

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Моніторинг стратегічного розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-23М

_____ Коверга Олена Михайлівна

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, професор
_____ Ольга Володимирівна В'юник

«20» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина Володимирівна Смірнова

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність стратегії та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання у сучасних умовах	7
1.2. Особливості організації та проведення моніторингу стратегічного розвитку підприємства	13
1.3. Систематизація методів та індикаторів моніторингу стратегічного розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика тенденцій господарської діяльності ТОВ «Праймтех»	24
2.2. Оцінювання показників фінансово-економічного стану функціонування компанії	33
2.3. Результати моніторингу стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Праймтех»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»	48
3.1. Загальні засади активізації стратегічного розвитку компанії на основі проведення моніторингових процедур	48
3.2. Удосконалення цифровізації процесу моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех»	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасні виклики бізнес-середовища, зокрема високий рівень турбулентності ринків, технологічні інновації та вимоги до сталого розвитку, вимагають від підприємств значно більшого рівня стратегічної гнучкості та адаптивності. Водночас успішний розвиток підприємства неможливий без створення та впровадження ефективної системи моніторингу стратегічного розвитку.

Впровадження ефективних інструментів моніторингу дозволяє не лише відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, але й своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, що дає змогу значно знизити ризики невизначеності та сприяти досягненню стабільних результатів. У зв'язку з цим зростає потреба у вдосконаленні підходів до організації стратегічного моніторингу, впровадження інноваційних інструментів та методів аналізу даних з метою підвищення точності та оперативності управлінських рішень.

Теоретичний базис для виконання дослідження у межах кваліфікаційної роботи склали наукові праці низки вітчизняних науковців, таких як: Агеєв Я.В., Андрощук О.Ю., Балан В.Г., Безуглий О.М., Берідзе Т.М., Богоявленська Ю.В., Бондар А.В., Бричко А.М., Булюк В.В., Василюк Н.М., Волинець Л.М., Волчецька Ю.С., Гітис Т.П., Горобець А.П., Дашевська Н.С., Діденко О.В., Другова О.С., Желавський О.Б., Забранський М.В., Касаткіна І.В., Касьянюк С.В., Кирчата І.М., Козак К.Б., Козаченко Г.В., Корейба В.Д., Лагодієнко В.В., Ляшенко В.І., Макарович В.К., Нагорна І.І., Назаренко Л.А., Нечипоренко Я.Є., Оксанич П.П., Олексюк Г.В., Олійник Є.О., Пахота Н.В., Пекін А.Ю., Пересунько І.І., Петленко Т.Г., Петрова І.П., Підгора Є.О., Погорелов Ю.С., Процик І.С., Родченко В.Б., Сінчук О.М., Скопцов К.В., Сліпецький М.І., Сментина Н.В., Снитюк В.В., Сніца Т.Є., Федосова А.О., Чернодід І.С., Швед В.В., Шевченко О.О., Шульга О.А., Щербаков Ю.М. тощо.

Мета та завдання роботи. Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів моніторингу стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, проведення моніторингу на підставі фактичних даних компанії ТОВ «Праймтех» та обґрунтування пропозицій щодо поліпшення процедури моніторингу в умовах цифровізації.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи було вирішено низку завдань, таких як:

- розглянути сутність стратегії та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання у сучасних умовах;
- визначити особливості організації та проведення моніторингу стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити систематизацію методів та індикаторів моніторингу стратегічного розвитку підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику тенденцій господарської діяльності компанії;
- здійснити оцінку показників фінансово-економічного стану функціонування компанії;
- провести моніторинг стратегічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення підходів до проведення моніторингу стратегічного розвитку.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є процес моніторингу стратегічного розвитку компанії. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти покращення підходів щодо проведення моніторингу стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех».

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано низку методів наукових досліджень як загальнонаукового, так і аналітичного характеру. Безпосереднє застосування знайшли методи узагальнення та порівняння, класифікації та систематизації, метод SWOT-

аналізу, методи аналізу фінансово-економічного стану підприємства, індукції та дедукції, аналізу і синтезу та ін.

Результати кваліфікаційної роботи. Елементи наукової новизни даної кваліфікаційної роботи містять наступні положення:

- набули подальшого розвитку підходи до систематизації показників і методичних прийомів щодо проведення моніторингу стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, включаючи методи SWOT та PESTLE-аналізу, матриці Ансоффа, BCG та General Electric, модель Портера, методи ABC та GAP-аналізу, збалансовану систему показників;
- актуалізовано практичний інструментарій проведення моніторингу стратегічного розвитку досліджуваної компанії в умовах цифровізації, зокрема, шляхом використання сучасної інформаційної системи Power BI та визначення ефективності її застосування.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що автором було розроблено низку практично-орієнтованих рекомендацій, які можуть бути застосовані під час покращення процедур моніторингу стратегічного розвитку досліджуваної компанії.

Апробація та висвітлення результатів: за підсумками виконання досліджень у межах даної кваліфікаційної роботи авторкою опубліковано тези доповіді на тему: «Моніторинг стратегічного розвитку підприємства в контексті підвищення конкурентних переваг» (матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи», 15 жовтня 2024 р. Кафедра економіки Уманського НУС. Умань. 2024. С. 278-280).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота викладена на 64 сторінках, а її основний зміст – на 60 сторінках, включає 29 рисунків, 2 таблиці, 31 літературне джерело та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання у сучасних умовах

Стратегічний підхід до управління розвитком компаній передбачає розроблення й реалізацію низки заходів, спрямованих на досягнення цілей довгострокового характеру, підвищення ключових показників ефективності та результативності господарської діяльності. При цьому, якість стратегічного управління значною мірою залежить від наявності й своєчасності оціночних та моніторингових процедур, які надають змогу ідентифікувати наявні відхилення чи недоліки, внести корективи за необхідності, прийняти й реалізувати раціональні управлінські рішення [9].

Згідно з визначенням, яке пропонують вітчизняні автори Підгора Є.О., Гітіс Т.П., Касьянюк С.В., стратегія підприємства являє собою «довгостроковий план дій підприємства, що визначає напрями діяльності і засоби досягнення цілей підприємства» [27, с. 6].

Досліджуючи сутність поняття «розвиток підприємства», вітчизняний автор Шульга О.А. характеризує його як «кількісні та/або якісні зміни у внутрішньому стані підприємства та у взаємовідносинах його із зовнішнім середовищем, що призводять у довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства та збереження його як соціально-економічної системи» [31].

У наукових дослідженнях виокремлюють низку типів стратегій, що можуть бути застосовані в діяльності господарюючих суб'єктів та відображають різні напрями дій.

Першу групу типів стратегій складають конкурентні стратегії. У даному випадку можуть бути використані такі їх підтипи:

- стратегія лідерства за витратами (фірми, що надають перевагу цьому типу стратегії, фокусують свою увагу на мінімізації всіх видів витрат, які здійснюється задля продукування товарів або ж надання послуг);

- стратегія диференціації (компанії, що застосовують подібний тип стратегії, акцентують свої зусилля на продукуванні товарів чи послуг, які характеризуються ознаками новизни, що в подальшому дозволяє їм мати відмінні ознаки у порівнянні із продукцією конкуруючих суб'єктів);

- стратегія фокусування (господарюючі суб'єкти, що обирають зазначений тип стратегії, концентрують свої зусилля на певній вузькій ринковій ніші або ж на задоволенні запитів і потреб конкретного вузького сегменту споживачів);

Другу групу типів стратегій суб'єктів господарювання становлять стратегії зростання, до складу яких належать такі підтипи:

- стратегія розвитку ринку (за умов реалізації подібної стратегії компанії віддають перевагу зусиллям, націленим на зростання своєї частки охоплення ринку або опанування нових ринків збуту продукції);

- стратегія розвитку продуктів (за подібної стратегії фірми концентрують свої зусилля на проведенні розширення наявного асортименту пропонованих покупцям товарів і послуг);

- стратегія горизонтального об'єднання (для такого типу стратегії характерним є націленість на поглинання або ж злиття з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують у тій самій галузі);

- стратегія вертикальної інтеграції (цій стратегії притаманне прагнення до постійного контролю всіх етапів процесів виробництва).

До третьої групи доцільно віднести відповідні стабілізаційні стратегії, які є актуальними в умовах розгортання кризових процесів та зниження ефективності господарської діяльності. Такими стратегіями є:

- консервативна стратегія (за такої стратегії суб'єкти господарювання акцентують увагу на проведенні заходів щодо зменшення впливу ризиків та збереженні власного становища на ринку);

– стратегія скорочення (подібний підтип стратегії передбачає, що компанії кардинально переглядають свої напрями діяльності, що слугує підставою для призупинення нерентабельних напрямів, а також можуть бути ухвалені рішення стосовно зниження масштабів бізнесової діяльності).

Четверту групу стратегій уособлюють міжнародні стратегії, які є актуальними для тих господарюючих суб'єктів, що провадять власну діяльність також і на світових ринках. Їх підтипами виступають:

– стратегія міжнародного розширення (компанії, що використовують означену стратегію, прагнуть здійснити вихід на певні ринки на міжнародній арені);

– стратегія міжнародного співробітництва (фірми, що віддають перевагу цьому різновиду стратегій, орієнтовані на розвиток максимально вигідного партнерства, а в окремих випадках – також на злиття з певними міжнародними бізнес-структурами).

До п'ятої групи можуть бути віднесені інноваційні стратегії, різновидами яких виступають:

– стратегія інновацій у продуктах (такий тип стратегії є характерним для тих господарюючих суб'єктів, які зосереджують своє увагу на розробленні та подальшому виготовленні новітніх товарів чи послуг);

– стратегія інновацій у процесах (за умови реалізації даного типу стратегії має місце прагнення до всебічного поліпшення виробничих процесів та досягнення більшої ефективності функціонування).

Шостий тип уособлюють стратегії витрат, при цьому, тут можливими є два кардинально відмінних підходи:

– стратегія низьких витрат (за такого підходу господарюючі суб'єкти акцентують увагу на мінімізації понесених витрат на кожному з етапів перебігу бізнес-процесів);

– стратегія зростання доходів (у разі імплементації подібної стратегії, фірми орієнтуються на отримання максимально можливого обсягу виручки від реалізації продукції за умов фіксованого обсягу передбачених витрат).

До сьомої групи відносяться стратегії сталого розвитку, запровадження яких є вкрай важливим в умовах сьогодення, оскільки такі стратегії дозволяють враховувати не лише пріоритети економічної ефективності, але й сполучати їх із низкою соціальних та екологічних цілей. Типами стратегій даної групи виступають:

- стратегія екологічної стійкості (у даному випадку мова йде про зосередження уваги на дотриманні принципів екологічності та зменшенні шкідливого впливу на природне середовище від власної діяльності);

- стратегія соціальної відповідальності (подібна стратегія означає, що певна компанія бере активну участь у реалізації різноманітних соціально спрямованих проєктів та несе відповідальність перед суспільством за наслідки своєї діяльності) [27, с. 10-11].

Автори Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Пекін А.Ю. цілком слушно наголошують, що зважаючи на значне посилення глобалізаційних процесів у світі, перед господарюючими суб'єктами відкривається як низка можливостей, так і з'являються новітні виклики (рис. 1.1) [29].



Рисунок 1.1 – Ключові виклики та можливості інноваційного розвитку компаній в умовах глобалізації

При цьому, як відповідні виклики та ризики, так і наявні можливості мають бути враховані в процесі стратегічного розвитку, потребують ухвалення якісних та нестандартних управлінських рішень.

Скопцов К.В., Петленко Т.Г., Безуглий О.М. підкреслюють важливість саме інноваційних стратегій розвитку господарюючих суб'єктів за умов сучасних реалій, акцентуючи увагу на наявності таких напрямів інноваційного зростання:

- продуктовий напрям, націлений на розроблення й подальше впровадження інноваційних товарів та послуг, або ж кардинальне поліпшення вже наявних;
- організаційний напрям, орієнтований на вироблення й застосування нових або ж значне покращення наявних організаційних процедур;
- технологічний напрям, що має на меті напрацювання нових або значну видозміну наявних технологічних рішень;
- ринковий напрям, який зосереджується, перш за все, на оновленні і модернізації маркетингових процедур;
- ресурсний напрям, за якого пріоритетна увага надається засобам більш раціонального використання наявних ресурсів, у тому числі, людських та інтелектуальних [25].

Олійник Є.О. та Щербаков Ю.М., вивчаючи співвідношення понять конкурентоспроможності й стійкості господарюючих суб'єктів в контексті забезпечення їх стратегічного розвитку, роблять висновки, що якщо стійкість означає їх здатність забезпечити власне виживання, то конкурентоспроможність сприяє як розвитку стійкості до негативних впливів, так і засобом отримати відповідні переваги у ринкових умовах [19].

