою набору показників, підібраних таким чином, щоб

врахувати всі істотні аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові). Вона ґрунтується на принципах причинно-наслідкового зв'язку всіх показників, зв'язку результативних показників і попередніх показників, а також зв'язку всіх показників з фінансовими показниками діяльності.

Основою прийняття управлінських рішень є процес формування системи причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами збалансованої системи показників, що призведе до успішної реалізації стратегії розвитку підприємства. Збалансована система включає наступні показники: фінансовий напрям, оцінка корисності товарів та послуг, внутрішня операційна ефективність та інновації й навчання.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що застосування збалансованої системи показників у діяльності підприємства дає можливість визначити кількісні та якісні фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей. Застосування даної моделі дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства, оцінюючи всі складові потенціалу в умовах невизначеності та посилення конкуренції на ринку.

1.3. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Впровадження ефективної стратегії розвитку є ключовим чинником для забезпечення гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно збирати та обґрунтовувати відповідні ідеї та розробки, які допоможуть сформулювати стратегічні напрямки діяльності та розкрити потенціал підприємства.

Зокрема, важливою є розробка методики для обґрунтування стратегії, що дозволить оцінити ефективність запропонованої стратегії, вивчити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства на ринку. Для цього

використовуються різноманітні критерії, такі як конкурентна позиція на ринку, фінансові можливості, рентабельність активів та інші. Наприклад, за допомогою SWOT-аналізу можна визначити стратегічні переваги та недоліки підприємства.

Важливо також враховувати атрибути стратегії, такі як результативність, адекватність та надійність. Обраний стратегічний напрямок повинен створювати конкурентні переваги на ринку та забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи його успішну діяльність на протязі всього життєвого циклу.

Для ефективного визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства рекомендується виконувати певні етапи. У науковій літературі було запропоновано різні підходи до послідовності цих етапів. Основні етапи формування стратегії розвитку можуть включати:

1. Встановлення цілей стратегії розвитку.
2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
3. Розробка альтернативних стратегій розвитку та вибір оптимальної.
4. Формування тактичних та операційних планів з конкретизацією завдань на різних рівнях підприємства.
5. Визначення критеріїв ефективності запропонованої стратегії.

Крім того, процес формування стратегії може включати вибір конкретної стратегії, впровадження концепції стратегії у практичну діяльність, контроль за реалізацією та оцінку результатів.

Оскільки існує різноманіття підходів до складання стратегій розвитку, важливо детально вивчити методику вибору стратегії, що базується на якісних та кількісних оцінках, для досягнення оптимальних результатів.

На рисунку 1.3 зображено основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та їх вміст.

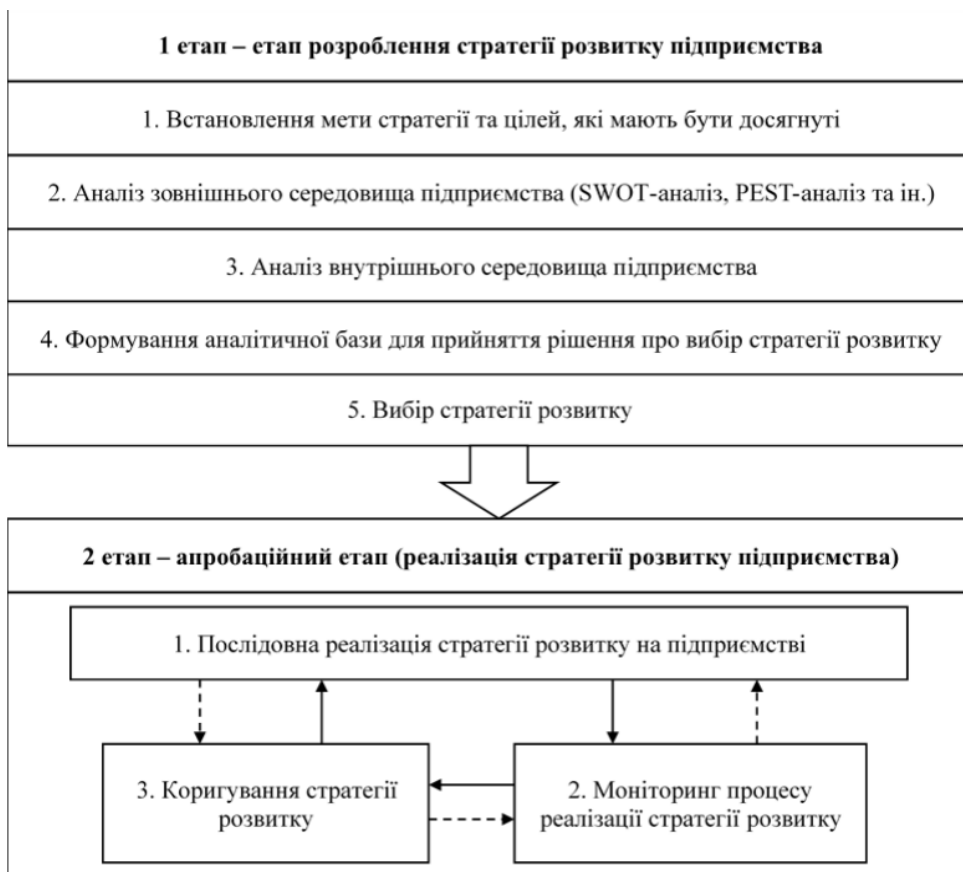


Рис.1.3. Напрями формування стратегії розвитку підприємства*

*Примітка: складено автором.

Формування стратегії розвитку підприємства може включати два основних напрямки:

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

Дані напрями не мають однакового значення. Розробка якісно обґрунтованої стратегії спрощує її впровадження в діяльність підприємства та зменшує необхідність постійних коригувань. Таким чином, етап розробки стратегії є ключовим та фундаментальним. Важливою характеристикою такої стратегії є її гнучкість та адаптивність, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни.

Перший етап формування стратегії розвитку підприємства завжди розпочинається з встановлення його місії та основних цілей, які відображають

загальну стратегію компанії. Ці цілі поділяються на конкретні завдання, які підприємство планує досягти протягом певного періоду часу.

При визначенні стратегічних напрямків розвитку підприємства велике значення має вивчення зовнішнього середовища. Для цього часто використовуються такі методи, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дозволяють оцінити ринкову позицію, визначити конкурентні переваги, дослідити взаємовідносини з партнерами, а також виявити можливості для розвитку та розширення діяльності.

Кількісна оцінка стратегії розвитку проводиться за допомогою аналізу фінансово-економічних показників, що формує аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє врахувати різноманітні аспекти розвитку підприємства та визначити оптимальні напрямки його діяльності.

Такий підхід дозволяє компанії виявити переваги та можливості для покращення своєї діяльності, а також визначити потенційні ризики та виробити стратегію їх управління.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства – це комплексний показник, який використовується для оцінки загального стану розвитку підприємства з урахуванням різноманітних аспектів його діяльності. Цей показник зазвичай складається з різноманітних фінансових, економічних, виробничих, соціальних та інших показників, які дозволяють отримати комплексну картину про ефективність функціонування підприємства.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства використовується для порівняння різних підприємств, визначення їхньої конкурентоспроможності, а також для внутрішнього аналізу і управління. Він дозволяє керівництву підприємства отримати цілісне уявлення про поточний стан справ і визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Для обчислення інтегрального показника рівня розвитку підприємства можуть використовуватися різні методи, такі як вагове середнє, метод аналізу ієрархій, метод експертних оцінок та інші. Кожен з цих методів має свої

переваги і недоліки, тому вибір конкретного методу залежить від конкретних умов і завдань аналізу.

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства визначається за допомогою формули:

$$ІРП = \sum_{i=1}^n \frac{1}{i} p^i \quad (1.1)$$

де:

ІРП - інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

i - інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n - кількість складників розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства*

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

*Примітка. Складено автором.

