

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№1 0 від „03” січня 2024_р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти ІІ курсу,
групи ОКД-22М спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»
ОПП «Організація комерційної діяльності
у сфері послуг та торгівлі»

_____ Аліна ГАЙВОРОНСЬКА
Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ольга В'ЮНИК
Рецензент: докт. екон. наук, проф.,
завідувач кафедри ЕПтаГРС

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємств	7
1.2. Особливості стратегічного управління підприємством	13
1.3. Механізм розробки стратегії розвитку підприємств	17
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	22
2.1. Загальна характеристика тенденцій господарської діяльності	22
2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Діас-оіл»	31
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Діас-оіл»	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Розробка стратегічних напрямків удосконалення діяльності ТОВ «Діас-оіл» в умовах змін зовнішнього середовища	48
3.2. Економічні наслідки розробки стратегії розвитку підприємства	51
3.3. Економічне обґрунтування ефективності стратегічного зростання ТОВ «Діас-оіл»	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У часи, коли національна економіка все ще нестабільна, ключовим фактором досягнення успіху є розробка чіткої стратегії розвитку на підприємстві «Діас-оіл». Це допоможе підприємству швидше зреагувати на ринкові умови. Формування конкурентного стану товарів чи послуг ТОВ «Діас-оіл» на ринку є ключовим фактором успіху у порівнянні з іншими конкурентами, які займаються діяльністю у межах тієї ж галузі.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів регулювання діяльності підприємства «Діас-оіл», з метою дотримання балансу між стратегічною метою промислового розвитку та здійсненням експортної діяльності. Оскільки Україна зараз є країною-кандидатом на членство в ЄС, прагне здійснювати експортну діяльність, то зміни у нашій державі вимагають коригування економічних, політичних і соціальних систем.

З цієї причини компанії потребують постійного планування, управління та перегляду організаційної діяльності, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості. Все це – складові ефективного стратегічного управління компанією.

Дослідженням теоретичних засад стратегічного управління діяльністю підприємств займалися такі науковці: Райко Д.В, Чандлер А.Д., Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М., Мінцберг Г., Радченко К.І., Портер М.Ю., Томпсон А., Бланк І.О., Должанський І.З., Стадник В.В., Йохна М.А., Карлоф Б. та ін.

Кваліфікаційна робота виконана в Центральноукраїнському національному технічному університеті відповідно до тематики наукових досліджень кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності на тему «Розробка стратегії розвитку підприємства».

Метою дослідження є розробка та реалізація науково-методологічних і теоретичних засад стратегічного управління та розробка практичних рекомендацій щодо стратегії розвитку підприємства.

Ця мета визначила низку конкретних завдань:

- визначити теоретичні засади розробки стратегії розвитку;
- розглянути сутність та класифікацію стратегій підприємств;
- вивчити механізм розробки стратегії розвитку підприємств;
- оцінити стан та тенденції економічної діяльності стратегії розвитку організації;
- навести загальну характеристику тенденцій господарської діяльності;
- провести аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства «Діас-оіл»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Діас-оіл»;
- провести SWOT та PEST аналіз діяльності підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку;
- розробити стратегічні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Діас-оіл» в умовах змін зовнішнього середовища;
- визначити економічні наслідки розробки стратегії розвитку підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності стратегічного зростання ТОВ «Діас-оіл».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю ТОВ «Діас-оіл» в умовах воєнного стану в країні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти та науково-прикладні сценарії проектування системи стратегічного управління на підприємстві «Діас-оіл» в умовах воєнного стану в Україні.

Методами дослідження виступали прийоми теоретичного аналізу основ стратегічного менеджменту, методичний інструментарій оцінки стану та

динаміки фінансово-господарської діяльності, методи порівняння, класифікації, SWOT та PEST аналізу.

Елементи наукової новизни дослідження:

- сформовано подальший рух розвитку досліджень інформаційного забезпечення реалізації стратегії економічного розвитку підприємств, а саме принципів інформаційного забезпечення підприємств у зовнішніх умовах підвищеного ризику;
- удосконалено підхід до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності організації, шляхом визначення відповідних вимог, дотримання яких дозволить мінімізувати ризик реалізації неефективної стратегії розвитку;
- сформульовано науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку досліджуваної компанії, зокрема, визначено етапи та критерії реалізації стратегій розвитку економіки, що уможливить ефективне управління економічним розвитком ТОВ «Діас-оіл».

Практична значущість дослідження. Теоретичні пропозиції, наведені у кваліфікаційній роботі, дозволили розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ТОВ «Діас-оіл» шляхом запровадження ефективної стратегії економічного розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за результатами виконання роботи опубліковано тези доповіді на тему: «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства у сучасних умовах» (матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємств

Поняття «стратегія» походить від військового терміну. У даному розумінні він означає військове мистецтво, що вивчає здатність чітко формувати стратегічні завдання та сутність основ планування [21].

А. Чендлер-молодший у 1962 році запозичив термін стратегії у військових та використав в економіці. З того моменту і почався розвиток стратегічного планування в організаціях у ринковій економіці.

Сутність стратегії зараз застосовують у багатьох різних сферах навколишнього середовища. Існує багато різних визначень щодо терміну «стратегії підприємства» [21], таких як:

- підтвердження майбутніх керівних принципів діяльності організації. Базується на оцінці можливостей та прогнозах розвитку подій у зовнішньому середовищі;
- загальний напрямок розвитку підприємства. Саме він забезпечує погодження цілей, можливостей та вигод усіх учасників на підприємстві;
- якісна бізнес-концепція, яка допоможе підприємству досягти конкурентних переваг;
- алгоритм дій, що визначає пріоритети для вирішення проблем та ресурси для здобутку ключових цілей [21].

Формування сутності стратегії підприємства має практичне та наукове значення, так як уява про його склад та значення допомагає сформувати та виявити стратегічні напрями розвитку. На підтвердження цього доречно навести вислів Г. Мінцберга. Він писав, що «кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організацію і розвиток узагалі» [26].

Кожен з різних авторів аналізує та розуміє поняття стратегії по-різному (табл. 1.1):

- стратегія розглядається як «перелік правил», яких повинні дотримуватись підприємства;
- комплекс дій, спрямований на використання корпоративних ресурсів та врахування нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємстві;
- обирають стратегію у формальному або генеральному плануванні. Цей підхід допускає, що всі процеси (зовнішні та внутрішні) є детермінованими та перевіряються певним контролем, а складання стратегії полягає у формуванні мети і розробленні плану на довгий період часу. Насамперед, говорячи про новітні умови, то вони показують пришвидшення всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, тому таке припущення може бути хибним;
- аналізують стратегію як ряд дій, які необхідні для розділу ресурсів. До переваг можна віднести чіткі цілі та поділ ресурсів. До негативних рис можна віднести взаємозв'язок елементів. Цей підхід характеризується як «якісно визначений напрямок розвитку». У цьому підході розглянуто сутність проблеми розвитку підприємства та його формування.

За словами Райко Д.В., визначення стратегії поділяється на декілька ознак, серед них такі як:

- узгодження стратегії з ціллю, завданнями та ключовими засадами діяльності суб'єкта господарювання, які визначило для себе конкретне підприємство;
- втілення стратегії на підприємстві потребує певних витрат часу і ресурсів;
- якщо відсутній зворотний зв'язок, то стратегія не може бути реалізована ефективно, оскільки це не дозволить вносити необхідні зміни і коригувати власну діяльність [26].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

Автор	Сутність поняття стратегії
Чандлер А. Д. [14]	За його словами, «стратегія розвитку організації – це постановка або визначення довгострокових цілей».
Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [26]	Стратегія – це «аналіз та вичерпний план, розроблений для забезпечення досягнення цілей підприємства».
Мінцберг Г. [26]	Стратегія – це «слідування певній моделі поведінки підприємства».
Портер М.Ю. [33]	Він врахував еволюціонування та всі класифікації конкурентних стратегій, а саме дослідив різні типи стратегій успіху в конкурентних перевагах.
Томпсон А. [17]	Стратегія – це «формулювання управлінських рішень, які необхідні для встановлення та зміцнення на довгий час конкурентоспроможності організації в конкретній сфері».
Райко Д.В. [26]	«Набір цілей, якими керуються дії підприємства. Стратегія – це процес визначення мети, а впровадження – це процес досягнення цілей».
І. О. Бланк [14]	Стратегія – це «формування системи цілей організації на довгий період та вибір найбільш дієвих шляхів щоб їх вдосконалити.
Должанський І.З. [26]	Стратегія – це «послідовність дій, фінансові ресурси і нефінансові ресурси, спрямовані на довгострокові конкурентні переваги».
Стадник В.В., Йохна М.А. [26]	На їх думку, стратегія призначена «для формування стратегічних цілей власника підприємства з урахуванням можливостей і обмежень внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовище».
Карлоф Б. [14]	Стратегія – «це зразок та програма дій».

Джерело: складено на основі [14, 26, 33, 17].

Врахування результатів аналізу трактування різними авторами поняття стратегії підприємства дозволяє визначити найбільш повне визначення сутності цієї економічної категорії.

Стратегія підприємства – це «систематизований план його потенційної поведінки в недосконалих умовах інформації про майбутні зміни в навколишньому середовищі та організації, що включає складання завдань, формування цілей на довгий період часу, а також методи та правила узгодження рішень для найефективнішого застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін і здатність усунення слабких сторін, задля майбутнього доходу створити захист від загроз зовнішнього середовища» [21].

Узагальнюючи існуючі підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства, наведемо уточнену класифікацію стратегій розвитку суб'єктів господарювання (табл. 1.2). В даній таблиці уточнюється структура стратегії підприємства, відповідно до ієрархічних рівнів стратегічного управління та ввівши додаткові класифікаційні ознаки:

- стратегії розвитку підприємства – за типами розвитку, за обраним пріоритетом та обраними пріоритетними напрямками реалізації;
- конкурентна стратегія розвитку поділяється за кількісними та якісними характеристиками, які мають збалансований рівень розвитку та систему показників;
- функціональна стратегія розвитку – за складовими, які мають свій баланс у системних показниках [26].

Таблиця 1.2

Покращена систематизація стратегій розвитку організації

Ієрархія управління стратегіями	Розподіл за ознаками	Стратегія розвитку
1	2	3
Корпоративна стратегія	За типами розвитку підприємства	сконструйований збалансований брак
	За тривалістю реалізації стратегії	довгостроковий середньостроковий короткостроковий терміновий

1	2	3
Корпоративна стратегія	За ефективним рівнем	Висока ефективність Середня ефективність Недостатньо ефективно Неефективно
	Новизна стратегії даного підприємства	Традиційний Оригінальний
	Залежить від пріоритетного напрямку реалізації впровадження	Внутрішня стратегія розвитку Стратегія внутрішнього та зовнішнього розвитку
Корпоративна стратегія	Пріоритетні напрямки Імплементация.	Стратегії пріоритетного внутрішнього розвитку Стратегії, спрямовані на зовнішній розвиток Стратегії, що поєднують внутрішній та зовнішній розвиток
	Залежно від сприятливого чи не сприятливого зовнішнього середовища	Зростаюча стратегія Стабільна стратегія Стратегія скорочення Антикризові стратегії Стратегії ревіталізації
	За структурою фінансових ресурсів, що гарантує розвиток підприємств.	За рахунки: державних, власних та інвестицій місцевої влади.
	За результатами виконання	Впроваджено та не впроваджено
	Проти розвитку інноваційного та інвестиційного клімату. Розвиток інноваційного та інвестиційного клімату	Інноваційні стратегії для досліджень і розробок. Інноваційні стратегії впровадження та адаптації інновацій.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Конкурентна стратегія	Кількісні та якісні характеристики. Рівні розвитку частин збалансованих показників систем	Перспективні(якісна характеристика-високий рівень розвитку) Проблемні(якісна характеристика-низький рівень розвитку)
	Орієнтована на стиль життя організації	Виживання Рівність Лідерство
	За класифікацією конкурентної поведінки фірм.	Активна Пасивна
	Залежно від типу наступу підприємства у боротьбі з конкуренцією на ринку	Кругові атаки Флангові атаки Фронтальні атаки Партизанська війна Превентивні атаки
	Досягнення є метою стратегії.	Маловитратні стратегії Стратегії диференціації Стратегії, орієнтовані на витрати Стратегії диференціації

Джерело: складено на основі [26]

Отже, проаналізувавши поняття стратегії підприємства та підходи до їх класифікації, можна зробити висновок, що стратегія управління – це процес виживання підприємства та саме вона дає змогу побачити, якою буде організація у майбутньому: що чекати від конкурентів, яке місце підприємство займатиме на ринку, які матиме переваги перед іншими організаціями та враховує різні фактори й переваги компанії.

Відповідно, класифікацію стратегій управління можна розглянути як послідовно, так і як процес її реалізації. Класифікація стратегій розвитку була уточнена ієрархічно в процесі стратегічного управління за наступними додатковими характеристиками:

- стратегії розвитку бізнесу – за типом реалізації, за напрямом, конкурентоспроможного розвитку – на основі рівня розвитку кількісної та якісної складової;
- стратегія функціонального розвитку розроблена за показниками балансу;
- корпоративну стратегію підприємства розглядають як стратегію, що формується на основі порівняння загального рівня розвитку суб'єкта господарювання та поєднується зі сприятливим рівнем розвитку у навколишньому середовищі.