Моделювання стратегії розвитку будь-якої соціально-економічної системи передбачає можливість її трансформації від стану «як є» до стану «як має бути», ґрунтуючись на поєднанні та взаємодії суб'єктів та об'єктів управлінського впливу, визначених принципах і функціях, застосовуючи для цього відповідні засоби (методи, важелі, інструменти) [14].

Варто підкреслити, що компанії, які є стратегічно-орієнтованими, набувають низку переваг, включаючи:

- зниження до найменш можливого рівня деструктивних наслідків виникнення змін, а також чинників, що пов'язані з невизначеністю майбутніх подій;
- здатність брати до уваги чинники об'єктивного характеру, як внутрішнього, так і зовнішнього рівнів, які призводять до виникнення змін, активно досліджувати вплив таких чинників, накопичувати відповідні інформаційні бази, необхідні для подальшої аналітичної оцінки;
- здатність сформулювати необхідне інформаційне підґрунтя для ухвалення подальших рішень поточного і стратегічного характеру;
- покращення можливостей досягати цілей довгострокового та короткострокового характеру в контексті зростання обсягів прибутку, ефективності та результативності власної господарської діяльності;
- спроможність підвищити рівень керованості компанії за рахунок співставлення наявних результатів (факту) із визначеними цілями, що уособлені у вигляді планів діяльності та розвитку;
- здатність до імплементації більш дієвої системи стимулюючого й мотивуючого впливу задля підвищення гнучкості й адаптивності компанії та її підрозділів до виникнення змін у різних сферах діяльності;
- посилення власної спроможності до більш динамічного функціонування, що стає можливим завдяки негайному впровадженню у практичну діяльність визначених цілей і завдань стратегічного характеру, поліпшенню підходів щодо організації аналізу, контролю та регулюючого управлінського впливу [3].

Отже, наявність виваженої стратегії та націленість на подальший стратегічний розвиток є запорукою посилення позицій будь-якої компанії на ринку, зростання ефективності функціонування, дозволяючи їй реалізовувати власні інтереси та бути корисною в контексті досягнення цілей та інтересів суспільства в цілому.

1.2. Особливості організації та проведення моніторингу стратегічного розвитку підприємства

Процес здійснення моніторингу стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів тісно пов'язаний з етапами розробки самої стратегії компаній. Розглянемо перелік та зміст типових етапів формування стратегій на мікроекономічному рівні.

Відповідний алгоритм формування стратегій розвитку компаній пропонують у своєму дослідженні Нагорна І.І. та Корейба В.Д. (рис. 1.2) [16].



Рисунок 1.2 – Алгоритм створення стратегії розвитку компанії

Джерело: [16]

Схожий за змістом, однак, більш деталізований за етапами алгоритм розроблення стратегії розвитку компаній за сучасних умов пропонують Підгора Є.О., Гітіс Т.П., Касьянюк С.В. На їх думку, першим етапом виступає проведення аналізу зовнішнього середовища функціонування певного господарюючого суб'єкта. Зазначеному етапу притаманні здійснення ґрунтовного аналізу чинників зовнішнього оточення, включаючи передумови економічного, політичного, правового спрямування, соціальні аспекти

життєдіяльності, технологічну спроможність до впровадження інновацій, рівень конкурентної боротьби на відповідному ринку чи в його сегменті. Результатом даного етапу виступає ідентифікація наявних загроз і можливостей, які можуть реально існують або ж можуть виникати в процесі провадження господарської діяльності [27, с. 7].

Другий етап передбачає здійснення аналізу внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Метою даного етапу є всебічний аналіз внутрішніх чинників, що притаманні конкретній компанії, у тому числі, її наявних ресурсів, обмежуючих факторів та найкращих практик. На основі реалізації цього етапу суб'єкту господарювання вдається визначити власні сильні сторони та слабкі риси.

Третій етап уособлює в собі визначення місії та стратегічних цілей компанії. Даному етапу відповідає обґрунтування місії суб'єкта господарювання, яка містить у собі його ключове призначення й мету функціонування. Надалі відбувається конкретизація цілей стратегічного характеру, досягнення яких виступає запорукою відповідності діяльності фірми встановленій нею місії.

Четвертий етап має на меті визначення низки стратегічних альтернатив розвитку. Зокрема, на підставі здійсненого аналізу внутрішнього й зовнішнього оточення та беручи до уваги місію й цілі довгострокового характеру, формується певна кількість стратегічних альтернатив подальшого розвитку, які є найбільш прийнятними за конкретних умов провадження господарської діяльності компанії [27, с. 7].

Типові варіанти стратегічних альтернатив розвитку компаній (розвитку продукту чи ринку, набуття конкурентної переваги, керування ризиками) проілюстровано за допомогою рис. 1.3.

На п'ятому етапі проводиться оцінка та відбувається безпосередній вибір стратегії для суб'єкта господарювання. Під час реалізації означеного етапу кожна з ідентифікованих стратегічних альтернатив підлягає оцінці в контексті її досяжності та ефективності у разі обрання. Надалі ухвалюється

рішення щодо того, яка зі стратегій або ж певне їх сполучення, будуть найбільш раціональними для даної компанії.



Рисунок 1.3 – Типові варіанти стратегічних альтернатив розвитку компанії

Джерело: [16]

Шостий етап передбачає планування реалізації стратегії господарюючого суб'єкта. Під час даного етапу відбувається формування чітких планів і програм, націлених на досягнення компанією встановлених цілей та реалізацію її стратегії загалом. Окрім того, ідентифікується перелік необхідних дій, ресурсів та заходів контролюючого змісту.

Сьомий етап передбачає безпосередню реалізацію обраної стратегії компанії та контроль за її виконанням. На цьому етапі має місце здійснення сукупності дій, націлених на досягнення стратегічних цілей і планів, відбувається систематичний контроль за ходом виконання планів, ступенем досягнення ключових показників. У разі необхідності, на даному етапі (як

власне, і на будь-якому з етапів) можуть вноситися певні коригуючі зміни до наявної стратегії.

Восьмий етап передбачає здійснення оцінки досягнутих результатів, моніторинг та коригування. Даний етап фактично дозволяє оцінити ефективність обраної та реалізованої стратегії функціонування господарюючого суб'єкта, забезпечувати постійне відстеження змін, у разі настання окремих з яких наявна стратегія фірми підлягає перегляду чи коригуванню [27, с. 7].

Щодо самого поняття моніторингу, то його варто розуміти у якості процесу, що «передбачає спостереження за прогресом, який досягається в ході певної діяльності чи певних заходів, завдяки чому зацікавлені сторони отримують інформацію про досягнення цілей та завдань» [26].

Діденко О.В., Желавський О.Б., Сніца Т.Є., Андрощук О.Ю. відмічають важливість професійності управлінського складу в процесі стратегічного планування й управління. При цьому, до пріоритетних задач менеджерів за таких умов відноситься проведення моніторингу і коригування стратегій, у тому числі, безперервне відслідковування процесу перебігу операцій та виконання стратегічних рішень, аналізування досягнутих результатів, визначення ступеню ефективності реалізованих стратегій і заходів тактичного рівня задля покращення якості планування у наступних часових періодах [6].

Відносно здійснення моніторингу стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, варто розрізнити його складові, показники та етапи. Так, під час моніторингу економічної стратегії господарюючого суб'єкта можуть бути використані відповідні його системні характеристики: «вхід, вихід, оснащення, упорядкованість, каталізатор, суб'єктивний фактор» [24].

Моніторинг стратегічного розвитку, у свою чергу, також передбачає реалізацію декількох послідовних, і водночас, взаємопов'язаних етапів. Так етапами моніторингу стратегічного розвитку суб'єкта господарювання виступають наступні:

– I етап – визначення мети та встановлення індикаторів (груп показників) для здійснення моніторингу (зростання частки ринку, фінансові результати, продуктивність, ефективність тощо);

– II етап – процедури збирання та опрацювання необхідних даних та інформації, проведення їх аналізу (із використанням інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел, цифрових платформ, звітів про фінансовий стан та аналіз ринку);

– III етап – проведення оцінки ключових-показників індикаторів (порівняння фактичного і запланованого рівнів, визначення відхилень та встановлення їх причин);

– IV етап – ідентифікація коригувальних заходів (визначення доцільності внесення змін у стратегію, а також шляхів мінімізації ризиків);

– V етап – впровадження коригувальних дій (застосування низки заходів, націлених на впровадження змін у стратегії розвитку, оцінка їх ефективності);

– VI етап – забезпечення систематичного зворотного зв'язку, включаючи інформування всіх категорій стейкхолдерів;

– VII етап – поліпшення існуючих підходів до моніторингу (наприклад, ухвалення рішень щодо застосування новітніх цифрових технологій, засобів штучного інтелекту чи розширеної аналітики) [9].

Моргулець О.Б., Шевченко О.О., Агеєв Я.В. підкреслюють, що систематичний моніторинг грошових потоків суб'єкта господарювання та запровадження оптимальних підходів до використання ресурсних можливостей надають змогу зменшити ймовірність появи проблем у фінансовій сфері. Диверсифікація фінансових резервів виступає одним із дієвих засобів мінімізації прояву ризиків і реалізації загроз у поточній і довгостроковій перспективах. Подолати деструктивні зміни у зовнішньому економічному оточенні компаніям дозволяють такі прийоми, як здійснення інвестиційних вкладень у різні види активів, оскільки подібна диференціація надає змогу більш раціонально керувати інвестиціями [15].

Другова О.С. відзначає, що новітні реалії провадження бізнесової діяльності дозволяють менеджерам отримати значну свободу в ухваленні управлінських рішень, визначенні способів розв'язання проблем. Якісні, високоефективні, вчасні та раціональні рішення, що корелюють з обраною стратегією суб'єкта господарювання, слугують запорукою його успішного зростання та розвитку у майбутньому. Інформаційним базисом для ухвалення рішень стратегічного характеру найбільш часто виступають результати аналітичної оцінки господарської діяльності компаній, ідентифікації їх сильних та слабких сторін. Задля цілей оцінки фінансово-економічних результатів найбільш поширеним є використання показника обсягу одержаного чистого прибутку, однак може бути застосований і показник доданої вартості [7].

Отже, процедури моніторингу є вкрай важливим елементом реалізації стратегій розвитку компаній, що дозволяє їм підвищувати рівень власних конкурентних переваг, бути гнучкими та вчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, запитів споживачів, чинників внутрішнього й зовнішнього середовища [9].

1.3. Систематизація методів та індикаторів моніторингу стратегічного розвитку підприємства

Показники моніторингу стратегічного розвитку можна класифікувати за трьома різними групами. До першої з них належать ті показники, що дають змогу порівняти стан оцінюваного об'єкта з іншими, та ґрунтуються на загальних стратегічних цілях розвитку. Другу групу становлять показники, що відображають відповідні стратегічні напрями розвитку і націлені на забезпечення контролю виконання стратегії. Третя група містить показники, що віддзеркалюють безпосередньо плани заходів і дій у рамках стратегії та дозволяють відслідковувати процес їх реалізації [22]. Обрання тих чи інших методів і показників залежить від специфіки функціонування компаній.

Узагальнююча схема інструментарію проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ суб'єктів господарювання в процесі здійснення моніторингу їх стратегічного розвитку наведена на рис. 1.4.