На етапі апробації відбувається втілення стратегії розвитку та її впровадження у діяльність підприємства. На цьому етапі важливе значення має моніторинг процесу реалізації стратегії та виявлення негативних аспектів. Це передбачає проведення моніторингу та паралельне коригування недоліків, а також оперативне внесення змін. Для цього важливо порівнювати результати між собою та з встановленими стратегічними цілями, що дозволяє адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і постійно оновлюється. Таким чином, основні напрямки діяльності підприємства формуються на основі обґрунтованої та сформованої стратегії розвитку. Ці напрямки спрямовані на забезпечення росту підприємства та

поліпшення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку. Отже, розроблена стратегія розвитку є відображенням стратегічних проектів, які відповідають основній меті підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Економічно-організаційний огляд функціонування підприємства

***** це компанія, що займається організацією та управлінням різноманітних видів діяльності в галузі торгівлі. Основним завданням підприємства є задоволення потреб споживачів шляхом надання широкого асортименту товарів і послуг.

Нижче наведено загальну організаційно-економічну характеристику діяльності *****:

1. Правовий статус: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
2. Галузь діяльності: Торгівля та послуги.
3. Організаційна структура: Компанія може мати ієрархічну структуру з різними рівнями управління, такими як виконавчий директор, менеджери з різних відділів (наприклад, закупівельний, продажу, маркетингу, фінансовий), та оперативний персонал.

4. Асортимент товарів та послуг: ***** може пропонувати широкий асортимент товарів, що включає продукти харчування, предмети побуту, електроніку, одяг, косметику тощо. Крім того, компанія може надавати різноманітні послуги, такі як консультації, підтримка клієнтів, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

5. Клієнтська база: ***** має зацікавленість у привабленні різних категорій клієнтів, від індивідуальних покупців до корпоративних клієнтів, а також може співпрацювати з іншими бізнес-партнерами для оптових продажів.

6. Маркетинг та реклама: Компанія може використовувати різні канали маркетингу та реклами, такі як соціальні медіа, телевізійні та радіо рекламні кампанії, акції та знижки для привернення клієнтів.

7. Фінансовий аспект: ***** має власні фінансові ресурси, які використовуються для закупівлі товарів, оплати персоналу, організації рекламних заходів, покриття витрат на оренду приміщень та інші операційні витрати.

Це загальна характеристика може бути доповнена та розширена залежно від конкретних умов і характеристик діяльності компанії.

З врахуванням організаційно-економічної характеристики діяльності ***** можемо побудувати дерево цілей наступним чином:

1. Основна ціль: Задоволення потреб споживачів через надання широкого асортименту товарів та послуг.

Ціль 1: Забезпечення високої якості товарів та послуг.

Підціль 1.1: Постійне оновлення асортименту та внесення нових товарів.

Підціль 1.2: Здійснення контролю якості продукції та послуг.

Ціль 2: Ефективне взаємодія з клієнтами.

Підціль 2.1: Забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Підціль 2.2: Впровадження програм лояльності для клієнтів.

2. Фінансова ціль: Забезпечення стабільності та прибутковості компанії.

Ціль 3: Оптимізація фінансових процесів.

Підціль 3.1: Ефективне управління фінансовими ресурсами.

Підціль 3.2: Мінімізація витрат та оптимізація прибутковості.

3. Маркетингова ціль: Підвищення обсягів продажів та розширення клієнтської бази.

Ціль 4: Підвищення свідомості про бренд.

Підціль 4.1: Розвиток маркетингових кампаній.

Підціль 4.2: Підвищення присутності бренду на ринку.

Кожна ціль має свої підцілі, спрямовані на досягнення конкретних завдань, які в сукупності сприятимуть досягненню головної мети компанії.

На основі даних вище, яка визначає пріоритетність цілей для *****, можна сформулювати план дій з формування стратегії корпоративного розвитку, зосереджуючись на розвитку іміджу компанії.

1. Розгляд можливостей залучення нових клієнтів:

Підціль 1.1: Розробка рекламної політики.

Підціль 1.2: Проведення рекламних акцій.

2. Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників:

Підціль 2.1: Надання знижок замовникам.

Підціль 2.2: Розгляд можливостей взаємовигідної роботи.

3. Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками:

Підціль 3.1: Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів.

Підціль 3.2: Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.

4. Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників:

Підціль 4.1: Створення системи стимулювання праці.

Підціль 4.2: Залучення нових кадрів.

Дія управління буде спрямована на впорядкування та стабілізацію структури управління з урахуванням важливості цілей та підцелей. За допомогою зазначених заходів очікується поліпшення репутації компанії та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Структура управління підприємством повинна відповідати функціональному змісту управління, забезпечувати планомірний розвиток системи управління і використання наукових досягнень та найкращих практик.

Вплив на структуру управління мають такі фактори, як кількість працівників менеджера, оборот, ступінь спеціалізації та кількість структурних підрозділів.

***** має лінійну функціональну структуру управління. Це означає, що прийняття рішень відбувається швидко та ефективно, а їх виконання забезпечується. Організаційна структура управління може бути ступінчастою і шаруватою, де керівництво здійснюється через прямих менеджерів, підтримуваних функціональними підрозділами підприємства.

У такій структурі вищим органом управління є збори засновників, які приймають стратегічні рішення та здійснюють контроль над діяльністю компанії. Єдиним виконавчим органом є генеральний директор, який має широкі повноваження щодо керівництва підприємством.

Процес управління включає постановку задачі, планування, координацію, ухвалення рішень, маркетинг, мотивацію праці та контроль за їх виконанням. Основні засади управління закріплені в статуті підприємства, а керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, який має повну відповідальність за його діяльність.

Управління підприємством здійснюється через трудові договори або інші форми співробітництва, які регулюють відносини між працівниками та підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство також забезпечує своїм працівникам соціальні пільги та гарантії, дотримуючись законодавства та створюючи відповідні умови праці і відпочинку.

Стратегія підприємства спрямована на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції чи послуг.

Загалом, структура управління підприємством, описана у вищенаведеному тексті, покликана забезпечити ефективне керівництво, оптимізацію ділових процесів та досягнення стратегічних цілей компанії. Це вимагає від керівництва компетентності, адаптивності до змін у суспільному і економічному середовищі та постійного вдосконалення управлінських практик.

Місія ***** полягає у виробництві будівельної продукції та наданні послуг, пов'язаних з будівництвом, з метою задоволення потреб споживачів на ринку, а також зацікавленості партнерів, підтримки соціальної сфери у галузі та створення нових робочих місць. Місія підприємства формується на основі інтересів працівників, власника та споживачів.

Успішна діяльність підприємства забезпечується за рахунок раціонального використання різних видів ресурсів.

Основними ресурсами ***** є:

1. Трудові ресурси (персонал): це сукупність працівників, які мають необхідні знання, навички та фізичний розвиток для управління виробничим процесом та виконання завдань, пов'язаних із специфікою галузі.

2. Основні фонди і виробничі потужності: це засоби праці, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, визначають рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства та є складовою продуктивних сил.

3. Нематеріальні активи: це активи, що не мають фізичної або матеріальної форми, але використовуються в процесі виконання основних функцій підприємства та приносять економічну вигоду власнику.

Раціональне використання трудових ресурсів впливає на збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення її якості. Таким чином, трудові ресурси визначають конкурентоспроможність підприємства і його успішність на ринку.

Аналізуючи показники можна зазначити, що в період з 2020 по 2023 роки загальна кількість трудових ресурсів у ***** збільшилася на 1141 чоловік, або на 44,5%. Трудова активність працівників та коефіцієнт використання робочого часу незначно знизилися через зменшення замовлень у зв'язку з пандемією, яка відбувалася протягом останніх двох років.

Техніко-економічні показники, представлені в таблиці 2.4, також відображають позитивну динаміку роботи підприємства порівняно з 2020 роком. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 27,44%, а чистий

фінансовий результат (прибуток) збільшився на 89,52%. Це відбулося на фоні збільшення собівартості реалізованої продукції на 31,54%.