Отже, однією із головних сфер формування стратегії підприємства є зовнішнє середовище, яке впливає на ефективність його господарської діяльності, створюючи відповідні можливості та загрози.

1.2. Особливості стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління для українських організацій є нещодавно впровадженим, підприємства ще не звикли до його використання, але ця тенденція набирає обертів.

Потреба в ньому проявляється у переході від планової до ринкової економіки. Необхідність стратегії управління підприємством проявляється у тому що рух змін зовнішнього середовища стрімко перевершує реакцію організації, завдяки чому з'являються неочікувані складнощі на підприємстві. Особливості стратегічного управління допомагають організації запобігти або ж своєчасно відреагувати на переміни зовнішнього середовища [37].

В Україні недостатньо уваги приділяється теорії та практиці стратегічного менеджменту. Підприємці в першу чергу зацікавлені в отриманні прибутку, а потім вже у своїй діяльності. Насамперед, це може бути і за того, що вони не знають суті поняття стратегії та її особливостей.

Розглянувши детально сутність стратегії, можемо визначити, що стратегія – це сукупність принципів застосування та співвідношення із зовнішнім оточенням, перспектива поставлених цілей та підходяща розробка для досягнення цілей.

Тепер можна перейти до аналізу особливостей стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління означає установку та співвідношення у системі самого підприємства.

У сучасному світі стратегічне управління є важливим фактором для того, щоб організація у ринкових умовах була успішною. Якщо у підприємства відсутня стратегія, то в нього не буде успішного майбутнього.

Оскільки, ця організація у майбутньому буде мати поразку у конкурентній боротьбі з іншими підприємствами. Коли стратегічне управління відсутнє, то це проявляється головним чином у двох формах:

1) Організація планує свою роботу виходячи з того факту, що навколишнє середовище не матиме ніяких змін або не буде якісних змін. Намагання упорядкувати плани на довгий період, у яких пропонувалось, що і коли підприємство в досить тривалий період повинно виконати або план, щоб спробувати знайти рішення на багато років вперед у короткий час – все це фактори нестратегічного управління.

У стратегічному управлінні підприємством є свої особливості. На кожному етапі розвитку організації, воно буде коригувати та фіксувати, що підприємство повинно виконати у сьогоднішні, щоб отримати поставлену мету у майбутньому, при тому що навколишнє оточення буде змінюватися та умови підприємства змінюватимуться також.

Перспектива стратегічного управління в тому, що в ньому виконуються дії організації на даний момент, а також забезпечується певне майбутнє.

Якщо розглянути нестратегічне управління, то там все навпаки, складається план дій організації на зараз і на майбутнє, причому буде чітко проявлене кінцеве планування і навколишнє середовище практично не буде змінюватись.

2) У нестратегічному менеджменті розробка плану дій починається з аналізування внутрішніх функцій та ресурсів організації. У такому підході розглядається, що організація не може дійти до поставленої мети, тому що все залежить від факторів, бажання та потреб самих клієнтів та конкурентів підприємства.

На основі аналізу внутрішніх функцій організації все, що може підприємство – це визначити, який обсяг продуктів або послуг може бути розроблений і які витрати будуть понесені. Визначається сума, яка буде виділена для кількості придбання продукції та за якою ціною буде визначено ринком. Тому, розпочинати планувати діяльність організації з аналізування внутрішніх факторів і як корисно застосовувати ці фактори, значить суперечити факторам стратегічного управління [12].

Проведений аналіз стратегічного управління та нестратегічного управління дає змогу визначити деякі особливості стратегічного управління підприємства:

1. Стратегічне управління здійснюється в рамках місії підприємства і його основним завданням є забезпечення зв'язку місії з основними цілями підприємства в мінливому економічному середовищі.

2. Стратегічне управління – це управління якісними факторами організації, пов'язаними з його теперішнім і майбутнім становищем у боротьбі з конкурентами, знаходження потенціалу для необхідного для розвитку підприємства.

3. Стратегічне управління передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем [34].

Підприємство «Діас-оіл» є промисловим підприємством. Тож, воно підтримується деякою особливою промисловою схемою стратегічного управління.

Промислові підприємства підтримуються відповідною специфічною схемою стратегічного управління, яка зображена на (рис.1.1) [24].

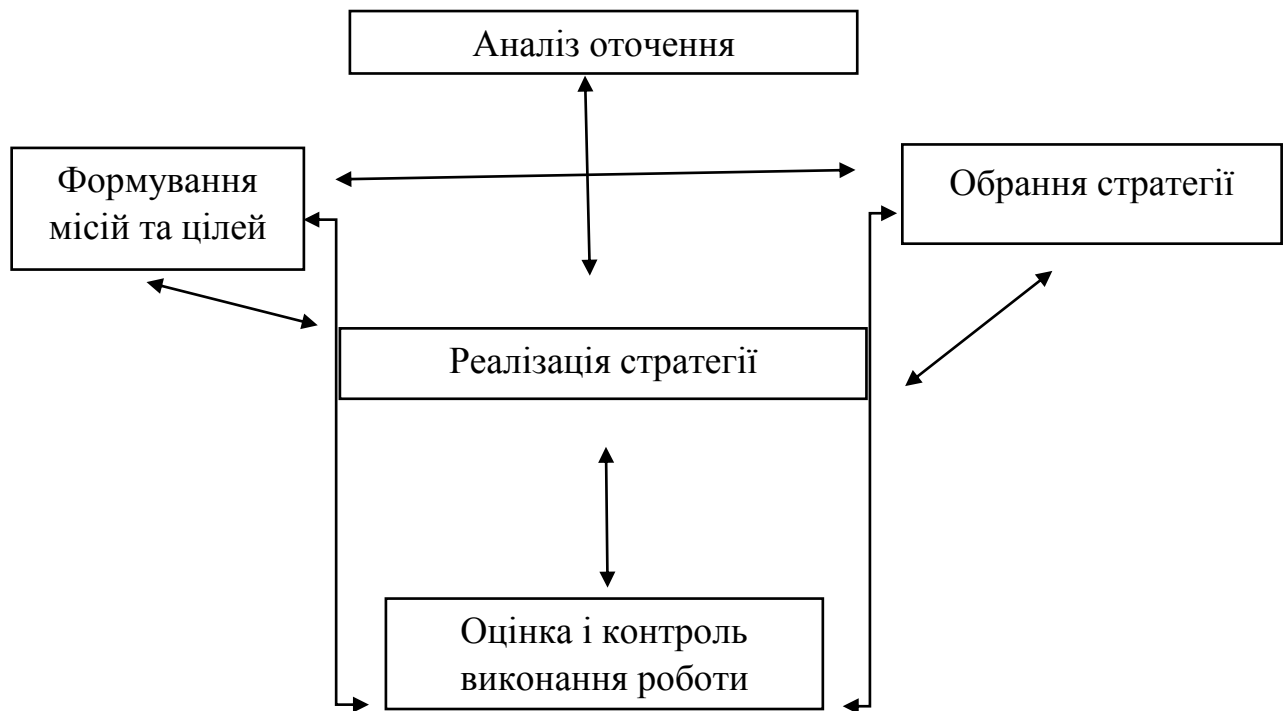


Рис.1.1. Схема стратегічного управління на промисловому підприємстві

Джерело: [24]

Ця схема показує, що на підприємстві управління стратегією здійснює певний обсяг завдань. Саме ці задачі допомагають: реалізовувати, контролювати роботу підприємства та виконувати обсяг виробленої продукції.

Особливостями стратегічного управління на підприємстві є те, що воно має свої основні напрями. Такі, як конкурентоспроможність та стійка стратегія. Підприємство розробляє та виконує послідовність дій стратегії для забезпечення створення цінності організації. Саме цінність даного підприємства допомагає розробити оцінку та виявити загрози для організації [31].

На підприємстві виділяють такі стратегічні особливості, як:

- Контроль витрат. Стратегія цього типу заснована на скороченні власних витрат у порівнянні із конкурентними затратами. Обов'язковим є

контроль витрат, або положення про розмір компанії та обсяг виробництва, завдяки тому досягається більш висока ефективність підприємства.

- Стратегія диференціації, зосереджена на організації зусиль підприємства з кількома пріоритетами, в якому організація намагається мати більше переваг над іншими.

- Стратегія фокусування. В даній особливій стратегії організація взаємодіє з конкретними групами споживачів або з конкретним асортиментом продукції.

Формування даної особливості залежить від фінансового стану організації, яка означає, яку стратегію обиратиме підприємство в майбутньому. Ця особливість дуже важлива так як, має великий вплив на своєчасну зміну внутрішньої структури підприємства [37].

Отже, проаналізувавши основні особливості стратегічного управління, можна виділити основні етапи: дія щодо реалізації стратегії управління, контроль витрат та реалізації стратегії, аналіз реалізованої стратегії та її результатів, фокусування та коректування стратегії.

1.3. Механізм розробки стратегії розвитку підприємств

В Україні малі організації мають свої ознаки винятковості та раптові зміни у зовнішній сфері. Вони спричиняють деякі зміни у кризових факторах в економічній сфері на протязі чотирьох років. Також, змінюється розробка нової технології та зміна купівельної спроможності.

Тому підприємства приймають рішення про використання стратегічного підходу. Саме це допоможе підприємству у: реалізації правильних рішень, вибір перспективного шляху та забезпечить ефективною гарантією рівня підприємства.

Коли підприємство розробляло свій механізм розробки стратегії розвитку, це обумовлювалось деякими факторами. Щоб розробити дієву стратегію, треба від початку та до кінця розпланувати свої дії. Наприклад, які

принципи слід застосовувати, якими факторами слід керуватись під час розробки та які чинники треба буде враховувати.

Цей механізм допоміг підприємству визначити, яке місце організація займає на ринку торгівлі, визначити оцінку конкурентоспроможності та визначитися, чим підприємство краще за інших (тобто, які воно має конкурентні переваги), поставити ціль на майбутнє його діяльності, визначитись, якими ресурсами слід забезпечити підприємство на даному етапі для розвитку.

Підприємства самостійно розробляють свій механізм стратегії розвитку. При розробці алгоритму дій, воно керувалося положеннями концепції Довгань Л.Є. Його твердження показувало, що механізм стратегій на малих підприємствах має бути понад усе спрямований на виробництво потрібного обсягу продукції з найменшими витратами для організації, а також на боротьбу з конкурентами великих підприємств та на користування всіма перевагами малого підприємства.

Уточнюючи вищевказану концепцією Довгань Л.Є, кожне підприємство має свій алгоритм розвитку стратегії. При формуванні механізму організація також коригувалась проблемами малого бізнесу та багатьма варіаціями стратегічних шляхів (рис.1.2).

На першому етапі аналізування поточної ситуації ведеться аналіз на підприємстві. Його функція полягає у формуванні переваг та недоліків організацій.

На другому етапі виявляються найбільш вигідні умови або чинники, які допомагають у досягненні успіху підприємства. Також на етапі здійснюється розбір макрооточення та конкурентів підприємства, розглядаються та виявляються загрози для організації, які заважають у досягненні мети підприємства.

Аналіз конкурентного середовища допоможе знайти основних конкурентів організації та визначити позицію виробництва у конкурентному оточенні.



Рис.1.2. Алгоритм розвитку стратегії

Джерело: складено автором

На третьому етапі керівнику підприємства, слід обрати найбільш вигідні напрямки для процвітання організації, визначитися з метою та завданнями. Для цього більш за все може допомогти метод SMART. Він конкретний та обмежений в часі. Тобто, чим краще керівник даного

підприємства уявить ціль та алгоритм дій, тим більше в нього шансів для реалізації успіху.

На четвертому етапі менеджер повинен ретельно продумати стратегічні шанси подальшого розвитку організації. Для цього керівник виробництва може скористатися аналізом SWOT, який покаже переваги та недоліки підприємства, та SPACE – у цьому виді аналізу менеджер повинен дуже добре розбиратися у всій галузевій специфіці діяльності конкретного підприємства або ж звернутися до експерта за порадою.

Для полегшення обрання методу аналізування можна скористатися стратегіями малого бізнесу. Такими, як стратегія дублювання, стратегія найкращого формату, стратегія застосування переваг компанії, стратегія використання у підприємстві товару великої організації.

Стратегія копіювання використовується, коли підприємство відноситься до малих і середніх виробництв і виробляє аналогову продукцію. Тобто копіює марку товару. У даній ситуації це продукт відомих брендів, відоміша торгівельна марка має більш високу ціну та якісніший продукт ніж аналогова. Так як, менше підприємство, тобто аналогове, не витрачає на рекламу та аналіз праці.

Стратегію оптимального розміру використовують малі підприємства, коли краще за все буде виготовляти продукцію малими партіями. Об'єднання дрібних виробників може призвести до зниження ефективності, гнучкості та фінансової неефективності.