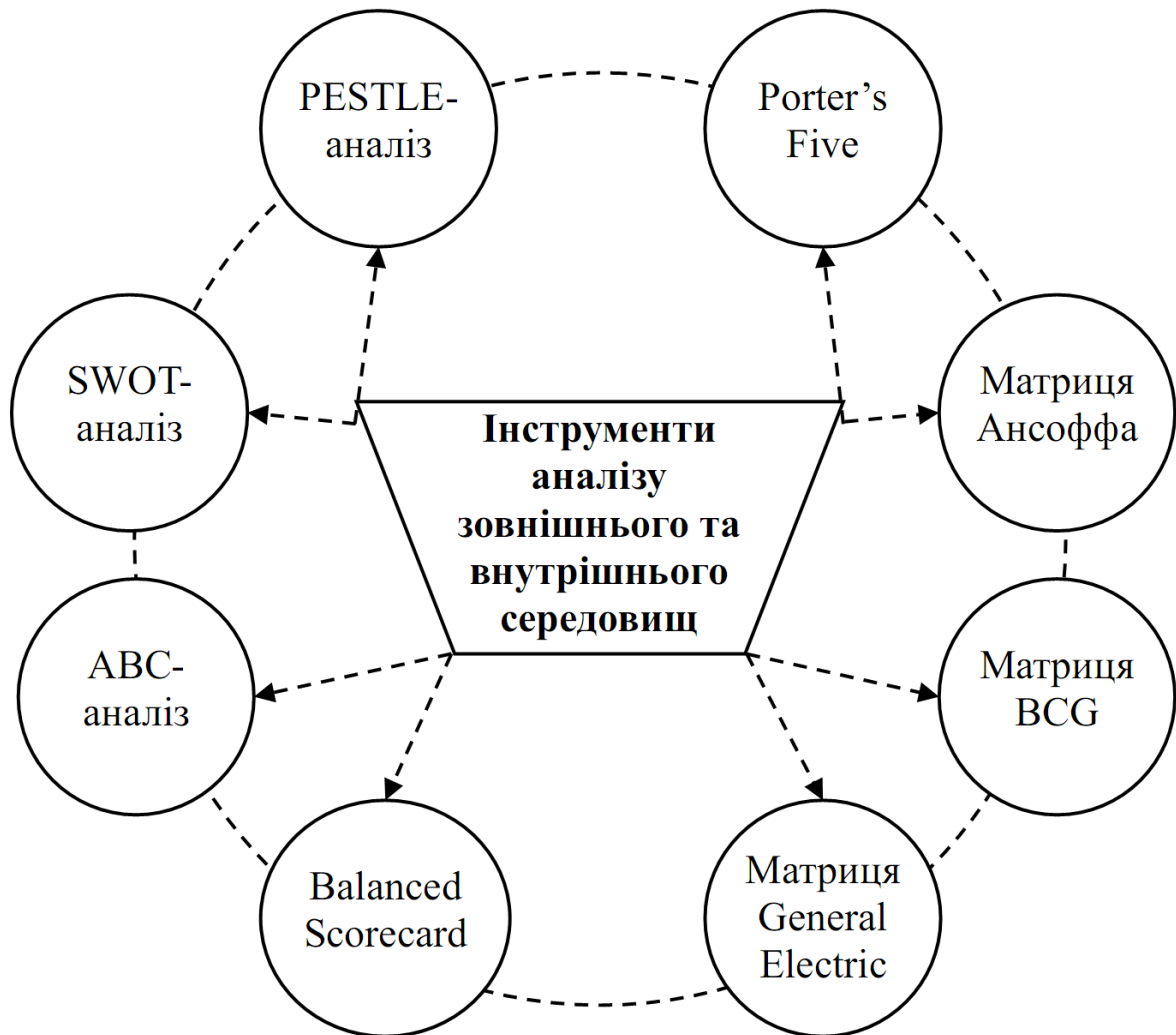


Рисунок 1.4 – Інструменти аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ в процесі моніторингу стратегічного розвитку компанії

Джерело: [16]

З-поміж наведених на рис. 1.4 інструментів беззаперечно лідерство за частотою використання належить методу SWOT-аналізу, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін компанії (відносно її внутрішнього середовища), можливостей і загроз (відносно її зовнішнього середовища).

Попри високу поширеність даного методу, науковці виділяють також ряд обмежень в процесі його застосування, які обов'язково слід брати до уваги:

- даний аналіз може призводити до певного спрощення результатів, акцентуючи увагу лише на чотирьох складових;
- власне сама оцінка складових відзначається доволі високою мірою суб'єктивності, так як залежить від досвіду чи власного бачення особи чи групи осіб;
- результати аналізу є незмінними у часі, тоді як зовнішнє оточення перебуває під впливом стрімких змін;
- аналіз дозволяє одержати уявлення щодо ситуації загалом, проте, не завжди здатний ідентифікувати найбільш доцільні подальші кроки щодо поліпшення [4].

Метод PESTLE-аналізу ґрунтується на визначенні шести чинників зовнішнього оточення суб'єкта господарювання, а саме, політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних, кожен з яких, у свою чергу, передбачає певний рівень деталізації [18].

Класична модель п'яти сил Портера включає три складові горизонтального спрямування (загрози виникнення товарів-замінників, ризик появи нових гравців на ринку, ступінь конкурентної боротьби) та дві складові вертикального спрямування (ринкова влада постачальників і споживачів) [1].

Матриця Ансоффа являє собою інструмент стратегічного планування, який надає змогу суб'єктам господарювання обирати напрями подальшого зростання, беручи до уваги поєднання наявних і нових ринків і продуктів. Ця матриця містить чотири стратегії розвитку: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію [5].

Збалансована система показників, авторами якої виступають Каплан і Нортон, передбачає забезпечення чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії та цілями ефективності її функціонування. Зокрема, вона визначає напрями діяльності фірми у поєднанні із фінансовими результатами і цілями операційного характеру, забезпечуючи процеси створення та підтримання цінності для клієнтів (рис. 1.5) [3].

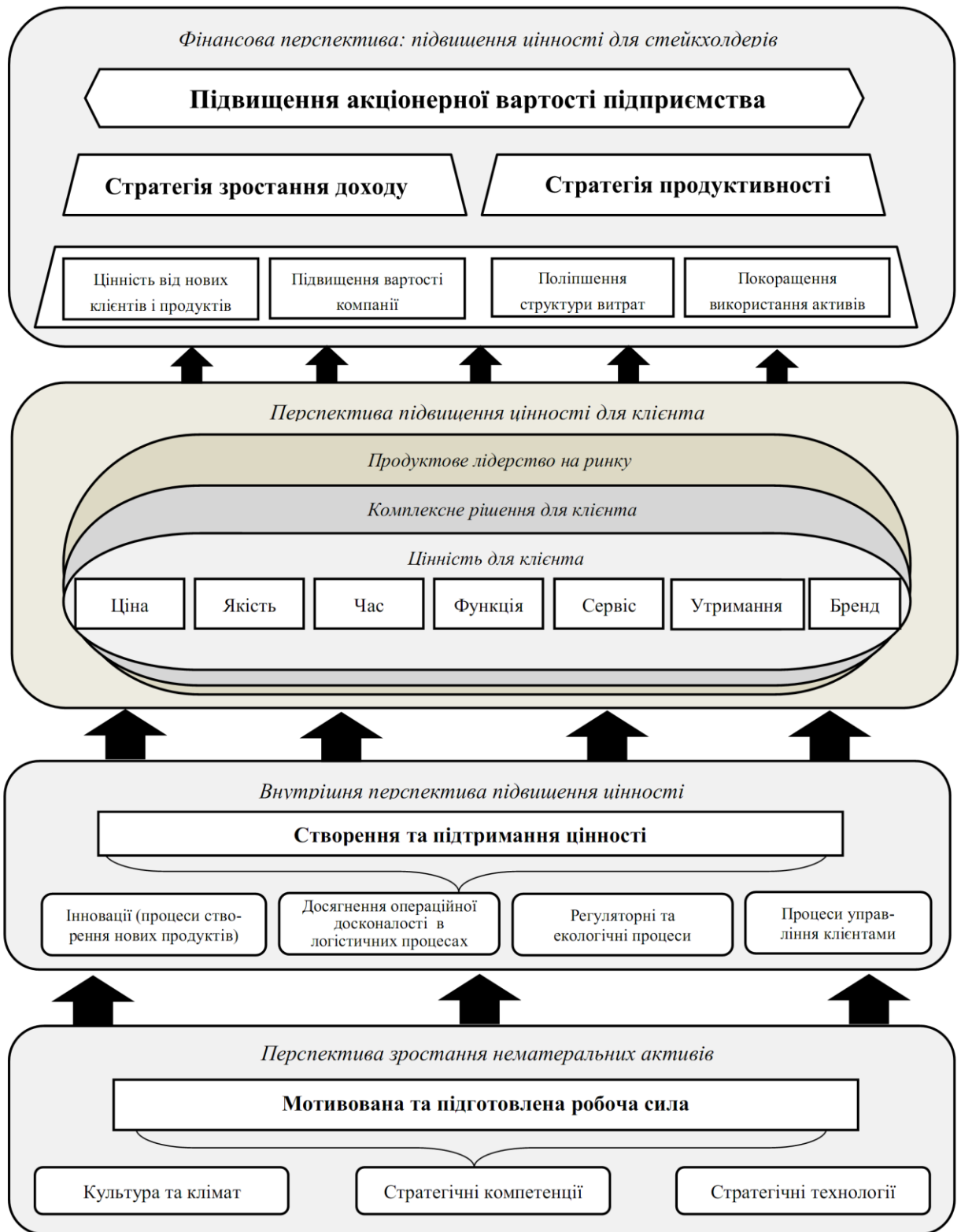


Рисунок 1.5 – Концептуальна модель запровадження збалансованої системи показників у процесі моніторингу стратегічного розвитку

Джерело: [3]

Макарович В.К. наводить низку переваг застосування збалансованої системи показників в процесі стратегічного управління діяльністю

господарюючих суб'єктів на інноваційних засадах, відносячи до них: зручність застосування, спроможність брати до уваги низку показників фінансового, не фінансового та змішаного характеру, можливість доповнення стратегії розвитку компанії елементами інноваційного спрямування [13].

Ще одним інструментом стратегічного аналізу слугує матриця BCG, яка передбачає проведення оцінки бізнес-портфель бізнес-структури на підставі аналізу темпів зростання ринку, а також частки ринку. Цей інструмент допомагає визначити пріоритети інвестування і стратегічного зростання, виокремлюючи з-поміж компаній такі категорії, як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки» [12].

Матриця General Electric (GE) виступає ще одним засобом здійснення стратегічного аналізу, завдяки якому можна оцінити бізнес-одиниці суб'єкта господарювання за такими компараторами, як привабливість ринку та конкурентна позиція фірми. Ця матриця дозволяє ідентифікувати пріоритети інвестицій і обґрунтувати стратегії подальшого розвитку для різних бізнес-напрямів функціонування компанії [21].

Підгрунтя методики ABC-аналізу складає принцип Парето, згідно з яким 80% отриманого результату досягається за рахунок використання 20% відповідних ресурсів. Такий методичний прийом надає змогу оцінити різні види продукції компанії за певними категоріальними ознаками. Він націлений на ідентифікацію тих видів товарів / послуг / видів діяльності, завдяки яким досягається найбільша ефективність, зокрема, максимальний розмір чистого доходу від реалізації або прибутковості. Завдяки імплементації такого підходу адміністративний персонал компанії має змогу ухвалити виважені рішення стосовно припинення окремих видів діяльності з надто низькою рентабельністю або ж вжити необхідні регулюючі заходи щодо зростання їх конкурентоспроможності у майбутньому [11].

Науковці також розглядають такий методичний прийом, як метод GAP-аналізу. Цей метод орієнтований на проведення розриву (невідповідності) між поточним і бажаним станом функціонування компанії або окремого її

бізнес-процесу. Кінцевою метою його застосування є встановлення необхідних заходів в контексті реалізації стратегічних цілей та уникнення негативних явищ і недоліків під час діяльності [28].

Задля проведення моніторингу варто брати до уваги також сукупність компараторів внутрішнього середовища, що пов'язані зі сферами виробництва, фінансового стану, маркетингу і збуту продукції, конкурентоспроможності продукції, конкурентним потенціалом компанії, екологічною безпекою, соціальною ефективністю праці, загальним іміджем фірми [27, с. 17-18].

На підставі аналізу теоретичних засад моніторингу стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів в умовах сучасних реалій, можемо констатувати, що стратегія уособлює в собі важливий і необхідний елемент забезпечення конкурентних переваг, дозволяє підприємству підвищити власний рівень готовності до майбутніх змін, бути більш стійким до зовнішніх викликів. Процес формування та реалізації стратегії на рівні конкретної бізнес-структури містить низку етапів, при цьому, моніторинг стратегічного розвитку виступає одночасно і як один з етапів цього процесу, і як невід'ємна складова на кожному з етапів, оскільки дозволяє відстежувати досягнуті показники, результати, досягнення та прогалини у режимі реального часу.

Задля проведенням моніторингу стратегічного розвитку компаній можуть бути застосовані як типові показники результативності фінансово-економічної діяльності, наприклад, чистий дохід та прибуток від реалізації продукції, показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, так і сукупність методичних прийомів аналізу. Найбільшого поширення з-поміж таких методів набули: метод SWOT-аналізу, метод PESTLE-аналізу, класична модель п'яти сил Портера, матриця Ансоффа, застосування збалансованої системи показників, матриці BCG, матриці General Electric, методики ABC-аналізу, методу GAP-аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика тенденцій господарської діяльності ТОВ «Праймтех»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех» (ТОВ «Праймтех») було засноване у місті Кропивницький у 2016 році. Ключовим видом господарської діяльності даної компанії виступає проведення робіт у сфері будівництва доріг і автострад. Окрім того, дана фірма спеціалізується на здійсненні оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами й обладнанням, наданні іншим суб'єктам господарської діяльності в оренду сільськогосподарських машин і обладнання, може також здійснювати інші види роздрібною торгівлі продукцією.

Використовуючи інформацію, представлену у річній фінансовій звітності компанії, а саме її «Балансі» та «Звіті про фінансові результати» (див. Додатки А-Д), визначимо ключові тенденції її функціонування за період 2019-2023 рр.