Таким чином, незважаючи на виклики, спричинені пандемією, ***** продемонструвало позитивну динаміку у використанні трудових ресурсів та покращенні ефективності їх використання, що відобразилося на показниках прибутковості та фінансових результатів підприємства.

2.2. Аналіз фінансових можливостей для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Аналізуючи порівняльний аналітичний баланс ***** за 2023 рік, можемо визначити ряд ключових показників, які свідчать про фінансовий стан компанії. За цей рік капітал підприємства зросла на 52,397 мільйона гривень, досягнувши загальної суми 839,938 мільйонів гривень. Цей ріст на 6,37% зумовлений збільшенням оборотних та необоротних активів.

Необоротні активи, які включають основні засоби та інші матеріальні активи, зросли на 23,902 мільйона гривень, або на 73,78%. Це свідчить про інвестиції компанії у розвиток та розширення свого майнового комплексу. З іншого боку, оборотні активи, що включають виробничі запаси, товари, дебіторську заборгованість та грошові еквіваленти, також зросли, але не настільки суттєво. Зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію та розрахунками зросла на 679,4 тисяч гривень, а грошові еквіваленти на 249,4 тисяч гривень.

Щодо пасивів, власний капітал компанії зріс на 22,283 мільйона гривень або на 68,78%. Це свідчить про здатність компанії генерувати власні кошти для фінансування своєї діяльності. Однак, зростання поточних зобов'язань, зокрема короткострокових кредитів банків, також є помітним – на 32,677 мільйона гривень або на 98,03%.

Загальний аналіз цих показників свідчить про стабільність та здатність компанії до розвитку, але також вказує на необхідність уважного контролю за зростанням зобов'язань, щоб уникнути можливих ризиків у майбутньому.

Отже, аналіз результатів ділової активності вказує на наступне:

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 2022 році на 0,12%, що свідчить про поліпшення використання оборотних коштів.
- Значення коефіцієнту дебіторської заборгованості зросло на 1,72%.
- Період інкасації дебіторської заборгованості зменшився на 7,32 днів або на 17,04%.

Наслідки аналізу поточної платоспроможності вказують на наступне:

- Значення показників абсолютної та швидкої ліквідності мають тенденцію до збільшення протягом усього дослідженого періоду, але залишаються невеликими.
- Коефіцієнт покриття також збільшувався протягом трьох років.
- Тенденція мала нестабільний характер, що відображається у низьких значеннях коефіцієнту швидкої ліквідності.

Результати аналізу показників фінансової стабільності свідчать про таке: станом на 2018 р. підприємство мало достатньо стійке фінансове положення, але у 2020-2023 роках воно має абсолютну фінансову стійкість.

При оцінці фінансового стану варто враховувати наступне:

1. Позитивне значення показників $E1$, $E2$, $E3$ вказує на абсолютну фінансову стійкість.
2. Якщо $E1 < 0$, $E2 > 0$, $E3 > 0$, то стан фінансів є нормальним.
3. Якщо $E1 < 0$, $E2 < 0$, $E3 > 0$, то стан фінансів може бути нестабільним.
4. Якщо $E1 < 0$, $E2 < 0$, $E3 < 0$, то підприємство може знаходитися в кризовому фінансовому стані.

2.3. Аналіз впливу зовнішніх факторів на ефективність стратегічного розвитку підприємства

З метою визначення ефективності стратегічного розвитку підприємства *****, необхідно провести аналіз сучасного зовнішнього середовища, щоб визначити можливі варіанти стратегій оптимізації. Аналіз зовнішнього середовища є критичним для розробки стратегічного плану, оскільки допомагає виявити можливості та загрози, які впливають на компанію.

SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз) є ефективним інструментом для цього. Внутрішня ситуація підприємства відображається в основному в сильних і слабких сторонах, тоді як зовнішня - в можливостях і загрозах.

Сильні сторони (Strengths):

1. Висока фінансова стійкість та стабільність власного капіталу протягом трима роки.
2. Постійне зростання оборотних активів.
3. Зменшення поточних зобов'язань, що свідчить про кращу фінансову управління.
4. Позитивна тенденція у зростанні виробництва та продажу, що вказує на рентабельність.

Слабкості (Weaknesses):

1. Недостатня стабільність у показниках швидкої ліквідності.
2. Зростання дебіторської заборгованості.
3. Низька маневреність власного капіталу.
4. Нерівномірний ріст виробництва та продажу.

Сприятливі можливості (Opportunities):

1. Зростання попиту на продукцію чи послуги компанії.
2. Можливість розширення асортименту продукції та впровадження нових технологій.

3. Підвищення інвестицій в галузь.

Загрози (Threats):

1. Зміни у законодавстві, що можуть вплинути на діяльність компанії.
2. Збільшення конкуренції на ринку.
3. Вплив економічних криз або нестабільності на бізнес.

SWOT-аналіз допоможе визначити, як компанія може максимізувати свої сильні сторони, вирішити слабкі сторони, використати можливості та управляти загрозами, щоб розробити ефективну стратегію розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища для ***** включає в себе оцінку факторів непрямого та прямого впливу. При аналізі факторів непрямого впливу було виявлено, що економічна та політична нестабільність в Україні та ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку мають великий вплив на діяльність підприємства. Також виділено економічні фактори, такі як рівень інфляції, девальвація гривні та скорочення доходів споживачів, які впливають на фінансовий стан та споживчу активність населення.

Проаналізувавши ці фактори, можна визначити певні можливості та загрози для ***** . Наприклад, висока економічна та політична нестабільність може створювати значні труднощі у плануванні та реалізації стратегій розвитку. З іншого боку, це може відкрити нові можливості для диверсифікації бізнесу та пошуку альтернативних ринків.

При аналізі факторів прямого впливу виявлено, що галузь та конкурентне середовище, постачальники ресурсів, споживачі, партнери та посередники є важливими факторами, що впливають на ефективність підприємства. Наприклад, зміна у споживчих уподобаннях або зростання конкуренції в галузі можуть стати загрозами для бізнесу, а співпраця з надійними постачальниками чи розширення асортименту товарів можуть створити нові можливості для розвитку.

Узагальнюючи, аналіз зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати можливості та загрози, з якими зіштовхується підприємство, що в свою чергу

дозволяє розробити стратегії розвитку, які максимально використовують можливості та зменшують вплив загроз.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству не лише виявити потенційні можливості та загрози, а й адаптувати свої стратегії відповідно до змін у навколишньому середовищі. Наприклад, при наявності економічної нестабільності в країні, підприємство може переглянути свої стратегії фінансового управління та ризик-менеджменту для зменшення впливу валютних коливань та інфляції на свою діяльність.

З іншого боку, висока ступінь суспільної підтримки урядових програм розвитку може стати стимулом для інвестування в інноваційні проекти або розширення бізнесу на нові ринки.

Особливу увагу слід приділити аналізу конкурентного середовища та взаємодії з партнерами та постачальниками. Розуміння стратегій конкурентів та потенційних партнерів може допомогти підприємству виокремитися на ринку та знайти нові шляхи співпраці.

Крім того, підприємство повинно бути готове до змін у правовому середовищі, так як часті зміни законодавства можуть вплинути на умови бізнесу та вимагати адаптації стратегій.

У підсумку, аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою стратегічного управління, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та максимально використовувати наявні можливості для досягнення своїх стратегічних цілей.

Аналізуючи зовнішнє середовище прямого впливу на
***** , видно, що найбільш значущими факторами є споживачі, постачальники та конкуренти. Зміна вподобань споживачів та стан розвитку цільового ринку можуть значно вплинути на попит на продукцію компанії. Низький рівень платоспроможності споживачів може обмежити можливості збуту продукції.

З урахуванням аналізу постачальників, можна визначити, що надійність постачальників фінансових ресурсів та якість постачальників сировини мають значний вплив на виробничий процес та якість готової продукції.