Стратегії участі у виготовлені продукції великих організацій включають співпрацю з великими підприємствами. Для того щоб підприємництво не звикало та не було залежне від співпраці з однією великою компанією, мала організація, повинна працювати одразу з декількома великими виробництвами (тобто, керуватися принципом диверсифікації).

На п'ятому етапі організація здійснює розвиток даної стратегії, яка включає в себе реалізацію івентів для досягнення стратегічних цілей.

На шостому, завершальному етапі слід контролювати здійснення стратегії розвитку організації, систематично проводити моніторинг досягнення проміжних цілей та аналіз загальних результатів наприкінці визначеного етапу [34].

Важливо відзначити, що впровадження стратегії та процес розробки триває не припиняючись, повсякденно, так як на постійній основі відбуваються певні зміни у зовнішньому оточенні, а також всередині діяльності організацій.

Це свідчить про те, що підхід до стратегії розвитку малої організації має бути поетапним та циклічним. Мета базується на тому, що формуються та визначаються головні цілі, встановлюються переваги та недоліки сторін діяльності організацій. Після цього визначаються небезпечні можливості для розвитку підприємства.

Обрання завдань та цілей підприємства має базуватися на підсумках аналізу навколишнього середовища, тобто на зовнішньому і внутрішньому аналізі, та на баченні майбутнього даної організації.

Отже, проаналізувавши механізм розробки стратегії підприємства можна з впевненістю сказати, що даний механізм стратегії організації є актуальним для даного малого підприємства. Так як необхідно проводити комплексний та деталізований аналіз людських та інформаційних можливостей та звертатися до консалтингових компаній, що не завжди є вигідним для малої організації.

У даному розділі було розглянуто алгоритм дій стратегії даного підприємства та визначені його переваги: простота, логічність та гармонійність. За допомогою стратегії розвитку виробництво зможе утворювати розсудливі рішення з таких питань, як його розвиток та посилення позицій у конкурентоспроможності [37].

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика тенденцій господарської діяльності

Досвід багатьох країн показує, що без ринкової економіки та без підприємницької діяльності, суспільство не може процвітати. Утворення малої та середньої ринкової структури в усіх економічних галузях і сектори економіки країни відповідають загальногосподарським тенденціям економічних процесів, так як в усіх країнах у секторі малого та середнього підприємства працює дуже значна кількість малих організацій різноманітного типу [5].

Господарська діяльність у Господарському кодексі України визначається як діяльність суб'єктів господарювання у галузі громадського виробництва, що направлене саме на виготовлення продукції та її реалізацію [1].

Н. Ситник та С. Козак, вважають, що активізація діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки мають стати пріоритетом при реалізації економічної політики в Україні» [31].

Головними тенденціями розвитку організаційних структур господарської діяльності в Україні у відповідності до сучасних реалій виступають:

- посилення ролі суб'єктів малої організації у формуванні української економіки;
- забезпечення суб'єктами малого виробництва більшою частиною робочих місць;
- зростання кількості суб'єктів господарювання в інформаційно-комунікаційному секторі [5].

В умовах війни українські підприємства розробили та впровадили такі тенденції, як:

- максимальна адаптація існуючої стратегії до діяльності підприємства у воєнних умовах;
 - трансформація компаній у бік стратегії диверсифікації.
- Підприємства по можливості звертаються до виробництва продукції для військових потреб, виробництва та постачання одягу, продуктів харчування, матеріально-технічного забезпечення, будівельних робіт.

Деякі підприємці намагалися запровадити нові види діяльності, щоб задовольнити вимоги та потреби суспільства під час війни та продовжити нормальне виробництво.

Українські підприємства мають намір продовжувати розвивати бізнес, використовуючи:

- унікальні ділові відносини, партнерство;
- технологічні інновації;
- бізнес-інновації [12].

Підприємство ТОВ «Діас-оіл» є господарською малою організацією. Дане підприємство виготовляє соняшникову олію, що на даний час є дуже актуальним. Продукція, що виготовляється на підприємстві на різних стадіях технологічного процесу, знаходиться у виді готового виробу. Готовий продукт підприємства відповідає державним стандартам та новітнім тенденціям.

Життєдіяльність підприємства, що займається виробництвом залежить від його здатності допомагати задоволеності споживача. Олійно-жирова галузь є лідером всієї економіки.

Олійно-жирова промисловість – це харчова галузь, що складається з виробництва олії і жирів. Олійно-жирова промисловість у якості сировини використовує насіння соняшнику і сої.

Насіння олійних культур, крім олії та білків, містить комплекс біологічно активних сполук, зокрема вітамінів: B1, B2, B3, B6, B11. При

виготовленні рослинної олії утворюються відходи: макуха, і шрот. Ці продукти використовуються для харчування тварин [25].

Основною олійною культурою на ТОВ «Діас-оіл» є соняшник. Із нього виробляють значну частку загального обсягу готової продукції – рослинної олії.

Насіння переважної кількості олійних рослин надходить після збирання з вологістю, яка перевищує припустимі значення для збирання і технологічної переробки.

Підприємство «Діас-оіл» іде в ногу з часом, так як виробництво спрямоване на постійне вдосконалення та розвиток.

Дана організація характеризується відповідними тенденціями господарської діяльності:

- побудова відносин зі споживачами продукції;
- розширення асортименту та посилення позицій власної продукції на ринку;
- побудова міцних партнерських відносин зі своїми постачальниками;
- надання людям робочих місць.

Для більш детального вивчення тенденцій ТОВ «Діас-оіл» проведено аналіз динаміки активів підприємства, який відображено за допомогою табл. 2.1.

За даним розрахунковим аналізом діяльності ТОВ «Діас-оіл» у 2018-2022 р. можна зробити висновки:

1. Повна вартість активів на виробництві ТОВ «Діас-оіл» стоїть на місці, тобто має ідентичні значення в 2019 р., 2020 р., 2021 р., 2022 р. (показник складає 2 тис. грн.).

2. Вартість необоротних активів ТОВ «Діас-оіл» за 2019-2022 рр. залишається приблизно однаковою (з незначними змінами). Це говорить про те, що підприємство останнім часом не здійснювало придбання нових основних засобів, а продовжує використовувати у своїй діяльності ті, що вже були наявні у попередній період часу.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки тенденцій та структури активів
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.

№	Показ- ники	2018	2019	2020	2021	2022	Відх. 2019/ 2020		Відх. 2020/ 2021		Відх. 2021/ 2022	
							абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	Активи підприємства, тис. грн	26	24	22	20	18	-2	0,92	-2	0,91	-2	0,9
2	Необоротні активи, тис. грн	26	24	22	20	18	-2	0,92	-2	0,91	-2	0,9
3	Оборотні активи, тис. грн	26	29	28	24	19	3	1,11	-1	0,96	-5	0,8
4	Матеріальні оборотні активи, тис. грн	19	20	19	17	15	1	1,05	-1	0,89	-2	0,88
5	Дебіторська заборгованість, тис. грн	9	10	11	10	8	1	1,1	1	1,1	-2	0,8
6	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	4	4	3	2	1	0	1	-1	0,75	-1	0,5

Джерело: складено автором із використанням [11]

3. Повна вартість оборотних активів організації «Діас-оіл» за 2019 р. складає 3 тис. грн, у 2020 р. та 2021 р. – 1 тис. грн. За період 2021-2022 рр. вона зменшилась на -5 тис. грн. Це свідчить про те, що за п'ять років підприємство має проблему з грошовими коштами та їх еквівалентами, зважаючи на результати аналізу.

4. Матеріальні оборотні активи у виробництві мають плаваючу вартість, так як на сьогодні для ТОВ «Діас-оіл» не вистачає власних активів, таких як матеріалів, сировини та продукту для виготовлення соняшникової продукції.

5. Дебіторська заборгованість на підприємстві за 2019 р. збільшилась на 1 тис. грн. та у 2020 р. отримало такий самий показник 1 тис. грн, в 2021-2022 рр. вона зменшилась на -2 тис. грн. Тобто, у 2019 та 2020 р дебітори сплатили підприємству заборгованість, а в 2021-2022 р знову заборгували відповідну суму.

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2019-2020 рр. мають обсяг зменшення у розмірі -1 тис. грн. та в 2021-2022 рр. знизилися на 2 тис. грн. Невелике зниження цього показника не вплине на роботу ТОВ «Діас-оіл» та не спричинить для підприємства негативних наслідків.

7. Інші фінансові інвестиції на підприємстві у 2019 р. складали 0 тис. грн., у 2020-2021 рр. складали 1 тис. грн, а у 2022 р. залишилися такими самими (1 тис. грн). Ці показники говорять про те, що організація за останні п'ять років не заощадила ресурси та вийшла в 0 тис. грн. по виробництву своєї продукції.

Загалом, можемо констатувати, що обсяг усіх видів активів досліджуваного підприємства за всі п'ять років його функціонування залишався на доволі невисокому рівні, що свідчить про низьку господарську активність.

За результатами аналізу розвитку ТОВ «Діас-оіл», можемо побудувати графік динаміки, на якому видно відповідні тенденції зміни активів підприємства за останні п'ять років (рис. 2.1).

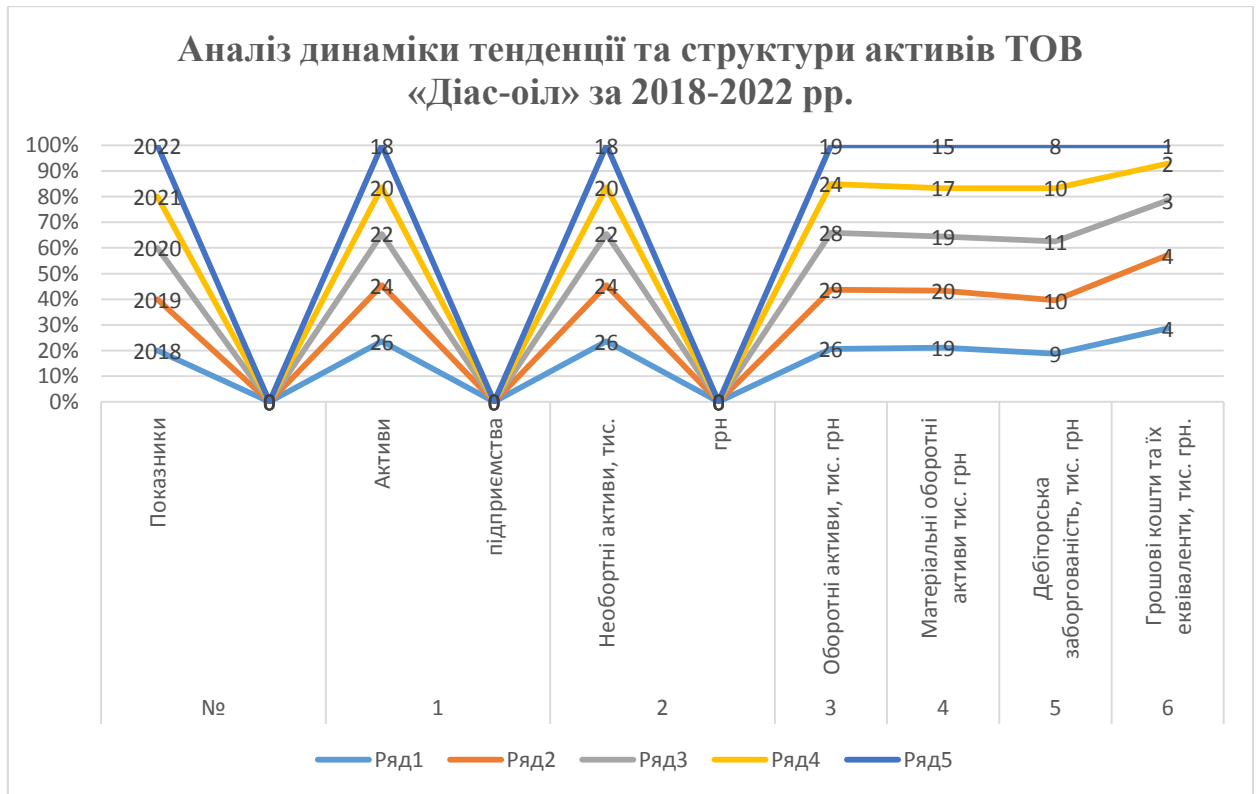


Рис. 2.1. Аналіз динаміки тенденцій та структури активів ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

На даний час повномасштабна війна в Україні дуже вплинула на тенденції господарської діяльності ТОВ «Діас-оіл», що відобразилося таким чином:

- у минулому році були застосовані графіки відключення світла, що заважає в повному обсязі реалізовувати продукцію та забезпечувати процес її виготовлення;
- з'явилася загроза в руйнуванні виробничих потужностей, вантажівок з сировиною та готовою продукцією внаслідок воєнних дій та обстрілів;
- почалося зниження платоспроможного попиту населення, що вплинуло на обсяги реалізації продукції;
- відбулося звуження можливостей реалізації вітчизняного продукту;
- майже повністю були скасовані інвестиційні проекти [5].

Вертикальний та горизонтальний аналіз динаміки тенденції зміни пасивів ТОВ «Діас-оіл» у 2018-2022 рр.