Перш за все, розглянемо динаміку зміни балансу ТОВ «Праймтех», відобразивши відповідні фактичні та розрахункові дані за допомогою рис. 2.1. Аналізуючи представлені дані, можемо зауважити, що сумарний обсяг балансу даного підприємства складав 418,7 тис. грн у 2019 р., після чого суттєво збільшився на 555,9 тис. грн і досяг свого максимального за період значення в обсязі 974,6 тис. грн у 2020 р. У наступні два роки мало місце зменшення розміру балансу даного суб'єкта господарювання, а саме, у 2021 р. він зменшився на 167,1 тис. грн відносно минулого року і становив 807,5 тис. грн, а в 2022 р. він зменшився на 401,1 тис. грн і дорівнював 406,4 тис. грн. В останньому році звітного періоду розмір балансу зріс на 20,3 тис. грн порівняно з минулим роком і досягнув значення 426,7 тис. грн.

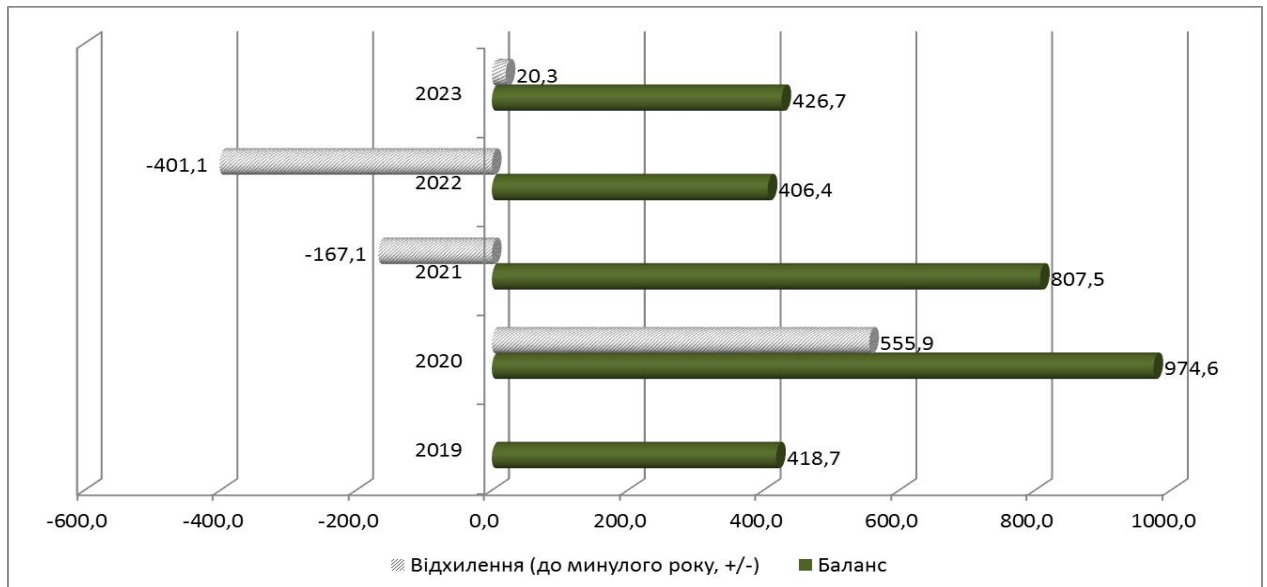


Рисунок 2.1 – Обсяг балансу компанії та його щорічні відхилення
упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Наявність та стан основних засобів суб'єкта господарювання слугує однією із важливих характеристик, що створює певне підґрунтя для розвитку у стратегічній перспективі.

Для даного підприємства тенденції зміни первісної вартості основних засобів проілюстровано на рис. 2.2.

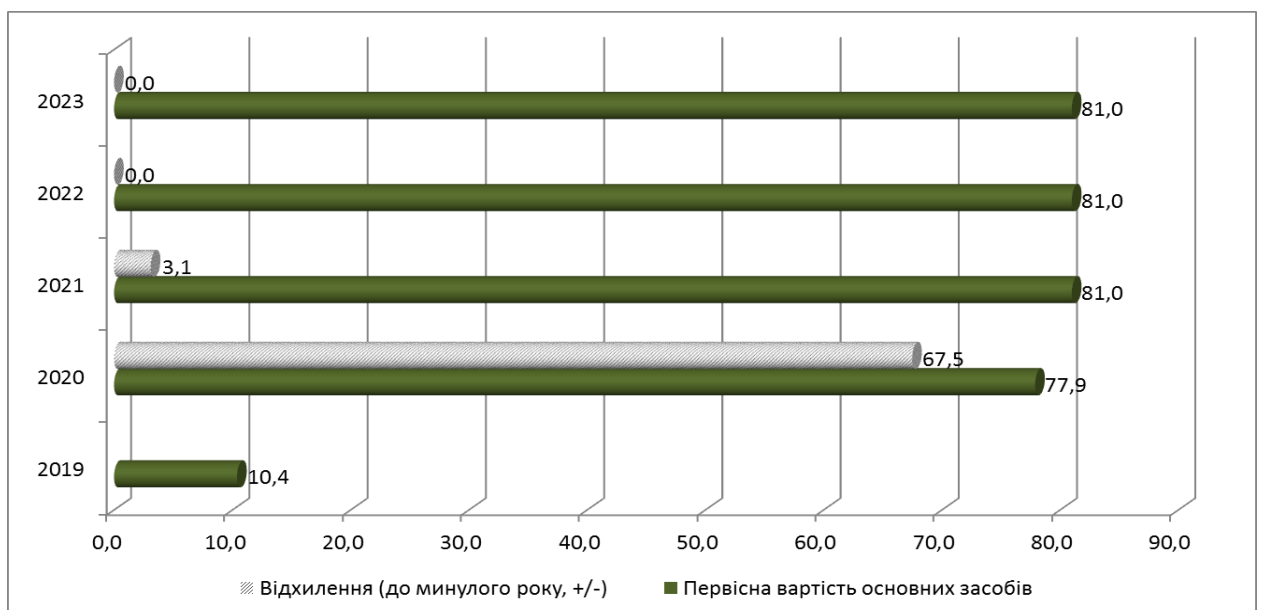


Рисунок 2.2 – Обсяг первісної вартості основних засобів компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Відзначимо, що мінімальною первісна вартість його основних засобів була у 2019 р., складаючи лише 10,4 тис. грн. У наступному періоді – 2020 р. ця вартість зросла на 67,5 тис. грн і досягала значення 77,9 тис. грн. За даними 2021 р. первісна вартість основних засобів компанії ТОВ «Праймтех» збільшилася на 3,1 тис. грн і складала 81,0 тис. грн. При цьому, в останні два роки аналізованого періоду ця вартість залишалася без змін.

Динаміку зміни залишкової вартості основних засобів ТОВ «Праймтех» відображено за допомогою рис. 2.3.

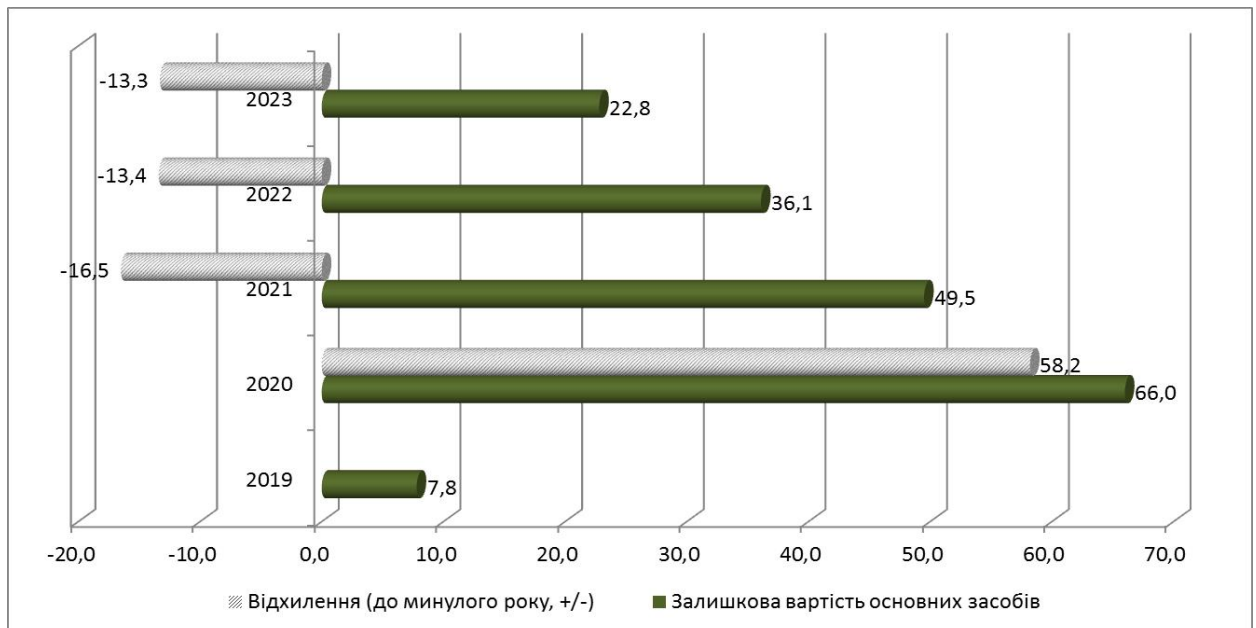


Рисунок 2.3 – Обсяг залишкової вартості основних засобів компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Наведені числові дані свідчать, що у 2019 р. залишкова вартість основних засобів компанії становила 7,8 тис. грн, після чого зросла на 58,2 тис. грн і дорівнювала 66,0 тис. грн у 2020 р. У подальшому мала місце тенденція до поступового зниження залишкової вартості основних засобів фірми, а саме – на 16,5 тис. грн у 2021 р. порівняно із 2020 р. (значення показника склало 49,5 тис. грн), на 13,4 тис. грн у 2022 р. по відношенню до 2021 р. (у результаті, зафіксовано значення 36,1 тис. грн), а також на 13,3 тис. грн у 2023 р. відносно 2022 р. (тому, їх вартість на кінець аналізованого періоду склала 22,8 тис. грн).

Як бачимо з рис. 2.4, обсяг зносу основних засобів ТОВ «Праймтех» у 2019 р. дорівнював 2,6 тис. грн, надалі він зріс на 9,3 тис. грн, склавши 11,9 тис. грн за даними 2020 р. Збільшення розміру зносу основних засобів фірми у 2021 р. склало 19,6 тис. грн по відношенню до 2020 р., отже, цей показник складав 31,5 тис. грн. У 2022 р. обсяг зносу збільшився на 13,4 тис. грн, складаючи 44,9 тис. грн, а в 2023 р. – зріс на 13,3 тис. грн, досягаючи значення 58,2 тис. грн.

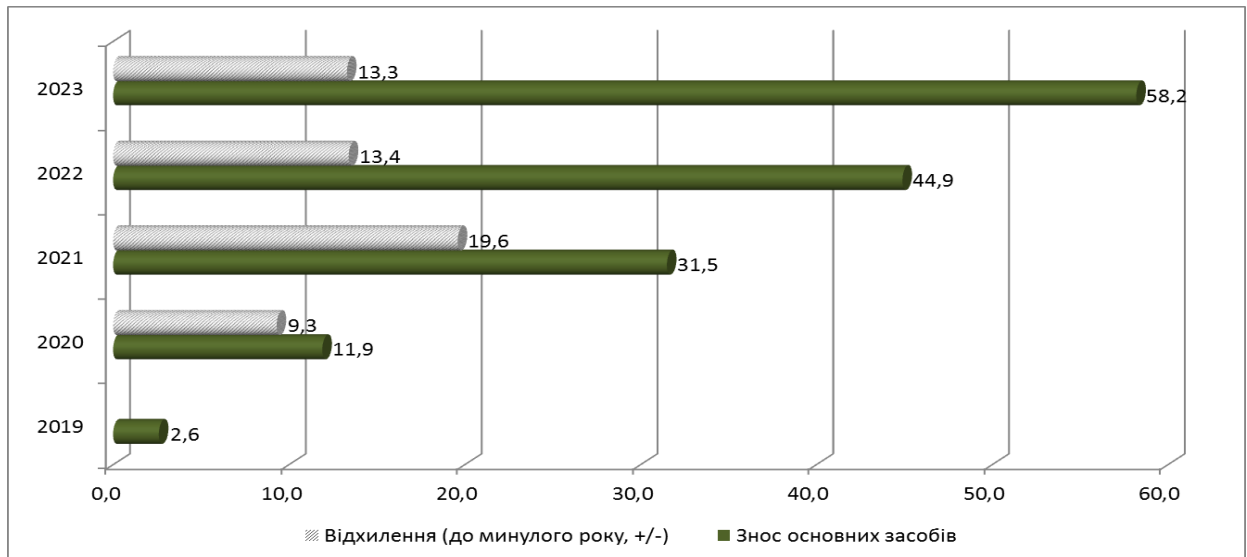


Рисунок 2.4 – Обсяг зносу основних засобів компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Отже, стосовно основних засобів та рівня їх придатності до використання у господарській діяльності компанії варто підкреслити, що, по-перше, загальний обсяг їх вартості за весь період часу був доволі незначним, по-друге, відсутні факти їх оновлення в останні роки, що є доволі негативним чинником в контексті подальшого розвитку компанії у стратегічному вимірі.