Найбільша увага повинна бути приділена конкурентному середовищу. Наявність численних конкурентів, які використовують прогресивні методи конкурентоспроможності, створює значний тиск на компанію. Для успішного функціонування на ринку необхідно ретельно вивчати конкурентів, їх стратегії та обсяги реалізації.

Наприклад, інша компанія лідер-ринку має найбільший обсяг реалізації серед конкурентів у займаному сегменті ринку. Це свідчить про високий рівень конкуренції в цьому сегменті та необхідність ефективної стратегії для збереження та збільшення частки ринку.

Таблиця 2.1

Оцінка основних конкурентів *****
в займаному сегменті ринку*

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	*****		*****		*****	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1. Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Усього	1		4,85		3,7		3,7

*Примітка. Складено автором.

Ураховуючи ці фактори, компанія повинна розробити стратегії збуту, що відповідають потребам та вимогам споживачів, забезпечити надійні постачання

сировини та матеріалів, а також розробити ефективні маркетингові стратегії для збільшення конкурентоспроможності своєї продукції.

Таблиця 2.2

Основні споживачі *****

Назва компанії	Кількість договорів	Частка%
*****	45	19%
*****	125	22%
*****	256	29%
*****	124	19%
*****	52	11%

*Примітка. Складено автором.

Аналіз показує, що існують ключові фактори успіху для підприємства. Ці чинники визначають, як компанії можуть задовольняти потреби клієнтів і залишатися конкурентоздатними на ринку. Вони становлять основу для досягнення лідерства в галузі. Наявність високоякісної продукції або послуг, ефективна стратегія маркетингу, гнучкість в адаптації до змін у середовищі та здатність до інновацій — це лише деякі з факторів, що можуть визначити успіх підприємства. Враховуючи ці аспекти, підприємство може забезпечити свій розвиток і позиціонування на ринку.

Поле СІЗ забезпечує визначення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення загроз. Відбувається конкуренція між виробниками даної галузі.

Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість підприємств – конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- відвернути увагу деяких споживачів від товарів підприємств центрального рингу.

Поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості) 67 – на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій;

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони *****

№ п/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Організаційний зріз	- Організаційна структура - Престиж і імідж компанії - Рівень контролінгу - Організаційна культура	- Комунікаційна політика
2	Фінансовий зріз	- Ефективність використання капіталу - Економічний ефект забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	-Цінова політика -Конкурентна політика Система контролю торгівлі	Орієнтація на поточні проблеми виробництва
4	Персонал	Власна база підготовки кадрів	Висока плінність кваліфікованих кадрів
5	Маркетинговий зріз	Частка ринку Позиціонування Формування і стимулювання збуту Конкурентоздатність послуг	Недостатньо коштів на вивчення конкретних потреб ринку. Деякі послуги, не користуються попитом

*Примітка. Складено автором.

Поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли: - відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок, - зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Відповідно, ***** варто:

- проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві;

- підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєнням більшої частки ринку та збільшення обсяг продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат;

- постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями;

- збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

Отже, матриця SWOT-аналізу ***** свідчить про те, що підприємство має певні слабкі сторони, саме ті що стосуються фінансової частини. При цьому підприємство має змогу використати можливості які йому представляє зовнішнє середовище та сильні сторони для того щоб реалізувати можливі стратегії.

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

Рис. 2.1. SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища

*Примітка. Складено автором.

Для забезпечення гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства необхідно мати чітко визначені цілі та розроблені ідеї, які служитимуть орієнтирами в його діяльності. Недостатня або неякісна обґрунтованість таких ідей може призвести до втрат та ускладнити можливості швидкого та стабільного розвитку підприємства. Тому важливим є створення програми для удосконалення стратегічного розвитку підприємства, яка враховуватиме зміни у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.4

Узагальнення цілей *****

Назва групи цілей	Цілі організації
Ринкові	Розвиток стратегій, спрямованих на завоювання частки ринку, збільшення обсягів продажу та розширення на нові ринки є ключовими завданнями для підприємства. Для досягнення цих цілей можуть бути використані різноманітні підходи, такі як розробка інноваційних продуктів або послуг, вдосконалення маркетингових стратегій, розширення дистрибуційних мереж та партнерство з новими клієнтами та постачальниками.
Фінансові	Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування
Економічні	Зростання прибутку, рентабельності обороту, рентабельності власного капіталу, рентабельності загального капіталу
Соціальні	Підвищення доходів працівників та виконання соціальних зобов'язань перед ними, а також сприяння їх особистому розвитку є важливими аспектами управління персоналом. Підвищення заробітної плати, надання соціальних пакетів, організацію тренінгів та семінарів для професійного зростання працівників. Охорона оточуючого середовища також є важливою складовою соціальної відповідальності підприємства. Це означає вжиття заходів для зменшення негативного впливу діяльності компанії на природу та соціальне середовище.
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Вплив на суспільство

*Примітка. Складено автором.

В науковій літературі розглядається методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства, відповідно до якого необхідно дотримуватися певної послідовності:

1. Уточнення цілей стратегії розвитку.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
3. Розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії.
4. Деталізація стратегічних завдань на управлінському та виробничому рівнях підприємства.
5. Розрахунок відповідних фінансово-економічних показників та інші аспекти.

Розробка стратегії розвитку розпочинається з встановлення місії, яка відображає основні стратегічні пріоритети підприємства. Після цього встановлюються стратегічні цілі, які допомагають визначити конкретні стратегії для досягнення цих цілей.

Основним джерелом для визначення показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників можуть відповідати нормативам для конкретної галузі або бути встановленими плановими показниками, що встановлюються на самому підприємстві. Ці значення можуть значно відрізнятися від середньогалузевих показників.

Важливість кожного показника в межах окремого аспекту розвитку підприємства визначається за допомогою експертної оцінки, яка полягає у наданні вищих значень вагомості для більш важливих показників. Це допомагає зосередити увагу на ключових аспектах діяльності.

Для виявлення слабких сторін у певних групах показників, які потребують уваги при виборі стратегії розвитку, проводиться оцінка інтегрального значення показників кожного окремого аспекту розвитку підприємства.

Цей процес спрямований на виявлення тих аспектів, які можуть потребувати покращення або коригування. Інтегральне значення показників дозволяє здійснити комплексну оцінку ситуації і визначити слабкі сторони для

подальшої роботи над ними. Такий підхід допомагає підприємствам вибрати оптимальну стратегію розвитку, спрямовану на досягнення поставлених цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Група показника	Показник	Вага	Ступінь впливу
Показники продукції	Коефіцієнт оновлення продукції	0,16	-0,25
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = -0,05$	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	+0,1
	Коефіцієнт фінансової незалежності		+0,3
	Коефіцієнт фінансового ризику		+0,3
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,119$	
Показники виробничої стійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,2	+0,3
	Частка запасів в оборотних активах		+0,3
	Матеріаломісткість		+0,22
	Фондовіддача		+0,07
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,178$	
Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,1	+0,17
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		+0,33
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,05$	
Показники рентабельності	Рентабельність продукції	0,2	+0,8
	Рентабельність власного капіталу		+0,4
	Рентабельність активів		+0,8
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,4$	
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	0,17	+0,12
	Продуктивність праці		+0,1
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		+0,5
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,122$	
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		$I_{\text{рп}} = 0,819$	

Рис. 2.2. Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку *****

*Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності *****.

Збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства є позитивним явищем, оскільки воно вказує на поліпшення рівня ефективності та успішності діяльності підприємства. Чим вище інтегральний показник, тим більшу успішність демонструє підприємство в цілому. Це свідчить про те, що обрана стратегія розвитку підприємства є ефективною та допомагає досягати поставлених цілей. За відповідною шкалою обґрунтування стратегії розвитку підприємства збільшення інтегрального показника може бути оцінене як успішний крок у вибраному напрямку.

Таблиця 2.5

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства*

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

*Примітка. Складено автором.