[illegible]

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	Кредиторська заборгованість, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором із використанням [11]

За розрахунками аналізу показників зміни обсягу та структури пасивів балансу ТОВ «Діас-оіл», можемо зробити висновки, які полягають у наступному:

1. Повна вартість джерел утворення активів у 2018-2022 рр. має тенденцію до спаду на -2 тис. грн. Даний показник показує фінансову нестабільність, але дане підприємство в складний час для держави має фінансову стійкість та забезпечує динамічну роботу організації у вказаний період.

2. Власний капітал ТОВ «Діас-оіл» у 2018-2020 рр. зріс на 1 тис. грн та у 2020-2021 рр. почав знижуватися на -1 тис. грн, а в 2020-2021 рр. він зменшився на -2 тис. грн. Власний капітал організації – це обсяг коштів, що складаються його власний капітал і нерозподілений прибуток даного підприємства.

3. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, отримані для продажу продукції за весь період у 2018-2022 рр. на виробництві були відсутні.

4. Поточні зобов'язання, за 2018-2020 рр. складали 33 тис грн. та в 2020-2021 рр. вони почали знижуватися. Відповідне зменшення даного

показника в абсолютному вимірі становило -2 тис. грн та в 2021-2022 рр. воно склало -5 тис. грн.

5. Підприємство ТОВ «Діас-оіл», якщо порівнювати всі роки його діяльності (2018-2022 рр.) не має кредитів у банку. З цього видно, що підприємство вчасно виплачує зарплату своїм працівникам та організації вистачає своїх засобів і вона може обійтися без отримання кредиту у банківських установах.

6. У період 2018-2022 рр. ТОВ «Діас-оіл» не має кредиторської заборгованості. Це говорить про те, що організація не має боргів перед постачальниками та працівниками та не затримує сплату відповідних необхідних платежів.

7. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2018-2022 рр. були відсутні. Це свідчить про позитивні тенденції у балансі організації ТОВ «Діас-оіл», так як ці показники говорять про відсутність формування у організації кредиторської заборгованості в банку [11].

Графічну ілюстрацію зміни показників пасивів балансу досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.2.

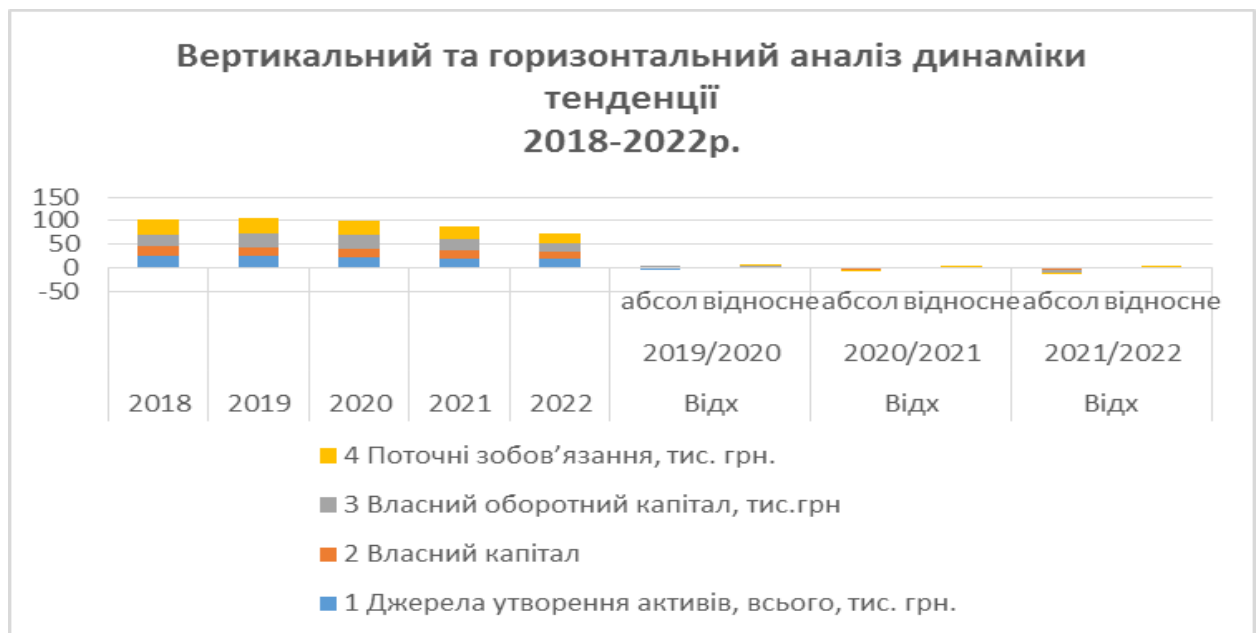


Рис. 2.2. Аналіз динаміки тенденцій та структури пасивів ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

За даним і попереднім графіками (рис. 2.1-2.2) можна побачити, що вертикальний та горизонтальний аналіз динаміки зміни балансу ТОВ «Діас-оіл» з 2018 по 2022 рр. відзначається тенденціями на спад, так як період у повномасштабної війні в Україні ціни на всі види ресурсів зростають, що створює додаткові складності для підвищення ефективності та забезпечення ділової активності вітчизняних господарюючих суб'єктів в умовах сучасних реалій.

Отже, можна зробити висновок, що під час кризи на ринку та повномасштабної війни в Україні підприємство ТОВ «Діас-оіл» змогло вистояти та продовжити виготовляти продукцію. За аналізом тенденції динаміки можна констатувати, що виробництво має певні труднощі, але це не припинило процес господарської діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

2.2. Аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Діас-оіл»

Фінансово-економічний стан організації – це результат взаємодії системи всіх елементів фінансових зв'язків виробництва, він визначається загальним обсягом виробництва та економічними факторами, що характеризуються системою показників, які показують наявність розміщення і використання фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта [22, с. 93].

Основною метою фінансово-економічної діяльності будь-якої комерційної організації є одержання доходу методом збільшенням обсягів виробництва, виготовлення товару та забезпечення стабільного фінансового стану. Саме для цього потрібно постійно підтримувати платоспроможність і слідкувати за тим, щоб підприємство було прибутковим, а також слід звертати увагу на активи та пасиви у структурі балансу досліджуваного підприємства [15, с. 169].

Головними факторами фінансово-економічного стану організації ТОВ «Діас-оіл» є :

- вивчення прибутковості та фінансової стійкості досліджуваного підприємства;
- дослідження ефективності використання активів (капіталу), забезпечення оборотними коштами виробництва;
- об'єктивна оцінка тенденції та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості організації;
- оцінка поточного становища підприємства ТОВ «Діас-оіл» на ринку;
- аналіз комерційної діяльності компанії та її позиції на фондовому ринку [35].

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Діас-оіл» наведено за допомогою табл. 2.3. Дане підприємство займається переробкою сировини та виготовленням своєї власної соняшникової олії.

Таблиця 2.3

**Показники фінансово-економічного стану ТОВ «Діас-оіл»
за 2018-2022 рр.**

№	Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ліквідності ТОВ «Діас-оіл»						
1	Коефіцієнт покриття	0,33	0,34	0,34	0,35	0,35
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,60	28,54	27,54	23,55	18,54
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,12	0,09	0,07	0,04
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн	7	9	9	7	9
Аналіз платоспроможності ТОВ «Діас-оіл»						
1	Коефіцієнт платоспроможності	0	0	0	0	0
2	Коефіцієнт фінансування	19	20	19	17	15
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	31	31,4	29,4	25,3	20,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ділової активності організації						
1	Коефіцієнт оборотності активів	26	29	28	24	19
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0	0	0	0	0
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,78	2	2,17	2,38	6,25
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	40	36	33	36	45
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	343	238	195	191	189
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,09	1,66	1,75	1,78	1,75
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,27	0,96	0,86	0,89	0,87
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,21	0,92	1	1,04	1,05
Аналіз рентабельності підприємства						
1	Коефіцієнт рентабельності активів	21,74	8	7	8	14,29
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	16	15,38	15	14	12
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	42	43	45	48	50
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	2,14	3,1	3,5	3,7	3,9

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Діас-оіл»

З даної таблиці аналізу економічного стану можемо побачити, що підприємство ТОВ «Діас-оіл» унаслідок війни та підняття цін втрачає велику кількість прибутку, але все ще тримає свої позиції навіть при тяжкій ситуації в країні. Підприємство не тільки здійснює господарську діяльність, а ще й приносить прибуток та сплачує державі податки, що на даний час є дуже важливим.

Для більш детальнішого аналізу наведених вище показників підприємства ТОВ «Діас-оіл» проілюструємо їх графічно. На рис. 2.3 наведені значення коефіцієнту покриття.



**Рис. 2.3. Значення коефіцієнту покриття
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, його значення мали тенденцію до зростання в динаміці: від 0,33 у 2018 році, до 0,34 у 2019-2020 рр. та 0,35 у 2021-2022 рр., що слід вважати позитивною тенденцією.

На рис. 2.4 проілюстровано динаміку зміни коефіцієнта швидкої ліквідності.

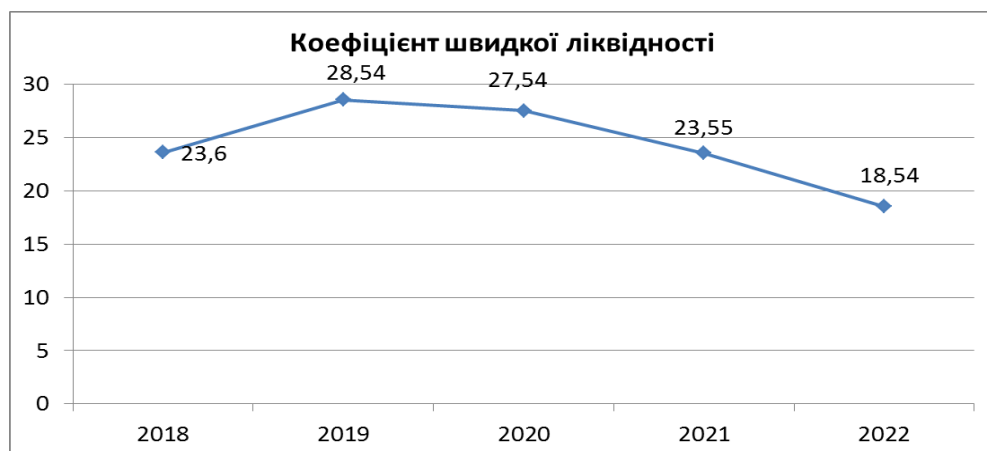


**Рис. 2.4. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Можемо констатувати, що значення даного показника впродовж 2018-2022 рр. коливалися наступним чином: у 2018 році він складав 23,6, у 2019 році його значення дорівнювало 28,54, у 2020 році він становив 27,54, у 2021 році складав 23,55 та у 2022 році дорівнював 18,54. Помітною є тенденція до незначного зменшення цього коефіцієнту у 2020-2022 рр.

На рис. 2.5 наведені значення коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «Діас-оіл» у 2018-2022 рр.

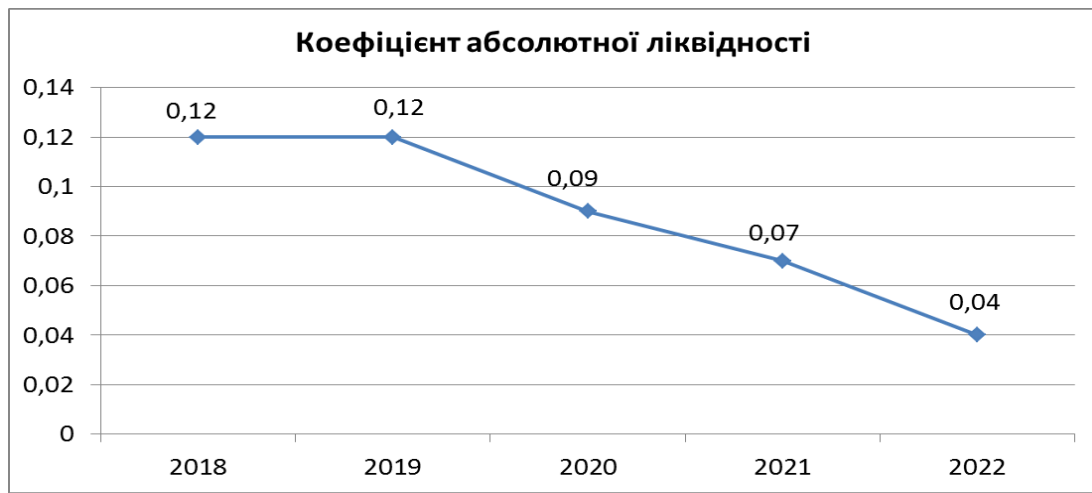


**Рис. 2.5. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Відповідно, максимальні значення даного показника мали місце у 2018 та 2019 рр. і становили 0,12, надалі відбулося зниження коефіцієнту до 0,09 у 2020 році, 0,07 у 2021 році та 0,04 у 2022 році, що є негативним явищем.