Розглядаючи динаміку зміни обсягів запасів компанії упродовж 2019-2023 рр. (рис. 2.5), можемо зауважити, що за даними 2019 р. вони дорівнювали 313,7 тис. грн. У 2020 р. році обсяг наявних запасів суттєво збільшився на 542,7 тис. грн, досягнувши значення 856,4 тис. грн, що є найбільшим за аналізований період. У 2021 р. обсяг запасів зменшився на 148,4 тис. грн відносно 2020 р., склавши 708,0 тис. грн, у 2022 р. – знизився

на 358,8 тис. грн порівняно із 2021 р., досягнувши значення 349,2 тис. грн. У 2023 р. розмір запасів компанії збільшився незначною мірою у порівнянні із 2022 р. (на 31,9 тис. грн) і складав 381,1 тис. грн.

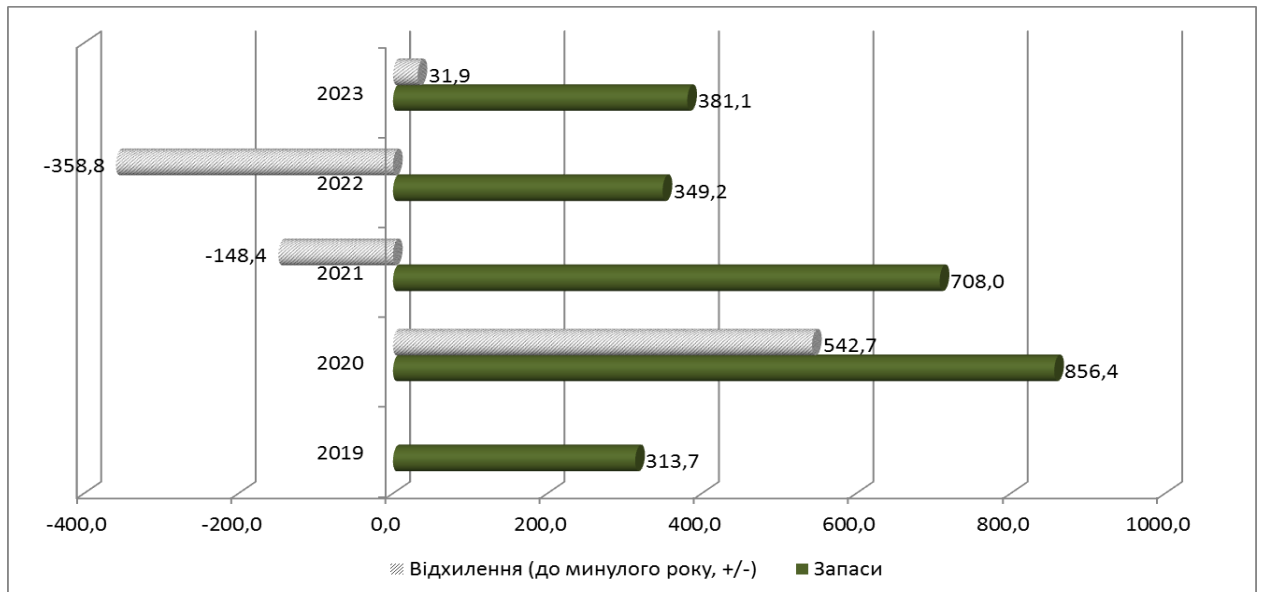


Рисунок 2.5 – Обсяг запасів компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Поточна дебіторська заборгованість компанії коливалися у розрізі років, що відображено на рис. 2.6.

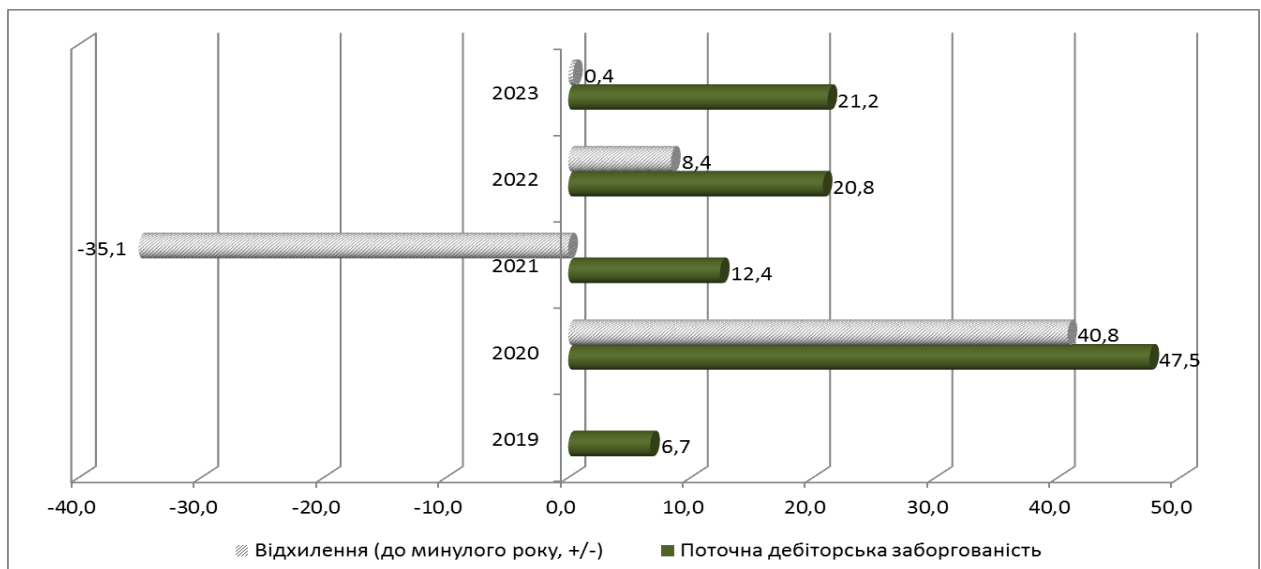


Рисунок 2.6 – Обсяг поточної дебіторської заборгованості компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Зокрема, у 2019 р. цей показник був мінімальним і дорівнював 6,7 тис. грн, а в 2020 р. він збільшився на 40,8 тис. грн, досягнувши свого максимального за досліджуваний період значення в обсязі 47,5 тис. грн. Проте, вже у наступному 2021 р. розмір поточної дебіторської заборгованості значно знизився на 35,1 тис. грн і становив 12,4 тис. грн. У 2022 р. мало місце зростання даного показника на 8,4 тис. грн відносно минулого року, а його значення зафіксоване на рівні 20,8 тис. грн, тоді як у 2023 р. збільшення становило 0,4 тис. грн, а сам показник дорівнював 21,2 тис. грн.

Наявність необхідного обсягу власних грошових коштів або ж їх еквівалентів є також важливим індикатором можливості стратегічного розвитку компанії. Динаміку зміни цього показника наведено на рис. 2.7.

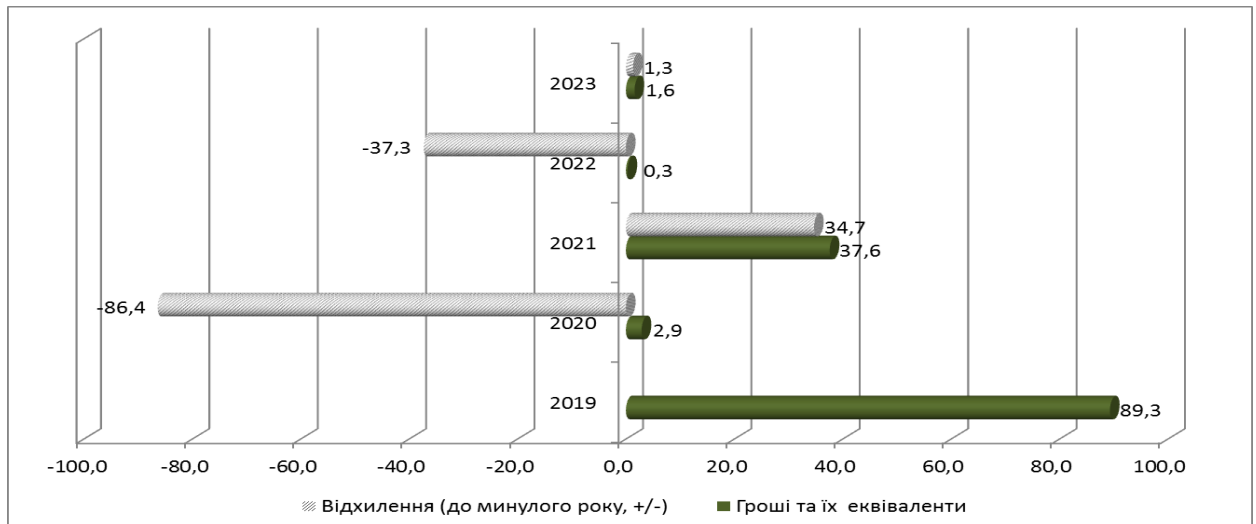


Рисунок 2.7 – Обсяг грошей та їх еквівалентів компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Зауважимо, що динаміка зміни цього показника була неоднозначною, проте, у підсумку, може бути охарактеризована як негативна. Так, станом на кінець 2019 р. розмір наявних грошових коштів компанії був найбільшим за весь період і дорівнював 89,3 тис. грн. У 2020 р. він значно зменшився на 86,4 тис. грн порівняно з минулим роком і складав лише 2,9 тис. грн. За даними 2021 р. зафіксоване зростання обсягу грошей та їх еквівалентів на 34,7 тис. грн порівняно із 2020 р., тобто, значення становило 37,6 тис. грн. У

2022 р. цей показник знов знизився на 37,3 тис. грн і складав лише 0,3 тис. грн, що є мінімумом за весь період. В останній рік аналізованого періоду мало місце зростання обсягу грошових коштів на 1,3 тис. грн порівняно із 2022 р., тому, загальний їх розмір у підсумку був незначним і складав лише 1,6 тис. грн.

Переходячи до аналізу зміни пасивів балансу ТОВ «Праймтех», відзначимо, що у їх складі були відсутні непокриті збитки, водночас, розміру нерозподіленого прибутку були притаманні коливання у часі (рис. 2.8).

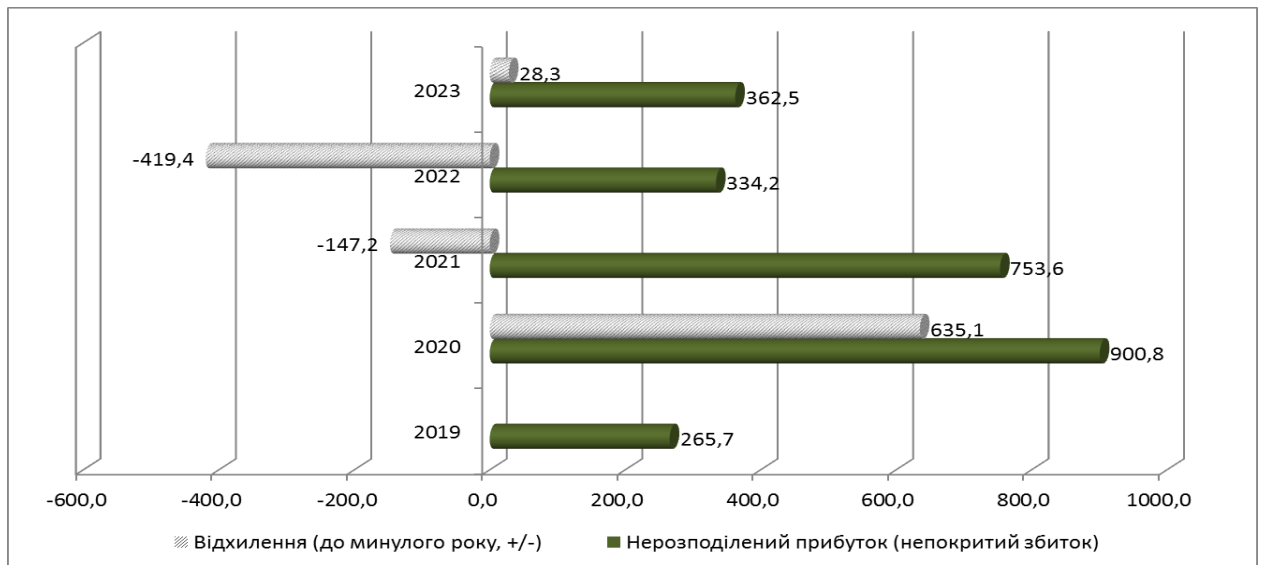


Рисунок 2.8 – Обсяг нерозподіленого прибутку компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Зокрема, найменший обсяг нерозподіленого прибутку за п'ятирічний період компанія мала у 2019 р., так як він становив 265,7 тис. грн. Проте, вже у наступному 2020 р. зафіксоване зростання цього показника на 635,1 тис. грн, а його значення досягнуло свого найвищого за період значення в обсязі 900,8 тис. грн. У наступні два роки була наявна тенденція до зниження даного показника – на 147,2 тис. грн у 2021 р. відносно 2020 р. (значення складало 753,6 тис. грн) та на 419,4 тис. грн у 2022 р. порівняно із 2021 р. (значення становило 334,2 тис. грн). Зрештою, у 2023 р. даний показник компанії ТОВ «Праймтех» підвищився на 28,3 тис. грн порівняно із минулим роком і склав 362,5 тис. грн.