Відповідно до шкали обґрунтування наведеної у табл. 3.2 результат інтегральної оцінки рівня розвитку ***** (Ірп=0,819) свідчить про необхідність притримування товариством стратегії ринкової ніші.

Для аналізу бізнес-портфеля ***** обрано матрицю Бостонської консультативної групи (BCG), яка є одним з найпоширеніших методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити позиції стратегічних господарських підрозділів (СГП) на основі комбінації темпів зростання ринку та відносної ринкової частки кожного СГП.

Побудова матриці БКГ включає такі етапи:

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ***** та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

2. Визначення діапазону зміни розмірів ринку збуту.

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладається діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми.

4. Поле матриці розділяється на 4 частини за допомогою розподільних ліній, які проходять через середні значення діапазонів.

5. Кожний СГП позначається на полі матриці відповідно до координат відносної ринкової частки та темпів зростання його ринку збуту.

Цей аналіз допоможе оцінити рівень конкурентоспроможності різних бізнес-одиниць підприємства та розробити диференційовані стратегії для кожного з них, враховуючи загальну мету розвитку організації.

Основні види стратегічних господарських підрозділів (СГП) підприємства проектується на матриці БКГ на 4 полях залежно від їх місцезнаходження.

Таблиця 2.6

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ *****

Послуги	Виручка, тис. грн.		Обсяг продажу провідного конкурента	Розрахункові показники	
	2022р.	2023р.		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
Франчайзинг	330	521	625	0,63	0,53
Девіденди	650	900	1600	1,38	0,56
Торгівля	806	1200	901	1,49	1,33
Робота з ТМ	1500	1050	836	0,7	1,26

*Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

У полі «Важкі діти» розташовуються СГП, які діють на перспективних ринках, але мають невелику ринкову частку. На ці СГП витрачається значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. У вказаному прикладі це СГП, що здійснює монтажні роботи. Для цих СГП рекомендується стратегія «інтенсифікації зусиль», тобто інвестування додаткових коштів у розвиток даного напрямку діяльності.

Відповідно для ***** має наступні позиції у нашій матриці:

- Важка дитина – дивіденди.
- Собаки – торгівля.
- Дійні корови – робота з ТМ.
- Зірки – франчайзинг.

Компанія ***** має різні стратегічні господарські підрозділи (СГП), які можна класифікувати за положенням на матриці БКГ на 4 полях.

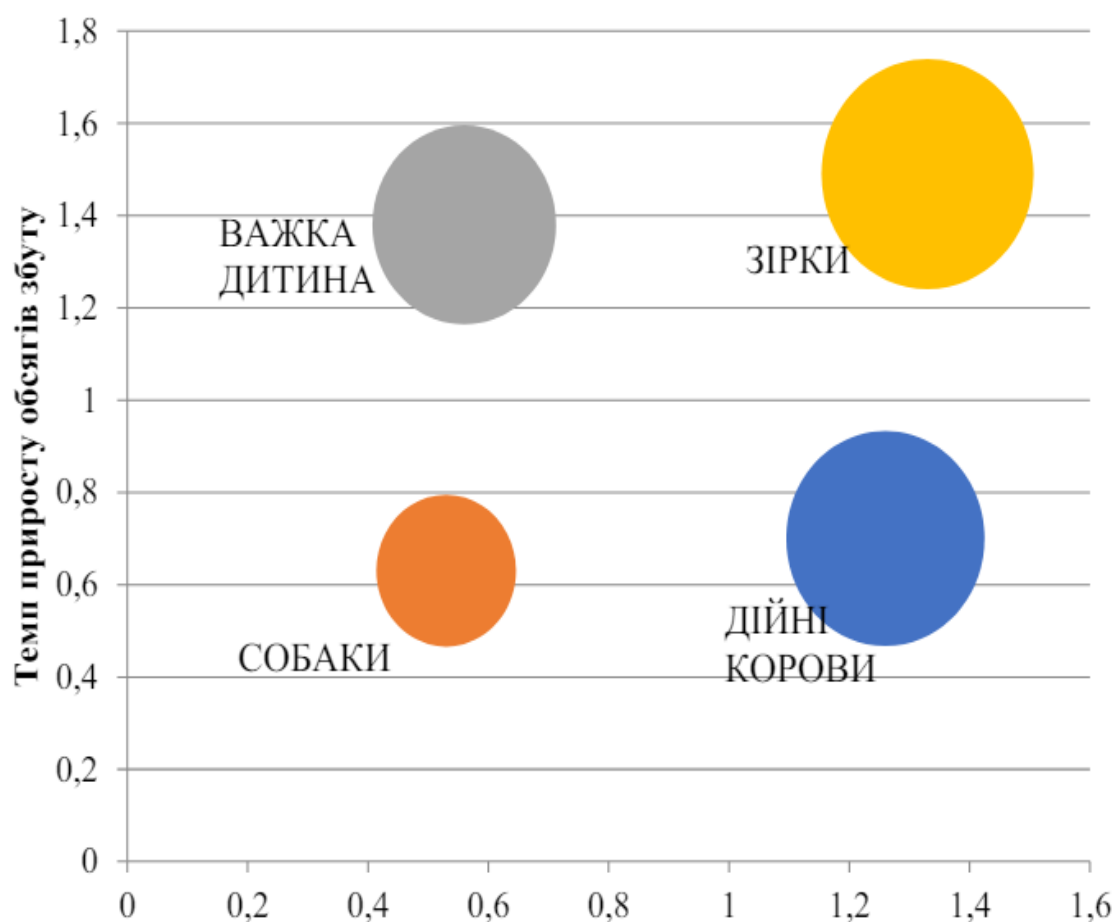


Рис. 2.3. Матриця БКГ *****

*Примітка. Сформовано автором.

1. «Дійні корови»: Ці СГП мають високу ринкову частку і стабільні позиції на ринках з невисокими темпами росту. Наприклад, архітектурні

послуги, які приносять стабільний дохід і не вимагають додаткових інвестицій. Рекомендується стратегія "підтримання конкурентних переваг", яка передбачає збереження і розвиток цих напрямків діяльності.

2. «Зірки»: Це СГП з високими темпами зростання обсягів продажів і великою ринковою часткою. Наприклад, будівельні роботи, які мають високий потенціал росту. Рекомендується стратегія "розвитку", щоб зберегти і збільшити їхню ринкову позицію.

3. «Важкі діти»: Ці СГП діють на перспективних ринках, але мають невелику ринкову частку. Наприклад, монтажні роботи. Рекомендується стратегія «інтенсифікації зусиль», що передбачає вкладення додаткових коштів у розвиток цих напрямків.

4. «Собаки»: Ці СГП мають низькі темпи зростання і невелику ринкову частку. Наприклад, електромонтажні роботи з низькою рентабельністю. Рекомендується припинення діяльності в цих напрямках і звільнення ресурсів для інших, більш перспективних проектів.

Проаналізувавши діяльність *****, узагальнимо отримані результати на рисунку 2.4.

Аналіз бізнес-портфеля показує, що компанія має різні напрямки діяльності з різними перспективами. Для забезпечення стабільного розвитку важливо збалансувати інвестиції між різними СГП та розробити стратегію, що відповідає потенціалу кожного напрямку.

Для зменшення ризику конкуренції у даній роботі рекомендується використовувати стратегію диверсифікації діяльності. Це означає розширення асортименту наданих послуг з метою отримання конкурентної переваги. Наприклад, можна надавати послуги у сферах будівництва трубопроводів, доріг і автострад, спорудження систем електропостачання та телекомунікацій, які мають широке застосування в різних галузях. Цей напрямок обраний через відповідність основній сфері діяльності компанії – будівництву і архітектурному проектуванню. Крім того, основні конкуренти можуть не пропонувати своїм клієнтам такий вид послуг.