Значення чистого оборотного капіталу підприємства характеризувалися такими даними (рис. 2.6): у 2018 році він складав 7,0 тис. грн, у 2019-2020 рр. значення його зросло до 9,0 тис. грн, у 2021 році мало місце зниження знов до 7,0 тис. грн, а в 2022 році – зростання до 9,0 тис. грн. Коливання значень цього показника можна оцінити як незначні, при цьому, позитивним є його зростання у останньому звітному році.

На наступному етапі перейдемо до аналізу динаміки зміни групи показників платоспроможності ТОВ «Діас-оіл».

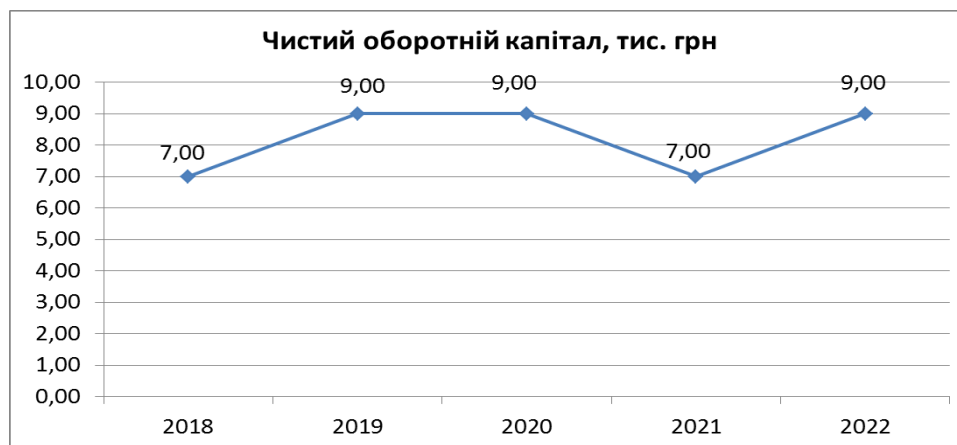


**Рис. 2.6. Значення чистого оборотного капіталу
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Значення коефіцієнту фінансування підприємства у динаміці наведені на рис. 2.7.

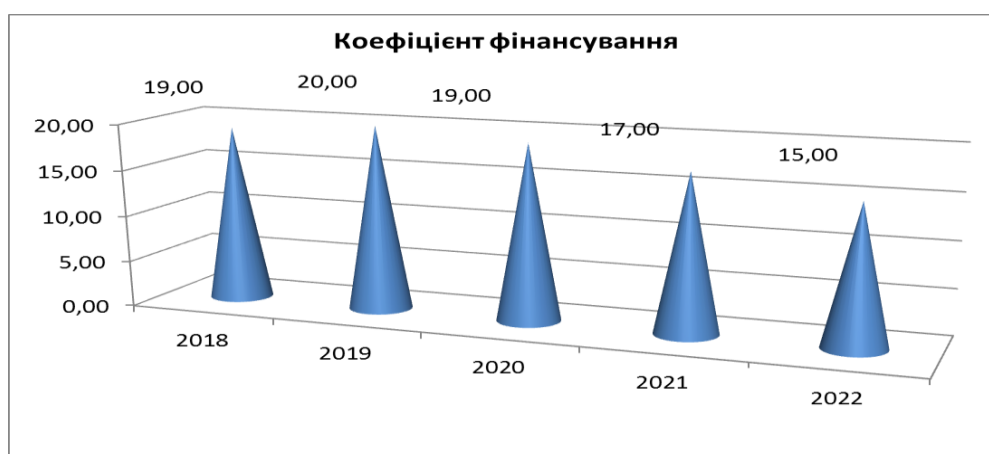


**Рис. 2.7. Значення коефіцієнту фінансування
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Можемо зробити висновок, що даний показник змінювався наступним чином: від 19,0 у 2018 році, 20,0 у 2019 році, 19,0 у 2020 році до 17,0 у 2021 році та 15,0 у 2022 році, тобто, зафіксована тенденція до його зниження в останні два роки.

Щодо коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами, відобразимо динаміку його зміни на рис. 2.8.

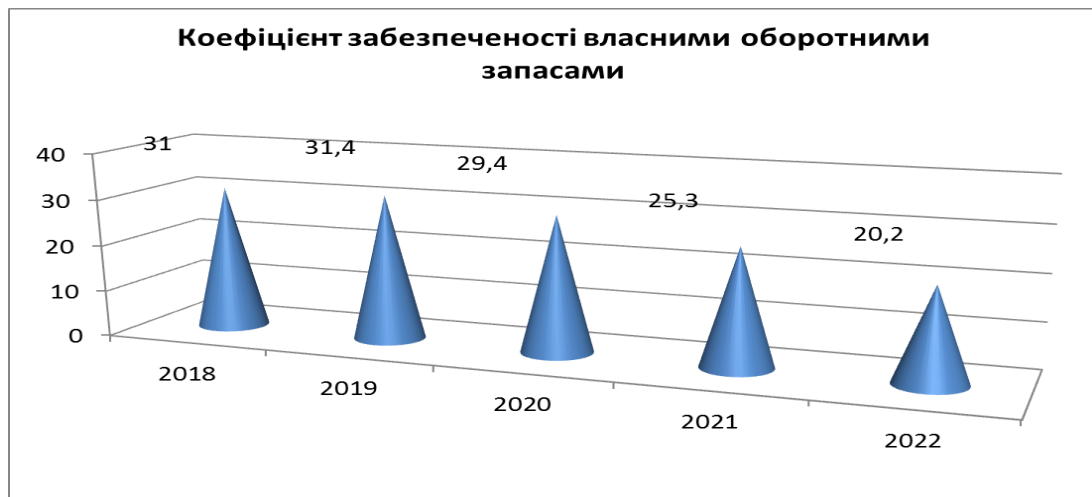


Рис. 2.8. Значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними запасами ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Отже, значення цього показника характеризувалися наступними числовими даними: 31,0 у 2018 році, 31,4 у 2019 році, 29,4 у 2020 році, 25,3 у 2021 році та 20,2 у 2022 році, маючи тенденцію до незначного зниження впродовж досліджуваного періоду часу.

Проілюструємо динаміку зміни окремих показників ділової активності ТОВ «Діас-оіл». Значення коефіцієнту оборотності матеріальних запасів наведені на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Значення коефіцієнту оборотності матеріальних запасів ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Отже, цей показник відзначався такими коливаннями значень у динаміці: від склав 2,09 у 2018 році, 1,66 у 2019 році, 1,75 у 2020 році, 1,78 у 2021 році та 1,75 у 2022 році. Тому, коливання його значень можна оцінити як незначні.

Щодо коефіцієнту оборотності основних фондів підприємства, проілюструємо зміни даного показника в динаміці за допомогою рис. 2.10.



**Рис. 2.10. Значення коефіцієнту оборотності основних фондів
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, він мав в цілому спадну тенденцію, характеризуючись такими значеннями: 1,27 у 2018 році, 0,96 у 2019 році, 0,86 у 2020 році, 0,89 у 2021 році та 0,87 у 2022 році.

Динаміка зміни значень коефіцієнту оборотності власного капіталу підприємства представлені за допомогою рис. 2.11. Максимальне значення цього показника мало місце у 2018 році (1,21). Надалі відбулося зниження до 0,92 у 2019 році, а в 2020 році він дорівнював 1,0, у 2021 році – 1,04 та у 2022 році склав 1,05. Отже, зміни значень цього коефіцієнту впродовж 2019-2022 рр. можемо оцінити як незначні.

Останню, але дуже важливу групу показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, складають коефіцієнти рентабельності.



**Рис. 2.11. Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Значення коефіцієнту рентабельності активів підприємства у динаміці наведено на рис. 2.12. Як бачимо, його значення досягало максимального за аналізований період рівня (21,74) у 2018 році. У наступному 2019 році мало місце зменшення даного показника до 8,0, у 2020 році – до 7,0, та в 2021 році його значення знов склало 8,0. У 2022 році мало місце зростання даного показника до 14,29, що можна відзначити як позитивне явище.

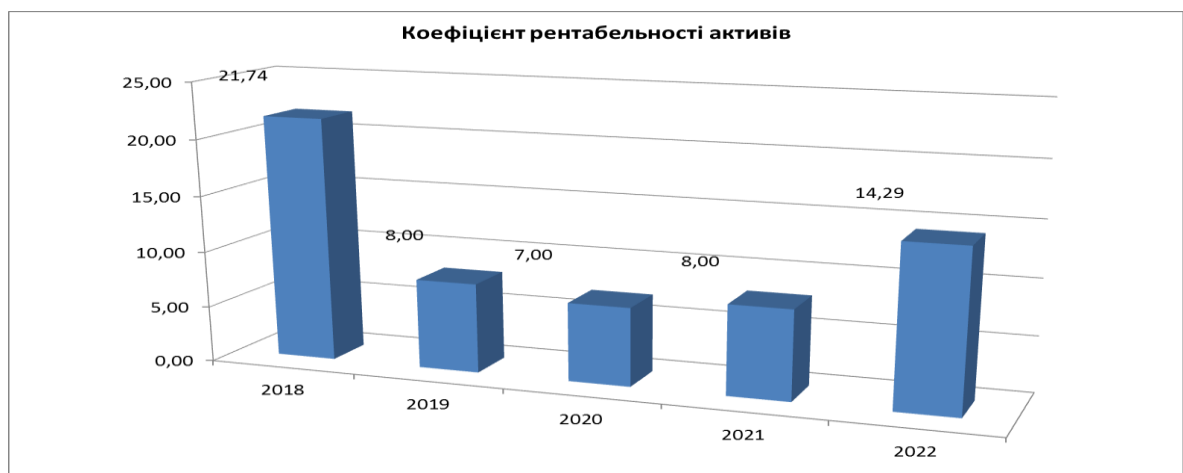


**Рис. 2.12. Значення коефіцієнту рентабельності активів
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу ТОВ «Діас-оіл» у динаміці проілюстровані за допомогою рис. 2.13.

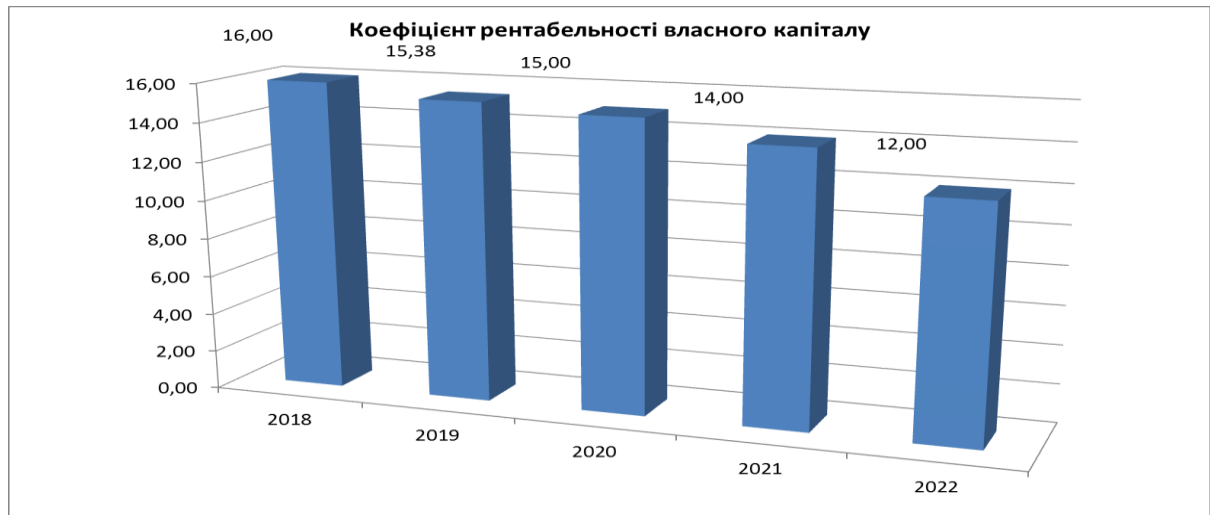


**Рис. 2.13. Значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Може відзначити, що цей показник характеризувався тенденцією до зниження за останні п'ять років: від 16,0 у 2018 році до 15,38 у 2019 році, 15,0 у 2020 році, 14,0 у 2021 році та 12,0 у 2022 році, що є негативним явищем.

Значення коефіцієнту рентабельності продукції досліджуваного підприємства відображені на рис. 2.14.