Стосовно обсягу поточної кредиторської заборгованості ТОВ «Праймтех» за товари, роботи й послуги доцільно відзначити чітку спадну динаміку (рис. 2.9).

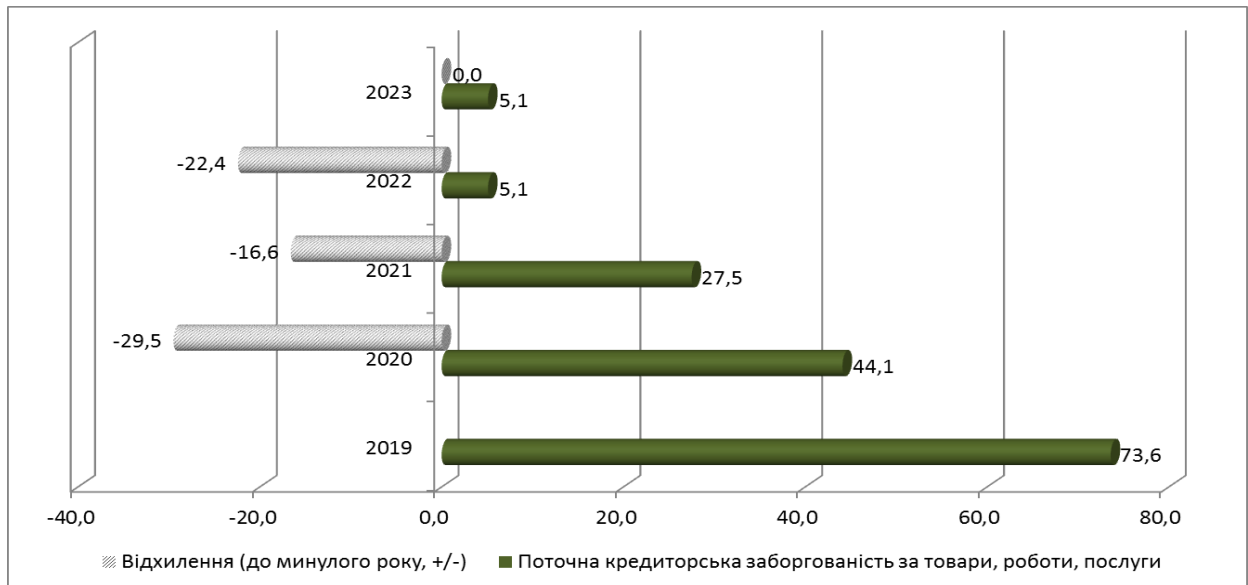


Рисунок 2.9 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості компанії за товари роботи, послуги та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Так, максимальний обсяг зазначеного показника мав місце у 2019 р. (73,6 тис. грн). Надалі, він знизився на 29,5 тис. грн у 2020 р. (відносно даних 2019 р.) і склав 44,1 тис. грн. У 2021 р. зменшення становило 16,6 тис. грн відносно минулого року, а показник дорівнював 27,5 тис. грн. Щодо 2022 р., то зниження склало 22,4 тис. грн порівняно із 2021 р., а значення становило 5,1 тис. грн, а також, воно залишилося незмінним і у 2023 р.

Ще одним видом поточної кредиторської заборгованості суб'єктів господарювання є їх заборгованість за розрахунками із бюджетом. Щодо цього показника (рис. 2.10), зауважимо, що у 2019 р. він дорівнював 72,3 тис. грн, після чого знизився на 64,2 тис. грн у 2020 р. і складав 8,1 тис. грн. Надалі, зафіксоване зростання даного показника на 10,2 тис. грн у 2021 р. відносно 2020 р. (значення склало 18,3 тис. грн) та на 2,8 тис. грн у 2022 р. відносно 2021 р. (значення дорівнювало 21,1 тис. грн). У 2023 р. розмір

даного виду кредиторської заборгованості знизився на 8,0 тис. грн, а його значення складало 13,1 тис. грн.

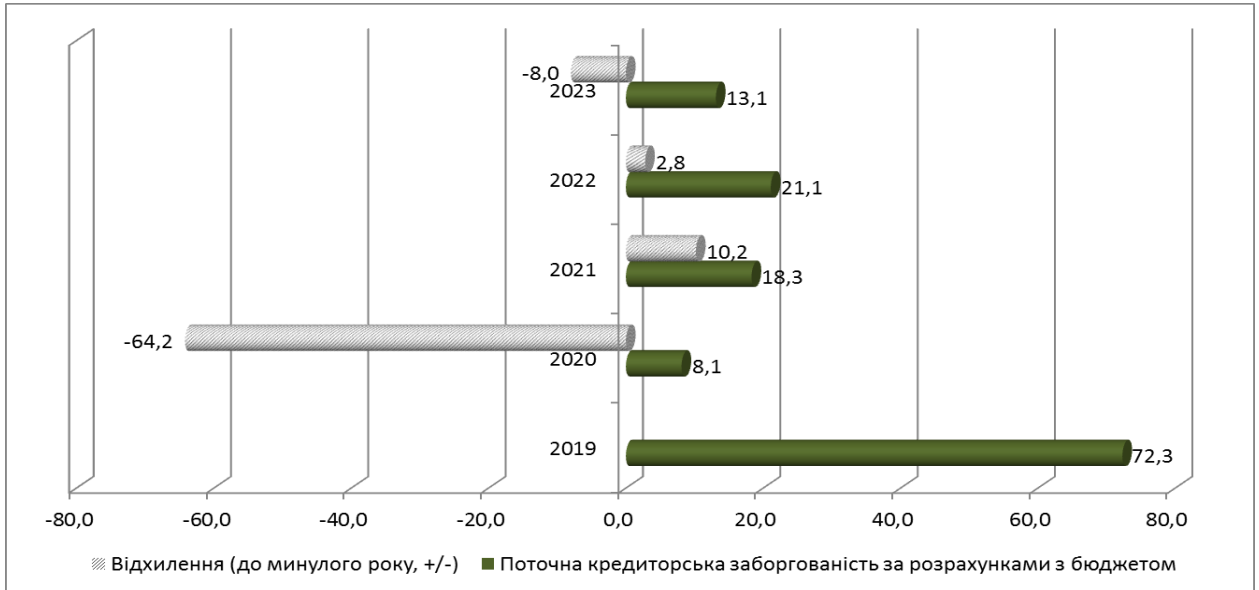


Рисунок 2.10 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості компанії за розрахунками з бюджетом та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Динаміку зміни інших поточних зобов'язань ТОВ «Праймтех» проілюстровано за допомогою рис. 2.11.

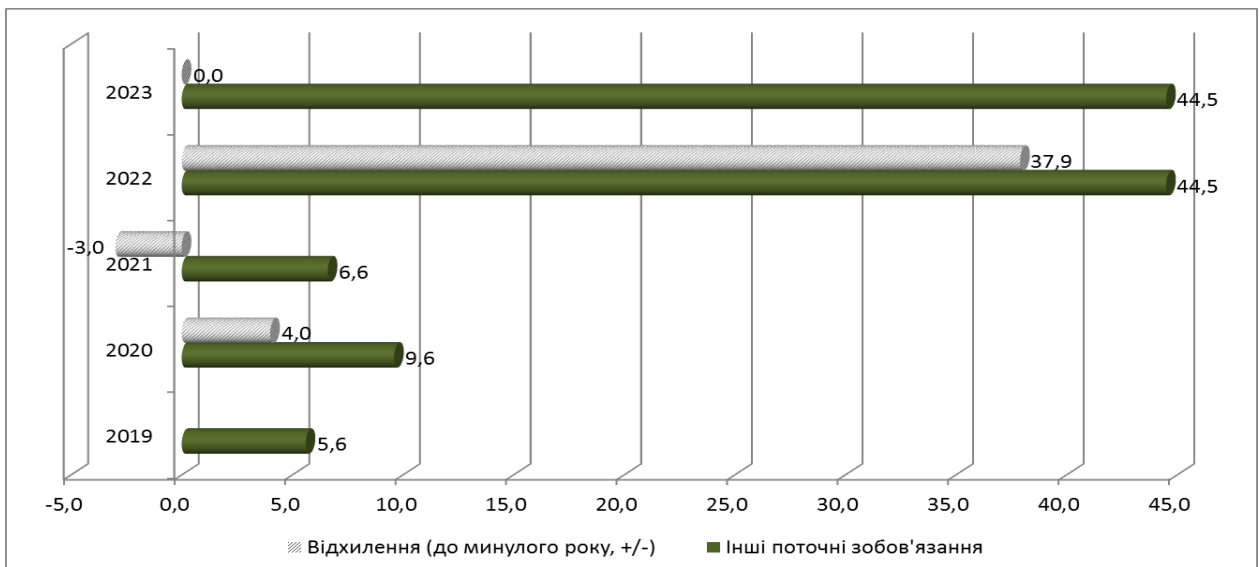


Рисунок 2.11 – Обсяг інших поточних зобов'язань компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Як бачимо, вищевказаний показник був мінімальним у 2019 р. і становив 5,6 тис. грн. У 2020 р. мало місце його збільшення на 4,0 тис. грн відносно 2019 р., а значення склало 9,6 тис. грн. У 2021 р. він знизився на 3,0 тис. грн порівняно із 2020 р., склавши 6,6 тис. грн. Проте, у подальшому зафіксоване його суттєве зростання на 37,9 тис. грн у 2022 р. по відношенню до 2021 р., а значення становило 44,5 тис. грн і залишалося незмінним також у 2023 р.

Загалом, тенденції господарсько-економічної діяльності компанії, ґрунтуючись на аналізі активів і пасивів її балансу, мали переважно негативну спрямованість, насамперед, стосовно зниження розміру балансу в цілому, нерозподіленого прибутку, зростання інших поточних зобов'язань. Позитивним явищем варто вважати зменшення в останні роки поточної кредиторської заборгованості, як за товари, роботи й послуги, так і за розрахунками із бюджетом.

2.2. Оцінювання показників фінансово-економічного стану функціонування компанії

Проведемо оцінку основних показників фінансово-економічного стану ТОВ «Праймтех», ґрунтуючись на даних, що наявні у його «Звіті про фінансові результати». Першочергове значення для подальшого зростання й масштабування обсягів господарської діяльності кожного економічного суб'єкта має наявність відповідного обсягу чистого доходу від реалізації продукції. Для досліджуваної компанії розмір чистого доходу від реалізації коливався впродовж аналізованого періоду, однак, його кінцеві значення демонструють суттєве зниження.

Зокрема, з рис. 2.12 бачимо, що згідно даних 2019 р. вищевказаний показник становив 955,4 тис. грн. У 2020 р. мало місце його збільшення порівняно із минулим звітним періодом на 1620,8 тис. грн, завдяки чому він досягнув свого найвищого за п'ять років значення в обсязі 2576,2 тис. грн.

Проте, вже у 2021 р. відбулося його зниження на 1981,9 тис. грн відносно минулого року, а значення дорівнювало 594,3 тис. грн. За даними 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції фірми зріс на 418,6 тис. грн у порівнянні із 2021 р., склавши 1012,9 тис. грн. В останній рік аналізованого періоду даний показник був доволі невисоким, дорівнюючи 341,4 тис. грн, що є на 671,5 тис. грн меншим відносно 2022 р.