Отже, для досягнення цілей підприємства стратегія розвитку повинна бути гнучкою і вчасно коригуватися. Також слід врахувати, що сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансовим ризиком та високими відсотковими ставками за банківськими кредитами. Ці фактори впливають на прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства. В процесі формування стратегії розвитку неможливо передбачити всі загрози та можливості, які можуть виникнути, що може призвести до необхідності перегляду та коригування прийнятої стратегії.

Функціональні напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення якісних ринкових досліджень; Визначення географічного розширення меж ринку; Активізація пошуку нових клієнтів та впровадження програми лояльності для існуючих клієнтів; Застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; Збільшення використання нематеріальних активів; Підвищення вартості нематеріальних активів
Наука і техніка	Використання нових технологій будівництва та застосування сучасних будівельних матеріалів з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів у будівництві; Відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; Підвищення ефективності використання основних засобів;
Персонал	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; Застосування методів мотивації персоналу; Підвищення інноваційної активності працівників
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та наданих послуг за рахунок удосконалення техніки та технології; Інтеграція з постачальниками
Фінанси	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; Зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (послуг); Оптимізація структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; Доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі та способи їх досягнення; Налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Рис. 2.4. Стратегічні заходи реалізації стратегії ринкової ніші для

*Примітка. Сформовано автором.

Для визначення можливих напрямів удосконалення системи стратегічного розвитку ***** розробимо програму заходів та рекомендацій. Результати представимо у вигляді таблиці, що включатиме всі заходи з подолання наявних проблем на підприємстві та очікуваного ефекту від їх впровадження.

Таким чином варто зазначити, що впровадження заходів представлених у таблиці 2.7 призведуть до позитивних зрушень у діяльності підприємства. Саме тому з точки зору розвитку підприємства детальніше розглянемо впровадження CRM-системи у діяльність *****. Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної організації, що розвивається.

Таблиця 2.7

Програма розвитку *****

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
Диверсифікація діяльності	-будівництво трубопроводів, доріг і автострад, споруд електропостачання та телекомунікації	- зростання обсягів продажу – розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	-впровадження системи контролю за виконанням КРІ –система налагодження комунікації всередині підприємства – автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами –інтеграція з ІС	- зростання вмотивованості працівників –збільшення обсягів продажів до 25% - економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	-семінари з навчання користуванням впровадженої CRM-системи –підвищення кваліфікації в межах нових видів діяльності підприємства – програма обміну досвідом між співробітниками	- збільшення продуктивності праці – зростання якості виконання робіт та надання послуг – висока рентабельність вкладених коштів

*Примітка. Складено автором.

На сьогодні ринок пропонує велику кількість компаній, що надають CRM-системи. Після порівняння найпопулярніших з них можна зробити висновок, що найбільш оптимальною для впровадження в діяльність ***** є система Бітрікс24. Ця система відзначається багатофункціональністю, можливістю роботи з документами всередині сервісу та інтеграцією з соцмережами, Google-календарем і іншими сервісами. Впровадження обраної програми призведе до змін у чисельності персоналу (зменшення працівників на 2 особи через автоматизацію процесу) та збільшення обсягів надання послуг. Це, в свою чергу, потребуватиме залучення капіталовкладень у ресурсне забезпечення цього проекту.

Далі проведемо розрахунок очікуваної тривалості кожної роботи, необхідної для впровадження проекту, а також середнього квадратичного відхилення.

Давайте розрахуємо очікувану тривалість кожної роботи і середнє квадратичне відхилення.

1. Підготовка проекту впровадження CRM-системи:

- Початок: 01.02.2024р.
- Закінчення: 26.02.2024р.
- Тривалість: 26 днів.

2. Проведення підвищення кваліфікації:

- Початок: 28.02.2024р.
- Закінчення: 26.03.2024р.
- Тривалість: 27 днів.

3. Підготовка проекту щодо диверсифікації діяльності:

- Початок: 01.03.2024р.
- Закінчення: 28.03.2024р.

- Тривалість: 28 днів.

4. Отримання дозвільних документів та закінчення робіт:

- Початок: 14.03.2024р.

- Закінчення: 28.03.2024р.

- Тривалість: 15 днів.

Тепер розрахуємо середнє квадратичне відхилення (стандартне відхилення) для кожного етапу:

1. Підготовка проекту впровадження CRM-системи:

- Середнє: 26 днів.

- Відхилення: 0 днів (якщо вважати, що прогнозування точне)

2. Проведення підвищення кваліфікації:

- Середнє: 27 днів.

- Відхилення: розраховується на підставі реальних даних або іншого методу прогнозування.

3. Підготовка проекту щодо диверсифікації діяльності:

- Середнє: 28 днів

- Відхилення: розраховується на підставі реальних даних або іншого методу прогнозування.

4. Отримання дозвільних документів та закінчення робіт:

- Середнє: 15 днів

- Відхилення: розраховується на підставі реальних даних або іншого методу прогнозування.

Середнє квадратичне відхилення використовується для визначення рівня варіації від середнього значення і може бути розраховане на підставі реальних даних або іншого методу прогнозування.

Далі доцільно визначити основні техніко-економічні показники проекту.

Виручку від реалізації (ВР) продукції знаходять як суму прибутку (Пр), змінних(ЗВ) і постійних витрат(ПВ), грн.

Таблиця 2.8

Витрати на впровадження проекту *****

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн.
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198.69

*Примітка. Складено автором.

Так прибуток знаходиться як договірна (оптова) ціна мінус повна собівартість продукції:

$$\text{баз Пр} = (550 - 436,14) * 7194400 / 1000 = 819154,38 \text{ грн.}$$

$$\text{пр Пр} = (550 - 388,42) * 7194400 / 1000 = 1162471,15 \text{ грн.}$$

Постійні витрати включають загальновиробничі витрати, адміністративні, операційні та витрати на збут:

$$\text{баз ПВ} = (103,77) * 7194400 / 1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

$$\text{пр ПВ} = (103,77) * 7194400 / 1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

Змінні витрати включають ціну сировини і матеріалів, транспортнозаготівельні витрати, заробітну плату з відрахуваннями:

$$\text{баз ЗВ} = (257,44 + 32,10) * 7194400 / 1000 = 2083066,57 \text{ грн.}$$

$$\text{пр ЗВ} = (257,44 + 27,21) * 7194400 / 1000 = 2047885,96 \text{ грн.}$$

Визначимо виручку від реалізації продукції:

$$\text{баз ВР} = 819154,38 + 1040310,24 + 2083066,57 = 3942531,19 \text{ грн.}$$

$$\text{пр ВР} = 1162471,15 + 746562,88 + 2047885,96 = 3956919,99 \text{ грн.}$$

Запас фінансової міцності (Зфм) – це різниця між розміром фактично отриманої виручки від реалізації продукції і точкою беззбитковості:

$$\text{Зфм} = \text{ВР} - \text{Q} \quad (3.6),$$

$$\text{баз Зфм} = 3942531,19 - 2167312,95 = 1775218,24 \text{ грн.}$$

$$\text{прфм З} = 3956919,99 - 1526429,3 = 2430490,69 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.9

Основні техніко-економічні показники проєкту *****

Показники	Показник		Абс. зміна показника, +/-
	Фактичний	Проектний	
Виручку від реалізації, тис. грн.	3942,531	3956,919	14,388
Постійні витрати, тис. грн.	746,562	746,562	-
Змінні витрати, тис. грн.	2083,066	2047,885	-35,181
Прибуток, тис. грн.	819,154	1162,471	343,317
Запас фінансової міцності, тис. грн.	1775,218	2430,490	655,272
Фондовіддача	0,122	0,118	-0,004
Продуктивність праці, грн. на 1 працівника	197,846	219,828	21,982

*Примітка. Складено автором.