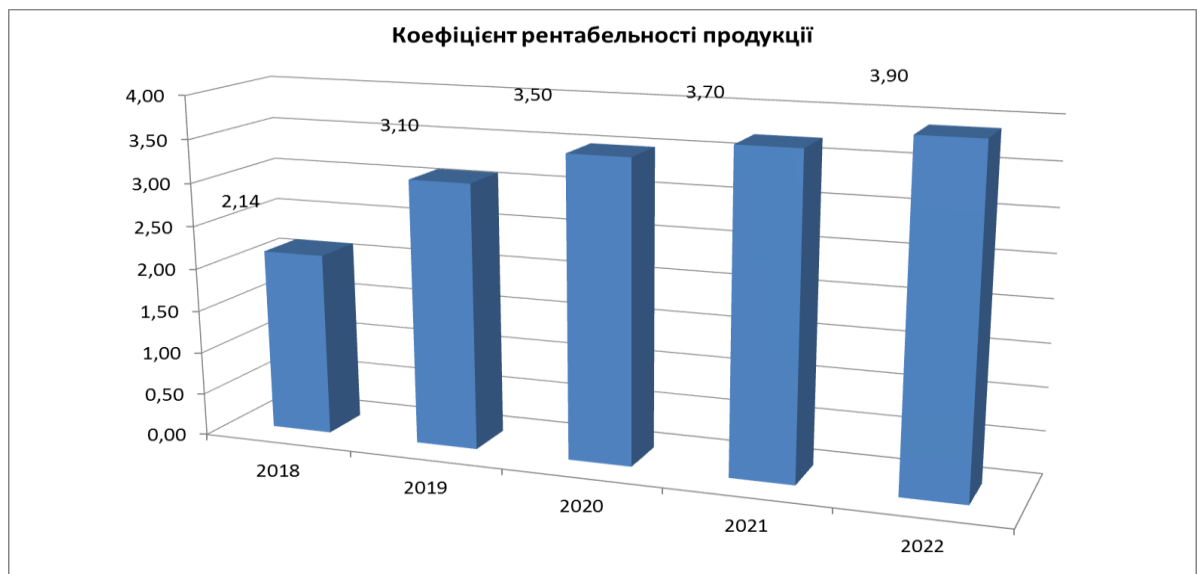


**Рис. 2.14. Значення коефіцієнту рентабельності продукції
ТОВ «Діас-оіл» за 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Зауважимо, що цей показник мав тенденцію до зростання і складав 2,14 у 2018 році, 3,10 у 2019 році, 3,50 у 2020 році, 3,70 у 2021 році та 3,90 у 2022 році. Таку тенденцію до зростання рівня рентабельності продукції варто оцінювати як позитивну, що свідчить про можливість підприємства забезпечувати прибуткову діяльність навіть у складних умовах воєнного стану в країні.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Діас-оіл»

Стратегічний аналіз середовища є складним і потребує врахування багатьох складових. Водночас, він може виявити багато проблем, з якими стикається організація, та шляхи їх вирішення.

Стратегічний аналіз – це метод дослідження бази даних з аналізу навколишнього середовища і перетворення її в корпоративну стратегію підприємства [10, с. 3].

Головною метою стратегічного аналізу є визначення основної рушійної сили, що впливає на поточний і майбутній стан ТОВ «Діас-оіл» та визначення їх конкретного впливу на вибір стратегії, тобто пошук факторів, що призводять до стратегічного успіху виробництва.

Розшукування факторів стратегічного успіху вже давно є ключовим питанням для керівників і менеджерів. При цьому застосовувались різні засоби: доповіді, виступи, висновки з вивчення конкретних ситуацій більш системного характеру. Стратегічний успіх компанії залежить, по-перше, від структури галузі, в якій компанія працює, а з другого, від основної стратегії, обраної для цієї сфери діяльності [10,с.17].

Для більш детального розгляду стратегічного аналізу на підприємстві ТОВ «Діас-оіл», застосуємо методи SWOT та PEST аналізу.

SWOT аналіз допоможе оцінити ситуацію щодо внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Діас-оіл». У табл. 2.4 зображені: сильні та слабкі, можливості та загрози підприємства.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Діас-оіл»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони:	Можливості:
- наявні можливості виробничої бази; - здатність задовольнити попит українського ринку; - створений імідж фірми. - висока якість товарів, що випускаються; - достатні об'єми продукції; - швидка обробка замовлень; - конкурентні ціни; - ТОВ «Діас-оіл» виробляє якісну продукцію та зарекомендувала себе, як надійний партнер; - підприємство працює із замовленнями не через агентів, а безпосередньо з клієнтами; - ціни на продукцію ТОВ «Діас-оіл» нижче або знаходяться на рівні з цінами конкурентів; - кваліфіковані співробітники на підприємстві; - високий рівень кваліфікації керівних кадрів підприємства; - досвід в конкурентній боротьбі; - захист від впливу конкурентів; - зростання оборотних коштів; - сучасні технології виробництва; - хороша мотивація персоналу; - налагоджена збутова мережа; - вигідне географічне розташування постачальників сировини; - ефективна система якості продукції; - висока репутація; - достатній штат організації; - розширення виробничої лінії; - налагодження роботи з постачальниками інших регіонів; - бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей.	- поява нової роздрібної мережі; - продукція має стійкий попит; - купівля нового обладнання (у випадку появи проблем з якістю продукції, яка випускається, ТОВ «Діас-оіл» має можливість на купівлю нового обладнання); - розорення і відхід конкуруючих фірм-виробників; - зростання рівня цін на продукцію як джерело збільшення прибутку підприємства; - підвищення якості продукту за рахунок власної сировини та новітньої системи переробки; - сприятлива політична ситуація для компанії в Україні; - налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів.

Слабкі сторони:	Загрози:
- підприємство використовує велику кількість електроенергії; - немає можливості фінансувати великі зміни у підприємстві; - не великий асортимент продукції; - середній рівень цін; - слабка структура управління; - вузька спеціалізація продукції; - слабкість в створенні нових видів продукції; - залежність від постачання продукції.	- зниження рівня цін; - зростання темпів інфляції; - посилення законодавства; - зміна купівельних переваг; - скачки курсів валют; - несприятлива економічна ситуація в державі; - посилення конкуренції; - поява нових виробників; - поява принципово нового товару; - збої в постачаннях продукції; - Можливість неврожаю соняшнику; - погіршення політичної обстановки.

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз відноситься до досліджень, спрямованих на виявлення та оцінку переваг та недолік організації, оцінку потенційних можливостей і загроз.

Метод SWOT спочатку дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, а потім встановити між ними ланцюжок зв'язків, який у майбутньому можна використовувати для формування бізнес-стратегії компанії. Сильна сторона – це те, що компанія робить добре, або характеристика, яка надасть підприємству важливу перевагу. Слабкі сторони – це те, чого компанії не вистачає або працює погано (порівняно з іншими компаніями), або умови, які ставлять компанію в не вигідне становище [21, с. 121].

Можливості надають організації нові додаткові перспективи, щоб у майбутньому: виготовляти новий продукт, отримання нової клієнтської бази, одержання нової техніки та переглянути бізнес-проект діяльності підприємства.

Загрози на підприємстві – це те, що може нанести збитки, позбавлення сильних сторін та виявлення нових конкурентів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що досліджуване підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на олійно-жировому ринку, які дозволили запропонувати конкретні стратегічні заходи з потенціювання зазначених сторін і можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить ТОВ «Діас-оіл» конкурентні переваги.

Отже, провівши SWOT-аналіз на підприємстві ТОВ «Діас-оіл», можна з впевненістю сказати, що сильною стороною організації є стабільна конкурентна позиція, створена високою якістю продукції, кваліфікованим персоналом та ефективними рекламними кампаніями. Однак, велике витрачання коштів і собівартість продукції є слабкими сторонами ТОВ «Діас-оіл». Після того, як були визначені переваги і недоліки підприємства та зовнішні можливості і загрози, продемонструвати систему заходів, необхідних для формування стратегії компанії стало легше [24].

На нашу думку, до таких напрямів слід віднести наступне: великий досвід роботи у олійно-жировій галузі; сильну позицію у специфічних ринкових сегментах; добре вивчений ринок, потреби покупців; випуск високоякісної продукції внаслідок посиленого контролю за якістю сировини і готової продукції; власну інфраструктуру збутової мережі; постійні обсяги переробки незалежно від сезону.

На думку Ф. Котлера, макросередовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

В економіці PEST-аналіз є ключовим факторів зовнішнього макросередовища [0, с. 142].

PEST-аналіз створений для знаходження: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів функціонування зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації.

Даний аналіз спрямований на виявлення факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на підприємство, а також

прогнозування динаміки впливу цих факторів (сприятливих чи несприятливих) [1, с. 142].

PEST-аналіз підприємства, розглянуто у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Діас-оіл»

№	Економічні фактори	Політичні фактори	Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
1.	Підняття ціни на сировину.	Нестійка політика.	Дефіцит кадрів.	Висока зношеність основних фондів
2.	Початок війни в Україні.	Податкові зміни у законодавстві.	Зміни в доходах домогосподарств.	Бистрий спосіб оновлення та впровадження новітніх технологій.
3.	Високий рівень бюрократії в країні.	Втрата деяких областей та постачальників	Зміни в національному доході.	Зношеність гайок на підприємстві дуже велика.
4.	Високі відсоткові ставки за гривневими та валютними запозиченнями банків.	Не стабільність цін на ринку із-за війни в Україні.	Погані умови та безпека праці.	Інформаційна відсталість, необхідність у необхідності в упровадженні новітньої технології.
5	Від'ємне зростання ВВП.	Слабкі місця в рейдах.	У великих населених пунктах кількість кваліфікованої робочої сили змінюється, що знижує привабливість роботи на підприємстві	Неоптимальні розміри виробничих площ на підприємствах та високі витрати на їх утримання.
6	Відкриваються ринки збуту ЄС та США.	Недовіра людей до влади та державних інституцій.	Низька заробітна плата у робітників.	Високий рівень затрат електроенергії, так як використовується дещо застаріле обладнання.
7	Зниження доходів споживачів.	Корупція на ринку.	Різниця між потребами та заробітної плати у працівників.	Висока вірогідність того, що підприємство буде мати велику конкуренцію та низький рівень успіху.

Джерело: складено автором із використанням [36], [14]

Провівши аналіз для компанії ТОВ «Діас-оіл», було виявлено найбільш важливі та ймовірні можливості збільшення частки ринку, збільшення асортименту, підвищення попиту на продукцію та підвищення популярності бренду.

PEST-аналіз передбачає вивчення макросередовища компанії, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію відповідно до умов макросередовища.

PEST-аналіз є складовою SWOT-аналізу, який передбачає виявлення факторів зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на формування можливостей і загроз для компанії [30].

Коли проводиться PEST-аналіз, необхідно використовувати наступні дві позиції:

- аналіз стратегічних елементів кожного фактора повинен бути повністю систематичним, оскільки в житті всі компоненти мають взаємозв'язок один з одним;
- даний аналіз розвинувся із чотирьох-факторного стратегічного аналізу, але варто пам'ятати, що реальне життя і господарська діяльність є набагато складнішими [4, с.140].

Таким чином провівши PEST-аналіз на підприємстві ТОВ «Діас-оіл», можна зробити висновок, щодо необхідності діяльності втілювання стратегії розвитку на даному виробництві.

Визначивши економічні фактори, можна сказати, що ціна на сировину та на поставку повинна урегулюватись. Після закінчення війни в країні доходи споживачів повинні збільшитись та люди почнуть купувати продукцію швидше та в більшій кількості. Для зростання експорту та внутрішнього ринку потрібно на монопольному сировинному ринку домовитись про середню платоспроможну ціну.

Політичні чинники вказують на те, що після звільнення деяких областей в Україні повернуться деякі постачальники, а після закінчення

війни повернуться більш стабільні ціни на ринку. Для цього треба приборкати хаос та корупцію на ринку збуту.

Соціальні фактори ТОВ «Діас-оіл» свідчать про те, що треба покращувати умови та безпеку для працівників, збільшити платню робітникам та закликати працювати на підприємство більш кваліфікованих працівників.

Технологічні чинники для організації свідчать про те, що маємо високий рівень зношеності окремих елементів устаткування, щоб це виправити, потрібно закупити більш новітнє обладнання для переробки сировини. Після цього треба сприяти зростанню конкурентних переваг та покращити дизайн упаковки.

Всі ці фактори допоможуть підприємству ТОВ «Діас-оіл» вийти на новий рівень та продавати у великих масштабах свій продукт.

Отже, провівши SWOT та PEST аналіз на підприємстві ТОВ «Діас-оіл», можна дійти до такого висновку, що промислова діяльність перебуває у фінансово-економічній кризі, так як війна в Україні понесла за собою високий рівень конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках. Переробна сировина дуже сильно зросла в ціні, так як соняшник стало складно вирощувати в умовах бойових дій. Не зважаючи на всю ситуацію в країні та на ринках, підприємство ТОВ «Діас-оіл» намагається гідно триматися на плаву та чекає на покращення ситуації з боку держави та на ринку збуту.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічних напрямків удосконалення діяльності ТОВ «Діас-оіл» в умовах змін зовнішнього середовища

Для якісного зростання та удосконалення стратегічних напрямків на підприємстві ТОВ «Діас-оіл» слід звернути увагу на зміни у зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище постійно змінюється, незалежно від старання співробітників, ігнорування його впливу при формуванні майбутніх напрямків розвитку може призвести до катастрофічних втрат для власника підприємства [30].

До зовнішніх факторів можна віднести: технологічні, економічні, соціальні, конкурентні та фактори державної політики [27].