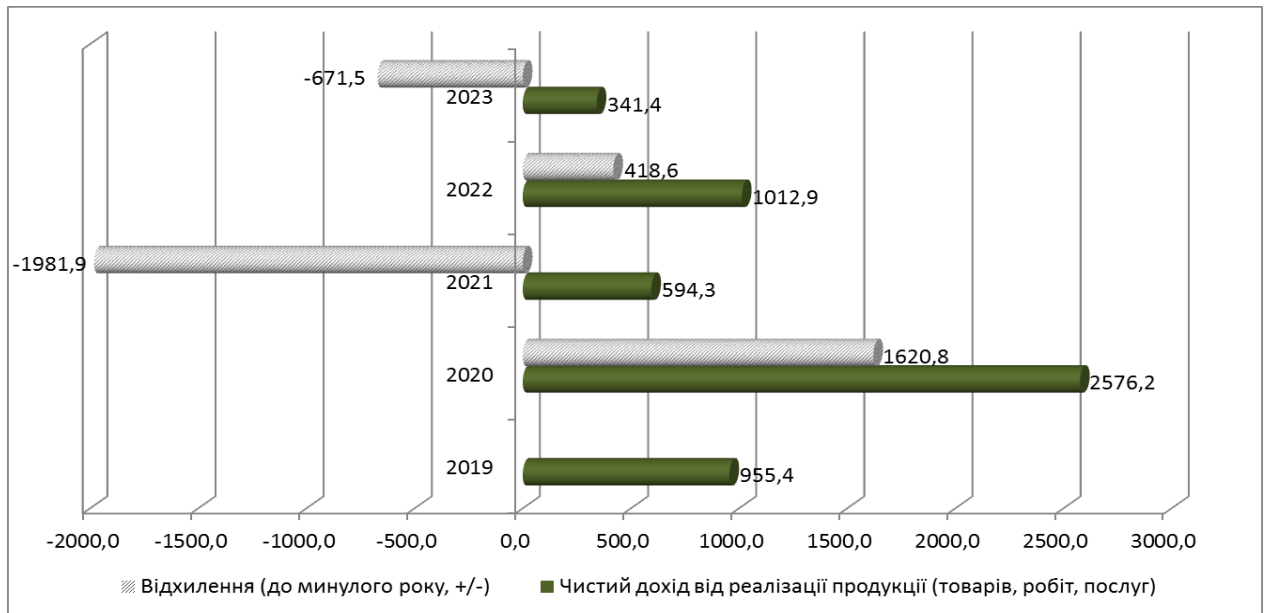


Рисунок 2.12 – Обсяг чистого доходу від реалізації продукції компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Стосовно собівартості реалізованої продукції компанії, слід підкреслити, що її динаміка зміни в цілому корелювала із змінами чистого доходу від реалізації продукції загалом (рис. 2.13). Так, якщо у 2019 р. собівартість складала 698,5 тис. грн, то в 2020 р. вона зросла на 563,1 тис. грн, дорівнюючи 1261,6 тис. грн. Потім, у 2021 р. мало місце її зниження на 1085,5 тис. грн відносно 2020 р., а значення становило 176,1 тис. грн. У 2022 р. відбулося її зростання на 489,6 тис. грн відносно 2021 р., завдяки чому значення дорівнювало 665,7 тис. грн. Останній аналізований рік відзначився зниженням обсягу собівартості продукції на тис. грн у порівнянні із минулим звітним періодом, що призвело до появи значення цього показника в обсязі 110,5 тис. грн.

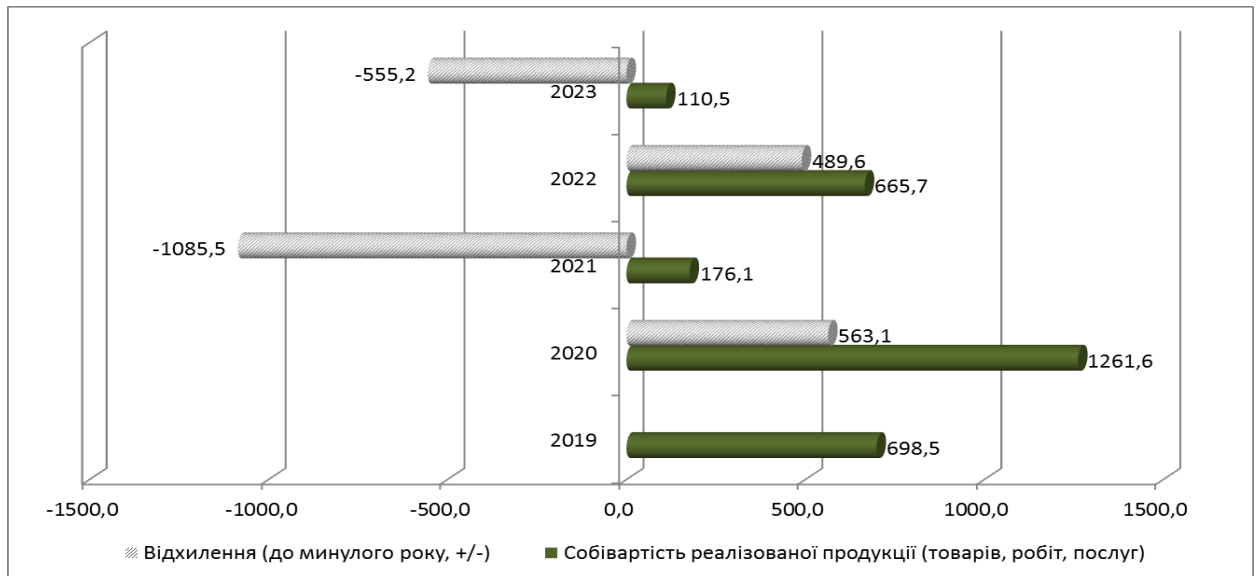


Рисунок 2.13 – Обсяг собівартості реалізованої продукції компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Відносно інших витрат цієї компанії, які проілюстровані за допомогою рис. 2.14, можемо констатувати, що їхній обсяг був доволі високим упродовж всього аналізованого періоду часу. Так, за даними 2019 р. вони дорівнювали 166,3 тис. грн, після чого збільшилися на 247,5 тис. грн у 2020 р., склавши 413,8 тис. грн.

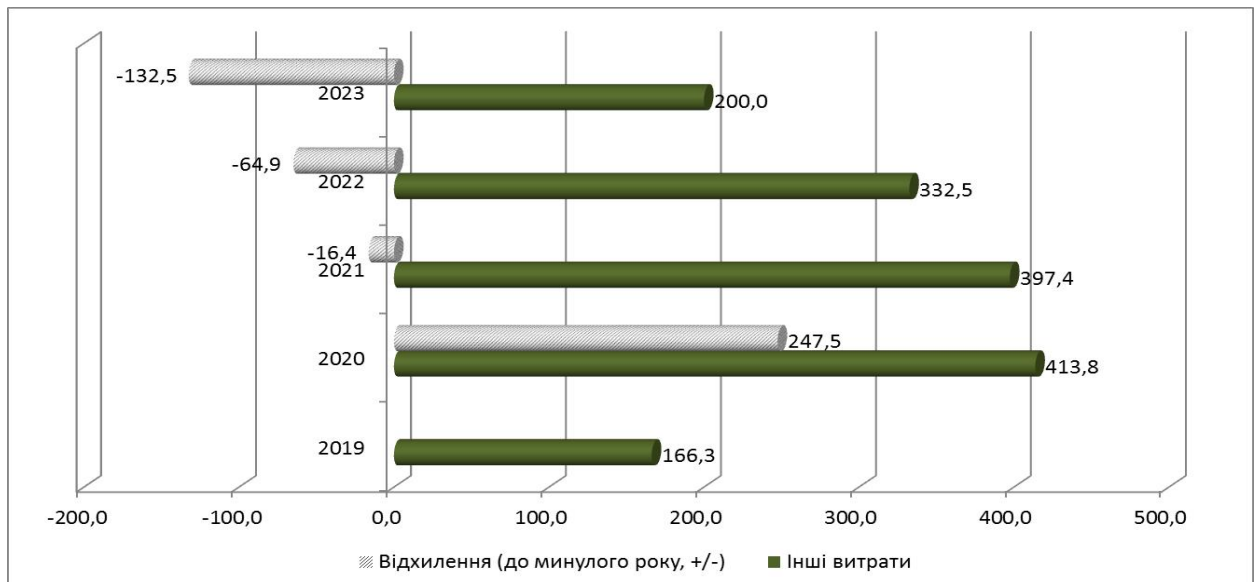


Рисунок 2.14 – Обсяг інших витрат компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Надалі, відбувалося порівняне зниження цього виду витрат – на 16,4 тис. грн у 2021 р. відносно 2020 р. (значення становило 397,4 тис. грн), на 64,9 тис. грн у 2022 р. порівняно із 2021 р. (значення склали 332,5 тис. грн), на 132,5 тис. грн у 2023 р. порівняному з попереднім звітним періодом (інші витрати фірми склали 200,0 тис. грн).

На рис. 2.15 відображено розмір фінансових результатів компанії ТОВ «Праймтех» упродовж 2019-2023 рр. Зауважимо, що фінансові результати підприємства становили 90,6 тис. грн за даними 2019 р., після чого збільшилися на 810,2 тис. грн у 2020 р. й дорівнювали 900,8 тис. грн. Згідно інформації 2021 р., цей показник суттєво зменшився на 880,0 тис. грн, склавши 20,8 тис. грн. Мінімальне значення розміру фінансового результату до оподаткування компанія одержала у 2022 р. – 14,7 тис. грн, що є на 6,1 тис. грн меншим відносно минулого періоду. У 2023 р. даний показник зріс на 16,2 тис. грн відносно 2022 р., досягши значення 30,9 тис. грн.

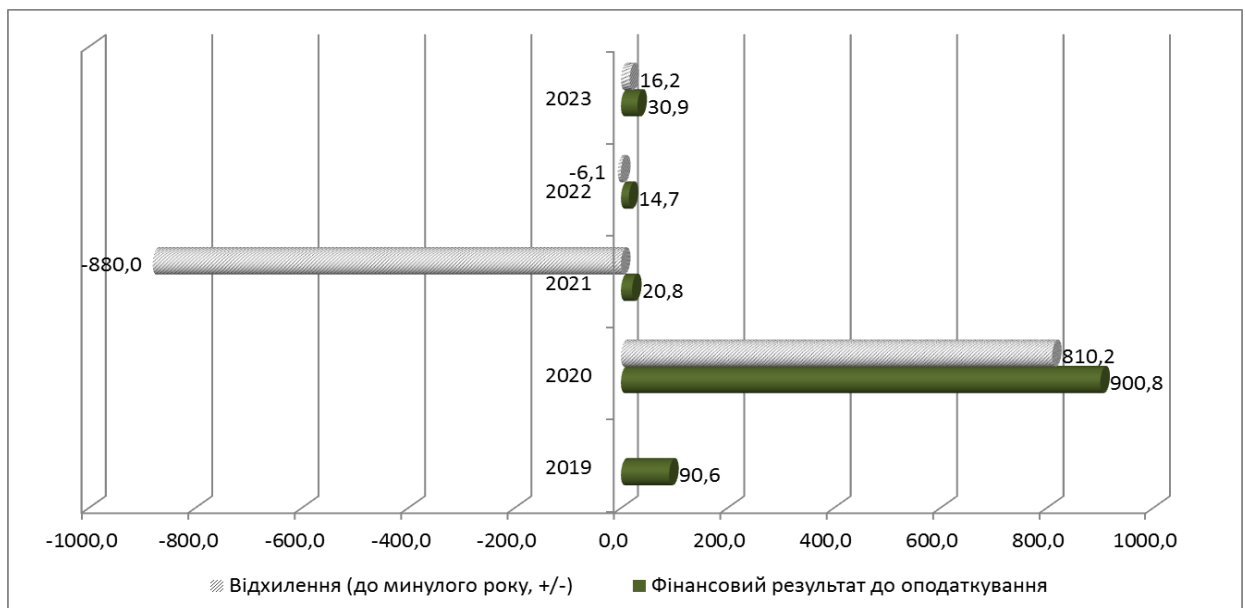


Рисунок 2.15 – Обсяг фінансових результатів до оподаткування компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Закономірно, що розмір сплаченого податку на прибуток фірми перебував у прямій залежності від попереднього показника – фінансового результату. Він представлений на рис. 2.16.