Показник фондовіддачі (Кф) розраховується як відношення випуску продукції в оптових цінах до вартості основних фондів:

$$\text{баз К ф} = 0,55 * 7194400 / 32350000 = 0,122.$$

$$\text{пр К ф} = 0,55 * 7194400 / 33439375 = 0,118.$$

Продуктивність праці (ПП) розраховується як відношення випуску продукції в оптових цінах до чисельності робітників, які зайняті виробництвом даної продукції:

$$\text{баз ПП} = 0,55 * 7194400 / 20 = 197846 \text{ грн./осіб за рік.}$$

$$\text{пр ПП} = 0,55 * 7194400 / 18 = 219828,88 \text{ грн./осіб за рік.}$$

Отже, витрати на впровадження запропонованих заходів складатимуть 198,69 тис. грн. Це включає в себе розробку проєкту, підготовку матеріалів для укладення угоди, підписання угоди про впровадження CRM-системи, проведення тренінгів з персоналом щодо користування CRM-системою, підготовку програми курсів за фаховими напрямками, проведення курсів за фаховими напрямками, підготовку програми обміну досвідом між співробітниками, проведення заходів щодо обміну досвідом між співробітниками, закупку матеріалів та обладнання для нового напрямку

діяльності, роботи з налаштування обладнання, навчання персоналу, отримання дозвільних документів та звітування перед вищим керівництвом.

Саме тому, дане збільшення техніко-економічних показників може призвести до зменшення собівартості послуг, що надаються компанією, що в свою чергу може позитивно позначитися на загальному стані бізнесу і прибутковості.

Отже, оцінка ефективності стратегічного розвитку передбачає врахування кількох ключових критеріїв, зокрема актуальності, значущості та багатоаспектності. Актуальність означає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону або підприємства. Значущість визначається на рівнях управління та з позицій суб'єкта підприємництва. Багатоаспектність враховує вплив інновації на різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, включаючи економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний та етнічно-культурний.

З усіх цих аспектів найважливішим є економічний ефект, оскільки він є ключовим для забезпечення існування всіх інших ефектів. Реалізація інноваційних проектів потребує значних фінансових вкладень, і інвестори очікують отримання прибутку від них. Тому оцінка економічної ефективності передбачає порівняння ефекту від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання.

Підрахунок економічної ефективності включає розрахунки відносних показників результативності інновацій, які базуються на концепції вартості грошей у часі. Для цього застосовується дисконтування, яке дозволяє порівняти грошові потоки в різні періоди часу.

При впровадженні стратегії розвитку ***** важливо провести аналіз ефективності реалізації стратегії з точки зору кількісних показників оцінки. Розраховуючи показники ефективності, слід враховувати термін функціонування обладнання, розрахункову ставку відсотка та грошовий

потік. Оцінка ефективності програми стратегічного розвитку базується на порівнянні отриманих ефектів з витратами на реалізацію проекту.

Звіт про ефективність інвестиційного проекту включає в себе кілька ключових аспектів, таких як розрахунок NPV (чистої приведеної вартості), термін окупності та індекс прибутковості (PI). Розрахунок NPV дозволяє визначити, чи є проект прибутковим після врахування всіх витрат та доходів. Термін окупності показує, через який період чистий прибуток від проекту компенсує всі початкові витрати. Індекс прибутковості вказує на доходність інвестицій: якщо він більше 1, то проект вважається ефективним.

Після проведення розрахунків, отримані результати показують, що запропонований проект є доцільним і прибутковим. NPV перевищує нуль, що означає, що проект приносить прибуток. Термін окупності менше 5 років, що свідчить про швидке повернення інвестицій. Індекс прибутковості також перевищує 1, що підтверджує доцільність і ефективність проекту.

Розрахунок коефіцієнтів та критеріїв конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також здійснити порівняльний аналіз з попередніми періодами. Наприклад, розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО) базується на результатах розрахунків згідно з формулою, що складається з чотирьох компонентів: ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та конкурентоспроможності товарів.

В результаті проведення оцінки конкурентоспроможності після впровадження програми стратегічного розвитку визначено, що підприємство зберігає базовий рівень конкурентоспроможності, але прогнозується підвищення його наслідком впровадження запропонованих заходів. Це дозволить підприємству збільшити ефективність своєї діяльності та підвищити імідж на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження виявлено різноманітні підходи вчених до управління стратегічним розвитком підприємства. Це привело до потреби подальшого розгляду та уточнення визначення поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» як процесу, що передбачає довгострокове управління та визначення основних цілей підприємства для розробки стратегії розвитку на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів та швидкого реагування на зміни.

Особливу увагу було приділено побудові ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства на основі його потенціалу. Потенціал тут розглядається як здатність підприємства мобілізувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення відповідного рівня розвитку. Таким чином, обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей стає важливим етапом у системі управління потенціалом підприємства.

Узагальнення елементів стратегічного управління розвитком підприємства показало, що одним з ключових аспектів є розробка системи відповідних показників для оцінки цього процесу. Ці показники є результатом діяльності підприємства щодо досягнення стратегічних цілей та впливають на його рівень розвитку.

Останнім часом велика увага приділяється якісним аспектам, таким як нематеріальні активи, сучасні технології та кваліфікація кадрів. Тому важливо використовувати збалансовану систему показників, щоб забезпечити якісну оцінку розвитку підприємства та узгодженість між різними аспектами стратегії розвитку.

У бакалаврській роботі розглянуто процес формування стратегії розвитку на підприємстві та запропонований методичний підхід до її обґрунтування. Цей підхід ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, який відображає рівень розвитку підприємства і включає різні групи показників, такі як:

продукція/послуги, фінансові, виробничі, техніко-технологічні, рентабельність, соціальні, комунікативні та інші. Інтегральне значення цих показників дозволяє вчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства і реагувати на них.

Детально розглянуто діяльність *****, яке є господарюючим суб'єктом у сфері будівельних послуг. Підприємство спеціалізується на архітектурному проектуванні, будівельно-монтажних роботах, дизайні та повній комплектації інтер'єрів. Проведено аналіз фінансового стану, зазначено збільшення чистого доходу та чистого фінансового результату, що свідчить про стійкість та потенціал підприємства для подальшого розвитку.

Також проведено оцінку зовнішніх факторів, що впливають на стратегічний розвиток *****, за допомогою SWOT-аналізу. Виявлені можливості та загрози, що випливають з зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Ці аналізи допомагають обґрунтувати стратегію розвитку підприємства та приймати ефективні рішення.

В роботі детально проаналізовано процес формування стратегії розвитку на підприємстві та запропонований методичний підхід для обґрунтування цієї стратегії. Описаний підхід ґрунтується на використанні інтегрального показника, який узагальнює різні групи показників, такі як: продукція/послуги, фінансові, виробничі, техніко-технологічні, рентабельність, соціальні, комунікативні та інші. Цей інтегральний показник дозволяє своєчасно виявляти недоліки у діяльності підприємства та реагувати на них.

Також у роботі докладно розглянуто діяльність *****, яке займає провідне місце у сфері будівельних послуг. Вказано, що підприємство спеціалізується на архітектурному проектуванні, будівельно-монтажних роботах, дизайні та комплектації інтер'єрів. Проаналізовано фінансовий стан компанії, виявлено збільшення чистого доходу та чистого фінансового результату, що свідчить про її стійкість та потенціал для майбутнього розвитку.

Крім того, проведено оцінку зовнішніх факторів, що впливають на стратегічний розвиток *****, за допомогою SWOT-аналізу. Виділені можливості та загрози, що виникають з зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Ці аналізи сприяють обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства та прийняттю ефективних управлінських рішень.

1. Аналіз поточного стану підприємства:

- Економічна стійкість: Поточний стан підприємства характеризується відносною економічною стійкістю. Фінансові показники свідчать про стабільний дохід та керовані витрати, однак є потенціал для покращення прибутковості через оптимізацію витрат. Проведений аналіз показує, що підприємство має можливості для підвищення рентабельності через впровадження нових технологій та модернізацію виробництва.