Зовнішні фактори середовища поділяються на: прямі та непрямі. Зовнішні фактори підприємства розглянуті у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прямі та непрямі фактори зовнішнього середовищі ТОВ «Діас-оіл»

Назва фактора	Тип фактору	Загальні складові факторів
1	2	3
Фактори непрямого впливу	Економічна діяльність	Сільське господарство, промисловість, інтелектуальна власність.
	Економічні умови	Інфляція, податкові ставки. Зайнятість, рецесія/відновлення, рівень населення тощо.
	Політичні фактори	У період війни в Україні наявна політична нестабільність.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Фактори непрямого впливу	Соціально-культурні фактори	Підприємство слідкує за громадськістю та її усвідомленості, життєвими цінностями та умовами життя населення та враховує всі фактори при виготовленні продукції.
Фактори прямого впливу	Демографічні дані	Вікова структура, зайнятість населення.
	Перелік постачальників	Сировина, технології та пошук нових робітників.
	Законодавчі та нормативні акти	Постанови Уряду, Укази Президента, директиви та нормативні акти міністерств та відомств у сфері захисту прав інтелектуальної власності.
	Покупці	Споживачами нашої продукції є населення України.
	Конкуренти	Основний конкурент займає найбільшу частку ринку; конкуренти розвивають свою діяльність найбільш динамічно.

Джерело: складено автором із використанням [23]

Провівши детальний огляд прямих та непрямих факторів зовнішнього середовища ТОВ «Діас-оіл» можна сказати, що непрямі фактори підприємства призводять до збитків із-за війни в Україні та нестабільного стану в економіці. Все це призвело до втрати деяких активів. Говорячи про соціальні фактори, то вони є більш сприятливими, так як організація стала детальніше досліджувати ринок та споживачів, щоб виготовити свій товар за

всіма вимогами, враховуючи зміни запитів, смаків і побажань цільової аудиторії.

Таким чином, фактори прямого зовнішнього середовища для ТОВ «Діас-оіл» розподілилися на групи: демографічні, перелік постачальників, законодавчі та нормативні акти, покупці та конкуренти. Тому споживачі та постачальники, які є складовими реактивної частини підприємства, є найбільш вразливими до впливу зовнішніх факторів. Це пов'язано з тим, що через них проходять процеси обміну матеріалами, енергією та інформацією. Тому, саме їх рекомендації враховуються під час розробки стратегічних напрямків для удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Діас-оіл». Всі ці фактори можуть змінюватись відповідно до умов та стану зовнішнього середовища.

Отже, для удосконалення стратегічних напрямків діяльності ТОВ «Діас-оіл», потрібно:

- по-перше, слід значити, що в сучасних умовах мінлива динаміка зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, суттєво впливає як на фінансовий стан, так і на комерційну діяльність фірми, тому необхідний пошук резервів. Таким чином, вплив зовнішніх факторів на підприємство ТОВ «Діас-оіл» може призвести до збитків, але варто зазначити, що компанія не виявляє залежності згідно із законом про вплив зовнішніх факторів;

- по-друге, підприємство ТОВ «Діас-оіл» характеризується низькою адаптованістю до факторів зовнішнього середовища, що зумовило вибір компанією пасивної стратегії діяльності;

- по-третє, компанія має побудувати стратегію адаптації до зовнішніх факторів впливу, яка базується на розробленому алгоритмі адаптації до факторів зовнішнього середовища.

Отже, можна зробити висновок, що на ТОВ «Діас-оіл» у стратегії життєдіяльності та розвитку підприємства у зовнішньому середовищі застосовуються різні методи та моделі, сформовані на базі різних моделей

стратегічного управління. Стратегія розвитку підприємства планується за результатами дослідження зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням конкретних обставин на цільовому ринку.

3.2. Економічні наслідки розробки стратегії розвитку підприємства

Зростання ринкових відносин у суспільстві визначає нові принципи керування сільськогосподарською організацією. Ринкові умови позбавили стратегічної безвідповідальності керівників компаній. Підприємець повинен самостійно приймати рішучі довгострокові стратегічні рішення, прораховувати заздалегідь економічну ситуацію, управлінські акти, а також визначати правила ведення виробничої діяльності, враховуючи ринкову ситуацію [6, с. 7-8].

Із-за війни в Україні конкуренція на внутрішньому ринку загострилась. Непрофесійна поведінка керівництва підприємства завдає великих збитків або навіть призводить до банкрутства компанії, прийняття рішень базується на суб'єктивній інтуїції власника, вибираючи напрямок розвитку та успіху. Проблема полягає в тому, що при формуванні та обранні послідовної стратегії, політики управління та стратегічного планування як для кожного підприємства, так і для всієї галузі стає дедалі складнішим для кожного промислового підприємства.

Фінансова підтримка з боку міжнародних фінансових установ має вирішальне значення для вирішення коротко- та середньострокових проблем, таких як відновлення сільськогосподарського сектору та відновлення активів, зміцнення державних установ, забезпечення ліквідності малих ферм і банків, а також більш сталої економіки [6].

Важливою є здатність системи управління не лише вирішувати ключові проблеми аграрного сектору, а й усувати негативні прояви об'єктивних та специфічних факторів, якими є: конфлікти між економічними інтересами,

такими як економічні вигоди виробників та соціальні вигоди споживачів сільськогосподарської продукції.

Через сезонність та довгостроковість промислового виробництва виробники сільськогосподарської сировини не можуть оперативно реагувати на зміни споживчого попиту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Діас-оіл» досліджує різні можливості для діяльності компанії. Підприємство «Діас-оіл» розглядає стратегію розвитку, як найкращий варіант. Саме вона може допомогти підприємству працювати та діяти в умовах: війни в Україні, глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Розглянуті напрямки альтернативних дій підприємства відобразимо за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Альтернативні напрямки дій ТОВ «Діас-оіл»

Стратегії	Характеристика стратегії	Альтернативи підприємства
1	2	3
Зростання	1. Обсяг продажів 2. Виручка 3. Темпи зростання	1. Проникнення на ринок: Вихід на новий ринок, розширення присутності, географічне розширення. 2. Диверсифікація: вертикально, горизонтально, вперед. 3. Злиття або співробітництво між ТОВ «Діас-оіл» і іншими підприємствами та економічне співробітництво. 4. Іноземні країни – господарська діяльність.
Стратегія стабільності (напад-захист)	1. Прибуток на обсяг продажів. 2. Виручка на актив. 3. Рівень відновлення.	1. Економія: Аудит витрат, Консолідація, відновлення. 2. Зміни: Зменшення збитків, відновлення доходу, активація.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Стратегія стабільності (напад-захист)		3. Забезпечити стійкість бухгалтерського обліку: вибірковість, ринкову рівновагу, фінансове господарство.
Стратегія захисту	1. Товару та ринку. 2. Матеріальний стан. 3. Менеджмент.	1. Реструктуризація маркетингової діяльності: виведення, розширення основного ринку збуту. 2. Реструктуризація системи управління. 3. Фінансова реструктуризація.

Джерело: складено автором

Коли компанія будує стратегію розвитку, вона повинна чітко розуміти свою місію та цілі. Обсяг наявних ресурсів, які можна використати для мінімізації негативних наслідків зовнішніх змін, потребує визначення конкретних напрямків стратегічного планування [34].

Останнім часом динаміка ринку дуже знизилась. Багато нових законів, дедалі складніша зовнішня кон'юнктура у доходному стані, сформували складну і небезпечну ситуацію для аграрного сектора країни.

За цих умов важливу роль відіграє успішне застосування ідеї та методів стратегічного управління бізнесом у діяльності компанії. Саме війна дуже вплинула на діяльність ТОВ «Діас-оіл». А саме:

- графіки відключення світла;
- зріс показник вартості витрат на світло.

Із-за того, що показник вартості світла збільшився, це спричинило значне збільшення цінових факторів на підприємстві ТОВ «Діас-оіл», особливо ціни на бензин.

У 2023 році визначення стратегічної конкурентної переваги є складним і багатограним процесом, включаючи глибокий аналіз діяльності компанії. Стратегія управління господарською діяльністю організації у 2023 року

створює комплексний підхід до розробки стратегій та підвищення економічної ефективності організації в контексті підвищення конкурентоспроможності [2].

Стратегія діяльності ТОВ «Діас-оіл» сформована на три роки. Узагальнення представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Складові стратегії розвитку ТОВ «Діас-оіл»

Розробка проекту	Вихідні умови	Рік
Завдання: диверсифікувати виробництво для зменшення неприбуткових ризиків		
Організація та менеджмент	Побудова центру (прибуток/ витрати/ інвестиційний центр). Застосувати всі етапи стратегічного управління та запровадити контроль діяльності підприємства.	2023
	Набір молодих спеціалістів (які закінчили аграрні спеціальності закладів вищої освіти).	2023
	Оптимізація управління та організаційної структури.	2022
Мета: реструктуризувати виробництво для збільшення сільськогосподарських можливостей на сільськогосподарському ринку		
Техніка і технології, екологія	Автоматизувати робочі місця директорів, головних бухгалтерів та агрономів.	2023
	Оптимізуйте площу посіву та використання розумно сівозміну.	2023
	Інновація технологій	2024
	Оновлення організації	2023
Соціальні	Оплата податків державі	2023
	Оплата електроенергії	2023
	Допомога ЗСУ	2023

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Після розгляду складових стратегій розвитку на ТОВ «Діас-оіл», можна сказати, що мета і завдання, які витікають із неї, формують візію стратегічного розвитку. Основною метою підприємства ТОВ «Діас-оіл» є покращити ефективність та забезпечити зростання підприємства по

показникам чистого доходу від реалізації своєї продукції та одержання прибутку.

На думку М. Портера, все що стається з організацією не є випадковим, а відбувається завдяки наполегливій праці та координації всіх можливих видів діяльності по створенню продукту [36].

Для досягнення поставленої мети підприємству ТОВ «Діас-оіл» потрібно реалізувати завдання щодо підвищення конкурентоспроможності є підвищення прибутку. Цієї мети та пов'язаних із нею завдань можна досягти шляхом отримання низьковідсоткових кредитів, використання сучасної техніки, обладнання та сучасних технологій.

При такій стратегії компанія має утримати основні позиції на ринку. Якщо забезпечити виконання усіх напрямків поставлених завдань та мети, то заробітна плата працівників ТОВ «Діас-оіл» може підвищитися. Пропозиція щодо використання стратегії розвитку забезпечить підвищення соціальної відповідальності та дозволить задовольнити економічні інтереси власників компанії.

Особливої уваги потребує питання поточних організаційних заходів щодо реалізації стратегій росту (розвитку):

- комплексна оцінка початкових умов;
- складання бюджету на основі розробки набору стратегічних цільових показників;
- визначення переліку конкретних відповідальних виконавців відповідно до етапу реалізації кожного компонента стратегії розвитку;
- календарний план для виконання стратегії;
- розрахунок потреби в ресурсах та оцінка останніх результатів діяльності ТОВ «Діас-оіл».

Отже, економічні наслідки розробки стратегії розвитку підприємства формуються з урахуванням наявних бізнес-можливостей компанії та стратегічних можливостей ринкового середовища. Стратегічні напрями розвитку призначені для активізації діяльності та реалізації стратегічної мети

і завдань з боку вищого керівництва підприємства ТОВ «Діас-оіл». Головні складові стратегії розвитку ТОВ «Діас-оіл» забезпечать стабільний розвиток організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вважаємо, що це підтримує конкурентну позицію ТОВ «Діас-оіл» в умовах сучасних реалій провадження господарської діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності стратегічного зростання ТОВ «Діас-оіл»

Основними критеріями оцінки результатів стратегічного розвитку для ТОВ «Діас-оіл» є актуальність, важливість і комплексність.

Релевантність передбачає відповідність інноваційних проектів національним, регіональним і науково-технічним і соціально-економічним цілям розвитку підприємства.

Важливість визначається за позиціями державного, регіонального та промислового рівнів управління та позиціями за економічними одиницями.

Різноманітність – це критерій, який враховує вплив інновацій на різні аспекти діяльності компанії та її оточення, включаючи економічні, соціальні, науково-технологічні, екологічні та етнічно-культурні впливи, що досягають різних, але взаємопов'язаних видів впливу [38].

Найважливішим із зазначених вище ефектів є економічний, на його оцінку слід звернути особливу увагу, оскільки він визначає появу інших ефектів.

Реалізація інноваційних проектів потребує великих фінансових вкладень, а інвестори розраховують отримати від них прибуток, тому кошти інвестуються лише після того, як буде доведено потенціал прибутку.

Основним фактором оцінки економічної ефективності запропонованої стратегічної програми розвитку є порівняння ефективності застосування інновації з витратами на її розробку, виробництво та споживання.

Проект вважається ефективним, якщо він гарантує повернення початкової суми інвестицій і визначений прибуток інвесторам, які надали капітал підприємству [35].

Реалізація програми стратегічного розвитку, запропонованої для ТОВ «Діас-оіл», призведе до певних змін всередині підприємства, що призведе до збільшення обсягів господарської діяльності, розширення організаційної структури підприємства та збільшення кількості зайнятих на ньому працівників.

Тому необхідно аналізувати ефективність реалізації стратегії за допомогою кількісних оціночних показників.