- Конкурентне середовище: Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, де інновації та ефективне управління ресурсами відіграють ключову роль. Аналіз конкурентів показує, що компанія має хороші позиції, але потребує постійного моніторингу ринку та впровадження нових технологій для збереження конкурентоспроможності. Необхідно розширити асортимент продукції та послуг, а також поліпшити маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів.

2. Вплив зовнішніх факторів:

- Економічні умови: Зовнішні економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів та зміни в податковому законодавстві, мають значний вплив на діяльність підприємства. Необхідно розробляти адаптивні стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми економічними змінами. Це включає диверсифікацію джерел постачання та ринків збуту, а також впровадження гнучких фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів.

- Технологічний розвиток: Інновації та технологічні зміни створюють як можливості, так і виклики для підприємства. Впровадження новітніх технологій

може значно підвищити ефективність виробничих процесів та покращити якість продукції. Необхідно активно інвестувати в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

3. Внутрішні фактори та управлінські процеси:

- Оптимізація процесів: Внутрішні управлінські процеси потребують постійної оптимізації. Важливо звернути увагу на підвищення ефективності управління ресурсами, поліпшення комунікації між підрозділами та використання сучасних методів управління проектами. Впровадження системи управління якістю (СУЯ) допоможе забезпечити стабільність виробничих процесів і підвищити задоволеність клієнтів.

- Підвищення кваліфікації персоналу: Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень. Підприємство повинно підтримувати програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку своїх співробітників. Рекомендується розробити систему безперервного навчання, яка включає як внутрішні тренінги, так і участь у зовнішніх навчальних програмах і конференціях.

1. Розробка стратегії розвитку:

- Диверсифікація діяльності: Для зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку або продукту, рекомендується розробити стратегію диверсифікації. Це може включати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або впровадження нових бізнес-моделей. Диверсифікація також може передбачати партнерства з іншими компаніями для розширення можливостей і мінімізації ризиків.

- Інноваційний розвиток: Впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси та управлінські технології дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства. Необхідно створити внутрішню систему стимулювання інноваційної діяльності та впровадження новітніх технологій. Це може включати створення інноваційних лабораторій, хабів та інкубаторів для розвитку нових ідей та рішень.

2. Поліпшення фінансового менеджменту:

- Оптимізація витрат: Проведення аудиту витрат з метою їх оптимізації. Це дозволить ідентифікувати непотрібні витрати та спрямувати фінансові ресурси на стратегічно важливі напрямки. Впровадження автоматизованих систем управління фінансами допоможе забезпечити точність і прозорість фінансових операцій, а також підвищити контроль за витратами.

- Залучення інвестицій: Активна робота з інвесторами та фінансовими установами для залучення додаткових інвестицій, які будуть спрямовані на розвиток підприємства та реалізацію нових проектів. Це може включати випуск акцій або облігацій, а також залучення стратегічних інвесторів, які можуть надати не тільки фінансову підтримку, але й експертні знання та досвід.

3. Підвищення якості продукції та послуг:

- Впровадження системи управління якістю: Розробка та впровадження системи управління якістю на основі міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001). Це дозволить забезпечити високу якість продукції та послуг, що надаються підприємством. Регулярний аудит і сертифікація виробничих процесів допоможуть підтримувати високі стандарти якості та задоволеність клієнтів.

- Моніторинг задоволеності клієнтів: Регулярне проведення досліджень задоволеності клієнтів для виявлення слабких місць у продуктах та послугах. Це допоможе оперативно реагувати на потреби ринку та покращувати якість обслуговування. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволить підвищити ефективність комунікації з клієнтами та підвищити рівень їх задоволеності.

4. Розвиток людського капіталу:

- Навчання та розвиток персоналу: Створення програм навчання та підвищення кваліфікації для всіх рівнів персоналу. Це дозволить підвищити продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень. Програми навчання мають включати як теоретичну, так і практичну підготовку, а також можливість обміну досвідом із провідними фахівцями галузі.

- Мотивація та залучення співробітників: Впровадження системи мотивації, яка спрямована на залучення співробітників до активної участі у розвитку підприємства. Це може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Розробка системи оцінки результатів праці та винагороди за досягнення дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити корпоративну культуру.

5. Підвищення ефективності маркетингових стратегій:

- Аналіз ринку та конкурентів: Постійний моніторинг ринку та діяльності конкурентів. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати маркетингову стратегію. Використання сучасних аналітичних інструментів допоможе виявляти нові можливості для розвитку та покращувати позиції підприємства на ринку.

- Розширення каналів збуту: Використання різноманітних каналів збуту для збільшення охоплення ринку. Це може включати онлайн-платформи, партнерські програми та нові регіональні ринки. Розвиток електронної комерції та використання соціальних мереж для просування продукції дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

6. Вдосконалення логістичних процесів:

- Оптимізація ланцюга поставок: Проведення аналізу ланцюга поставок з метою його оптимізації. Це дозволить знизити витрати на логістику та підвищити ефективність доставки продукції. Впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами поставок допоможе забезпечити точність і своєчасність постачання матеріалів та готової продукції.

- Розширення складських потужностей: Інвестування у розширення складських потужностей та модернізацію складського обладнання дозволить підвищити ефективність управління запасами та знизити витрати на зберігання продукції. Використання сучасних технологій автоматизації складів, таких як системи управління складськими процесами (WMS), дозволить оптимізувати процеси зберігання та обробки товарів.

7. Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність:

- Екологічна відповідальність: Розробка та впровадження екологічних програм з метою зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин та використання відновлюваних джерел енергії. Звітність про екологічні досягнення підвищить репутацію компанії та залучить відповідальних інвесторів.

- Соціальна відповідальність: Розробка програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток соціальних ініціатив та благодійність. Активна участь у соціальних проєктах допоможе зміцнити імідж компанії та залучити соціально відповідальних клієнтів та партнерів.

8. Покращення управлінських процесів та організаційної структури**:

- Реорганізація підприємства: Проведення реорганізації підприємства з метою підвищення ефективності управління та скорочення адміністративних витрат. Це може включати створення нових підрозділів, об'єднання існуючих структурних одиниць або впровадження нових моделей управління. Використання принципів бережливого виробництва (Lean) дозволить підвищити продуктивність та знизити витрати.

- Впровадження сучасних управлінських технологій**: Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів. Це може включати впровадження систем управління підприємством (ERP), систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та інших програмних продуктів, що дозволять підвищити ефективність управління та скоротити витрати.

Загалом, для успішного розвитку підприємства необхідно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно управляти ресурсами. Виконання запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, важливо пам'ятати про необхідність гнучкості та готовності до змін, що дозволить підприємству швидко реагувати на нові виклики та можливості, зберігаючи при цьому високу ефективність та прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // *Englewood Cliffs*. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.
2. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 p.
3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 129-146.
4. Snyder N. How Managers plan The Analysis of Managerial Activities *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70-76.
5. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. Київ: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems // *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1-24.
7. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. Київ : Алерта, 2006. 404 с.
8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
11. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип.№9/2017. 2017. С. 423-427.
12. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.
13. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12-14.

14. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс]. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 23-27. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_
15. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_6).
16. Григор'єва Л.О. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116-124. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.
17. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 1. С. 66–78. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9.
18. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 117-123. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31.
19. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
20. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
21. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.

22. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. №26(1). С. 47–54. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_8).
23. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С.197-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекон_2014_4_25.
24. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С.109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.
25. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2012. Т. 15, № 2. С. 42-46. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8.
26. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка України* 2013. № 1. С. 136-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28.
27. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1.2_20.
28. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98-104. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).
29. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.

30. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47-54 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

31. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8 (2). С.175-183.

32. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С.168-172.

33. Суслов О.П. *Моделювання стратегії розвитку підприємства* [Електронний ресурс]. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

34. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс]. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С.163-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

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

36. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. Київ. Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

37. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності.: навч. посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2012. 268с.

38. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання:Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

39. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] / *Українська кооперація. Економіка* : [сайт]. Режим доступу:<http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>

ДОДАТКИ