Підприємство розраховує показники ефективності за допомогою програми стратегічного розвитку і при цьому розраховує термін експлуатації обладнання на п'ять років та передбачає, що розрахункова відсоткова ставка встановлена на рівні 10% на рік.

Грошовий потік – це фактична сума чистих грошових коштів, що надходять до (або виходять) з компанії протягом певного періоду. Точно передбачити витрати та вигоди від великих проектів дуже важко, і помилки в прогнозуванні також можуть бути великими.

Він вказує на суму грошей, яку інвестор очікує від проекту, після чого грошові надходження покривають початкові інвестиційні витрати та періодичні грошові відтоки, пов'язані з реалізацією проекту [39].

Підприємство ТОВ «Діас-оіл» має низький рівень ризику та є ефективним. Так, економічне обґрунтування ефективності стратегічного зростання організації вказує на доцільність реалізації проекту, оскільки запропоновані дії призведуть до збільшення прибутку, покращення фінансових показників та іміджу компанії у період війни в Україні. Це свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку.

Макроекономічні ефекти впровадження запропонованих заходів такі, що за кожним запропонованим заходом компанії отримують або додатковий

прибуток, або додаткову економію витрат, що в кінцевому підсумку впливає на загальний рівень прибутку.

З метою зниження конкурентних ризиків та розширення асортименту компанії рекомендовано диверсифікувати свою діяльність шляхом випуску супутніх видів продукції [39].

Спільне виробництво є потенційним напрямом діяльності у найближчі п'ять років ТОВ «Діас-оіл», за умови розширення попиту на ринку.

Складений бюджет виробництва на п'ять років для підприємства наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет підприємства Діас-оіл

Показники	2022-2023 роки	2023-2027	Темп зростання	Відн. приріст %
Виручка від реалізації найменувань продукції, тис. грн.	37	39	+2	2
Валовий прибуток, тис. грн	16	17	+1	1
Чистий прибуток, тис. грн	14	15	+1	1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12	14	+2	2
Фондовіддача	2	5	+3	3
Рентабельність діяльності підприємства	50	52	+2	2
Собівартість реалізації продукції, тис. грн	21	22	+1	1

Джерело: складено автором з використанням звітності ТОВ «Діас-оіл»

З цієї таблиці бачимо, що в залежності від реалізації нової стратегії прибутковість ТОВ «Діас-оіл» буде зростати протягом наступних п'яти років. Усі показники фінансової стійкості компанії демонструватимуть тенденцію до зростання (рис. 3.1). Це свідчитиме про правильний напрямок розвитку компанії та доцільність застосування даної стратегії розвитку.

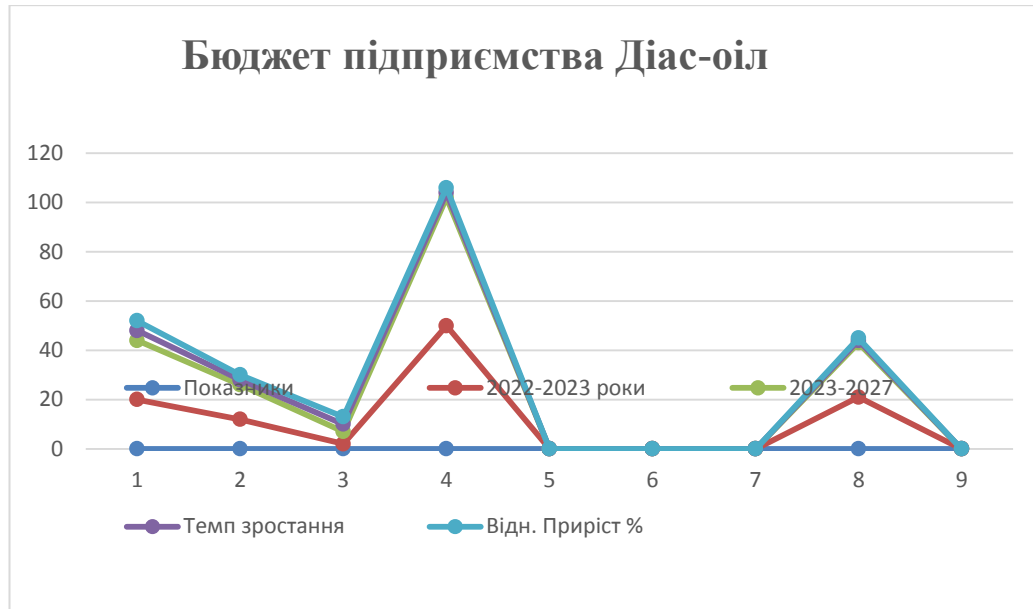


Рис. 3.1. Бюджет ТОВ «Діас-оіл» на 2023-2027 рр.

Джерело: побудовано автором

З данної діаграми бачимо, що відносний приріст в майбутньому підприємства складатиме 2%, темп зростання також 2% та бюджет ТОВ «Діас-оіл» покращиться, якщо ціни на сировину впадуть та закінчиться війна в Україні.

Отже, компанії ТОВ «Діас-оіл» довіряють на українському ринку, а бренд добре відомий, а метою підприємства є розвиток ринку в Україні. Тому наявні тісні відносини з місцевими підприємствами, яким довіряють споживачі, сприяють цьому. Отже, бренд ТОВ «Діас-оіл» у споживачів асоціюється з якістю та надійністю. І якщо споживачі вважають бренд надійним, вони сприйматимуть його продукцію позитивно.

ВИСНОВКИ

Після вирішення завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі, було отримано наступні результати та зроблено низку висновків.

Встановлено, що кожен науковець має свій погляд та визначення щодо управління стратегічним розвитком компанії. Тому в процесі роботи було розглянуто детально визначення поняття «управління стратегічним розвитком компанії».

В даній роботі було сформовано стратегії розвитку на основі розгляду зовнішніх і внутрішніх умов щодо впливу навколишнього середовища, визначено довгострокові методи управління та основні цілі ТОВ «Діас-оіл» з метою швидкого реагування.

Визначено фактори розробки стратегій розвитку підприємств та обґрунтування стратегій розвитку виробництва. Вони базуються на розрахунку комплексних показників, що відображають розвиток організації і має відповідні групи показників. А саме: продукти / послуги, фінансові показники, показники виробництва, розвитку техніки / технології та показник прибутковості.

Комплексне врахування значень показників окремих складових надає змогу своєчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, які потребують першочергового усунення.

Якщо розглядати динаміку показників розвитку ТОВ «Діас-оіл», то приріст цього показника є позитивним з урахуванням того, що в країні іде війна, що дає змогу обґрунтувати відповідну стратегію розвитку підприємства.

Розглянувши підприємство ТОВ «Діас-оіл», визначено, що воно відноситься до галузі, яка виробляє соняшникову олію, та має статус самостійного суб'єкта господарювання. Дане підприємство постачає споживачам рафіновану олію.

Дослідивши фінансовий стан ТОВ «Діас-оіл», виявлено, що чистий прибуток від реалізації продукції підприємства зменшився на 5%. Також, зменшилися чисті фінансові результати на 2% та собівартість проданих товарів на 4%.

Після вивчення специфіки діяльності компанії була визначено, що дивлячись з того, що країна, в якій працює дане підприємство, перебуває на стадії війни, то організація гідно тримається на плаву. ТОВ «Діас-оіл» є прибутковим, стійким та має всі можливості для подальшого розвитку.

На основі SWOT та PEST-аналізу проведено оцінку зовнішніх факторів впливу на ефективність стратегічного розвитку ТОВ «Діас-оіл». Досліджено вплив факторів зовнішнього середовища з прямим і непрямим впливом, що дозволяє визначити можливості та ризики підприємства.

Проаналізовано внутрішнє середовище компанії та визначено сильні та слабкі сторони діяльності. Для визначення стратегічного напрямку розвитку компанії і її цілі, було узагальнено фактори: ринкові, економічні, фінансові, соціальні та іміджеві. Здійснено кількісну оцінку стратегії розвитку ТОВ «Діас-оіл» на основі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників.

Кінцевий вибір стратегії розвитку організації може бути здійснений на основі розрахунку комплексних показників, які дають змогу врахувати широкий спектр кількісних і якісних факторів.

За результатами розрахунку цих показників формується міра, що відповідає обґрунтуванню стратегії розвитку, згідно з якою результати розрахунку рівня розвитку ТОВ «Діас-оіл» свідчать про потребу поліпшення стратегії. Для компанії це необхідно для того, щоб зберегти ринкову нішу.

З метою забезпечення стратегічного розвитку компанії розроблено систему програмних заходів, які включають впровадження в діяльність ТОВ «Діас-оіл» прогресивних технологій, підвищення кваліфікації співробітників та диверсифікацію діяльності.

Реалізація запропонованої програми призведе до кадрових змін і покращення рівня якості продукції. Для розширення корпоративної діяльності необхідно залучати капітальні інвестиції для забезпечення ресурсами. По закінченню війни в Україні запропоновані заходи можуть призвести до збільшення прибутку, покращення фінансових показників та поліпшення корпоративного іміджу, і це буде свідчити про правильно обрану стратегічну позицію.

У результаті оцінки слід зазначити, що впровадження програм стратегічного розвитку в діяльність виробництва протягом прогностного періоду призведе до підвищення конкурентоспроможності, а отже, до покращення іміджу ТОВ «Діас-оіл».

Раціональний підхід з боку керівництва підприємства до реалізації обраної стратегії розвитку дозволить оптимізувати собівартість реалізованої продукції, збільшити загальні темпи виготовлення та продажу основної продукції підприємства, наростити обсяги чистого прибутку. Це, у свою чергу, сприятиме розширенню можливостей економічного розвитку та здійснення інвестицій у нові технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2012 рік. № 11. Частина 2. С. 142-146
2. Андрейцев В.В. Поняття господарської діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки. *Університетські наукові записки*. 2016. №4. С. 74-82.
3. Артеменко Л.П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 180 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891> (дата звернення: 29.10.2023).
4. Баранівська Х.З., Барвінські Є.С., Фещур Р.В. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. пр. 2011. №19. С. 140-150.
5. Варналій З.С. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні. *Ринкові перетворення*. 2003. №7, С. 58-64.
6. Варченко О.М., Даниленко А.С. Складові економічного механізму сталого розвитку сільського господарства. *Економіка та управління сільським господарством: Збірник наукових праць* / Білоцерківський ун-т національного сільськогосподарського угіддя. 2018. №8 (95). С.5-10.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Василига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 29.10.2023).
9. Власний капітал. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом,

фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С.С. Бичкова, О. С. Юнін. Київ : Ваїте, 2018. С. 168.

10. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.

11. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. Навчальний посібник / Вінниц. нац. техн. ун-т. Вид. 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця: ВНТУ, 2013. 84 с.

12. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 4. С. 92-96.

13. Зануда А. Воєнні рейки: як економії дожити до перемоги. 22.10.2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63270389> (дата звернення: 09.12.2022).

14. Збарський В.К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 36-45.

15. Калініченко А.Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. №18. С. 14-18.

16. Ларка М.І., Лісовські Г.О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х.: НТУ «ХПІ». 2013. №22 (995). С. 168-174.

17. Маховка В.М., Коршикова Н.В. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7 (дата звернення: 29.10.2023).

18. Міністерство аграрної політики та продовольства України, «Денис Башлик: функціонування ринку землі в межах воєнного стану показник впевненості українців у перемозі», Міністерство аграрної політики та продовольства України, 17 травня 2023 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/denis-bashlik-funkcionuvannya-rinku-zemli-v-mezhah-voyennogo-stanu-pokaznik-vpevnenosti-ukrayinciv-u-peremozi> (дата звернення: 30.11.2023).

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

20. Мукан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.В. Мукан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2008. 24 с.

21. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 128 с.

22. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. №9. С. 92–98.

23. Омельчак Г.В. Детермінанти конкурентоспроможності потенціалу АТ «Укрзалізниця» в умовах невизначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №78. С. 46-50.

24. Пілюшенко В.Л., Дубницький В.І. Особливості стратегічного управління підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації на промисловому ринку. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1. С. 113-121.

25. Пістун М.Д., Гуцал В.О., Провотар Н.І. Географія агропромислових комплексів: Навч. посібник. К.: Либідь, 1997. 200 с.

26. Побережний Р.О. Сутність стратегій розвитку підприємства: класифікаційний аспект. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 129-135.

27. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2022. 454 с.

28. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.
29. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998.
30. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2012. №1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).
31. Селіверстова Л.С., Єрмакова О.М. Особливості сучасного стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №4. С. 47-49.
32. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26. Ч. 1. С. 83-87.
33. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijnirezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku> (дата звернення: 15.12.2023).
34. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. №122. С. 159-170.
35. Ткаченко С.О. Фінанси підприємств: [навч. посіб.] / Х. : Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2008. 312 с.
36. Черкас Д.М. PEST- і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування). *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 3. С. 103-106.
37. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 362-367.

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

39. Шелест П.. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Věda a perspektivy*. 2022. 5 (12). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/download/1569/1567> (дата звернення: 13.10.2022).