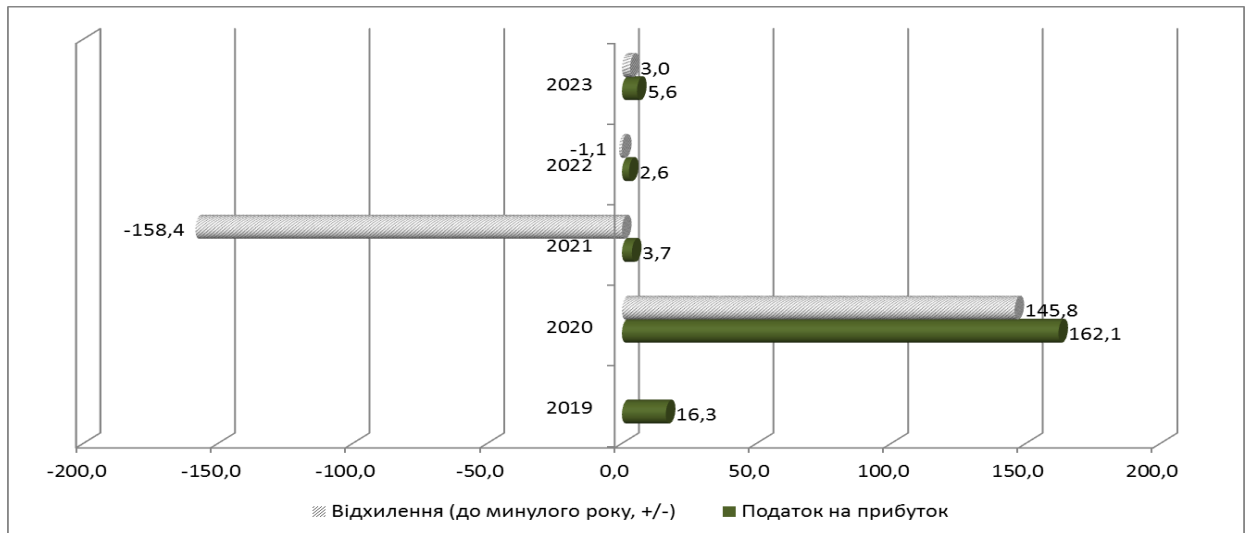


Рисунок 2.16 – Обсяг сплаченого податку на прибуток компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Так, у 2019 р. розмір податку на прибуток ТОВ «Праймтех» становив 16,3 тис. грн, після чого зріс у 2020 р. на 145,8 тис. грн і дорівнював 162,1 тис. грн. У 2021 р. він значно зменшився на 158,4 тис. грн і становив 3,7 тис. грн. Щодо 2022 р., то обсяг податку на прибуток знизився на 1,1 тис. грн відносно минулого року, склавши 2,6 тис. грн. Згідно з даними 2023 р., мало місце невелике зростання цього показника на 3,0 тис. грн відносно попереднього звітного періоду, внаслідок чого він складав 5,6 тис. грн.

Одним із найважливіших показників, який слугує передумовою для здійснення господарюючим суб'єктом вкладень у свій довгостроковий розвиток, є чистий прибуток. За аналізований період для ТОВ «Праймтех» даний показник мав додатні значення, однак в останні три роки був не надто високим (рис. 2.17). Зокрема, за даними 2019 р. він становив 74,3 тис. грн, після чого у 2020 р. зафіксовано його суттєве збільшення на 664,4 тис. грн, унаслідок чого його значення дорівнювало 738,7 тис. грн. Однак, вже у наступному 2021 р. відбулося значне зниження зазначеного показника на 721,6 тис. грн порівняно із минулим роком, тому, чистий прибуток склав лише 17,1 тис. грн. Наступний 2022 р. відзначився ще більшим зниження чистого прибутку компанії (на 5,0 тис. грн відносно минулого року), а

значення показника дорівнювало 12,1 тис. грн. В останній рік аналізованого періоду мало місце зростання показника на 13,2 тис. грн у порівнянні із 2022 р., отже, було зафіксовано його значення в обсязі 25,3 тис. грн.

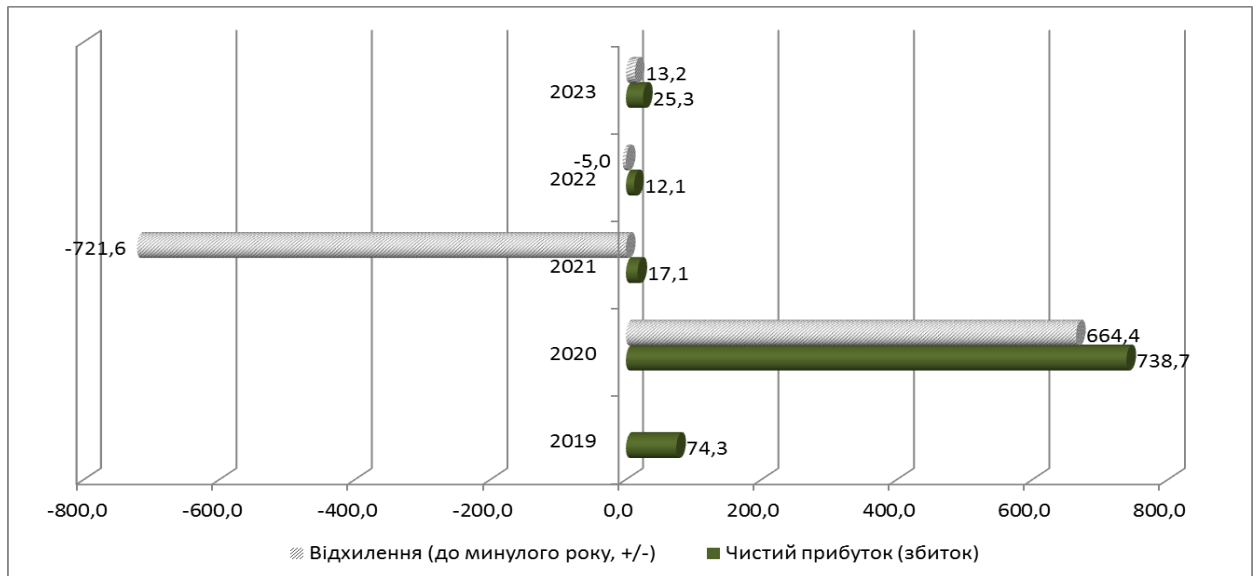


Рисунок 2.17 – Обсяг чистого прибутку компанії та його щорічні відхилення упродовж 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторкою на основі Додатків А-Д

Проведемо обчислення основних коефіцієнтів фінансово-економічного стану компанії ТОВ «Праймтех». До першої групи показників належать коефіцієнти ліквідності суб'єкта господарювання, тобто, спроможності провести розрахунок за власними зобов'язаннями. Результати їх обчислень узагальнимо за допомогою рис. 2.18.

Відносно такого показника, як коефіцієнт поточної ліквідності, зауважимо, що його значення становили 2,71 у 2019 р., у наступні два звітних періоди мало місце суттєве зростання його значень до 12,57 у 2020 р. та 14,47 у 2021 р. Отже, саме у 2021 р. числове значення зазначеного коефіцієнту було максимальним за аналізований період п'яти років. Останні ж два роки досліджуваного періоду характеризувалися зменшенням коефіцієнту поточної ліквідності – до 5,24 у 2022 р. та 6,44 у 2023 р.

Стосовно коефіцієнту абсолютної ліквідності, можемо констатувати, що він коливався від 0,589 у 2019 р. до 0,040 у 2020 р., досягнувши свого

найвищого за період значення 0,718 також у 2021 р. За даними 2022 р. значення цього показника складало 0,004, а в 2023 р. він дорівнював 0,026.

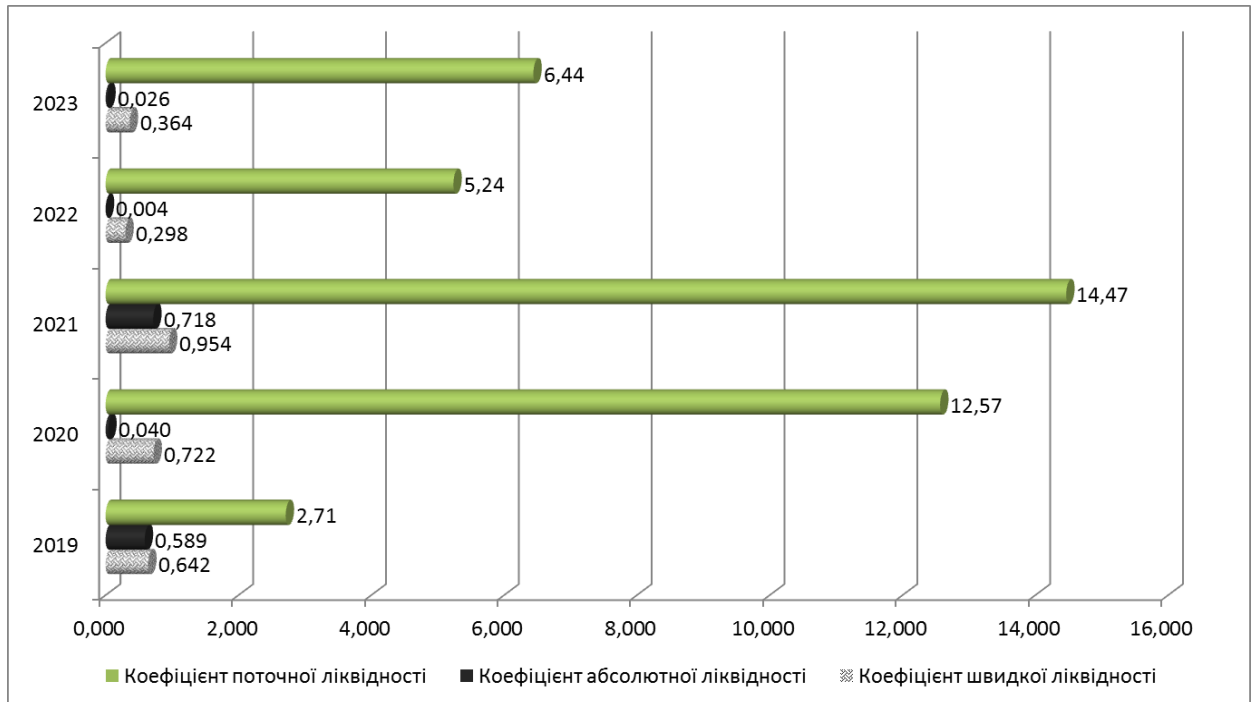


Рисунок 2.18 – Значення коефіцієнтів ліквідності компанії упродовж 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано авторкою на основі Додатків А-Д

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то у 2019 р. він набув значення 0,642, надалі зафіксовано його зростання до 0,722 у 2020 р. та максимальне за аналізований час значення 0,954 у 2021 р. Як і відносно розглянутих вище двох показників ліквідності, його значення почало знижуватися в останні два роки періоду, склавши 0,298 у 2022 р. та 0,364 у 2023 р.

Важливим компаратором фінансово-економічного стану компанії виступає рівень її фінансової автономії, тобто, незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Результати розрахунку коефіцієнту фінансової автономії для ТОВ «Праймтех» упродовж 2019-2023 рр. відобразимо за допомогою рис. 2.19.

Наведені дані свідчать, що рівень фінансової автономії даної компанії був достатньо високим, так як значення відповідного коефіцієнту становили 0,64 у 2019 р., потім збільшилися до 0,93 у 2020 р. та 0,94 у 2021 р. У

наступні два роки зафіксоване деяке зниження значень показника у порівнянні із 2020-2021 рр., оскільки він дорівнював 0,83 у 2022 р. та 0,85 у 2023 р.

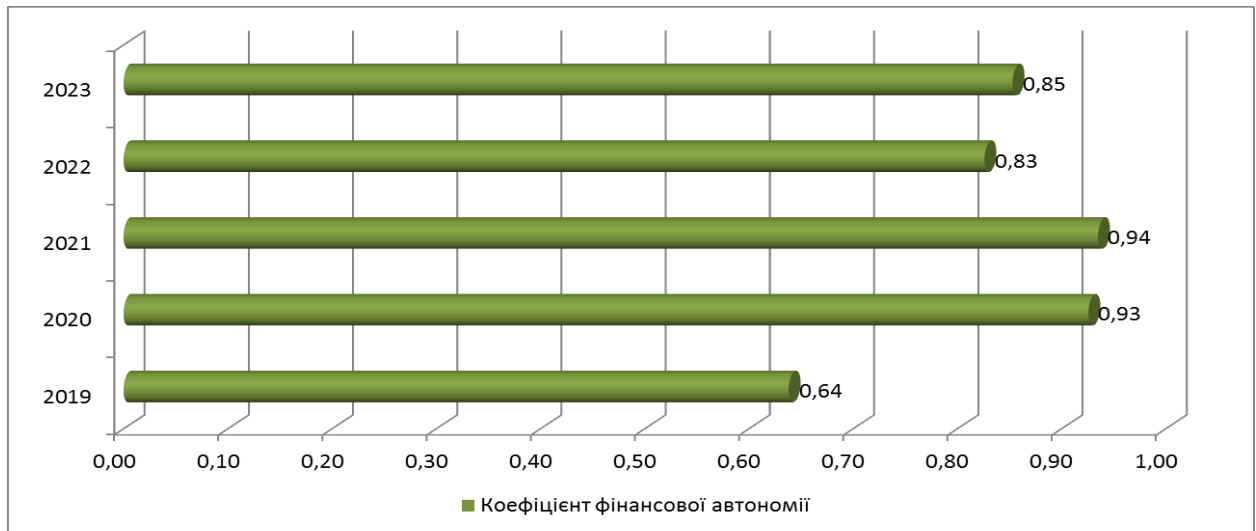


Рисунок 2.19 – Значення коефіцієнту фінансової автономії компанії упродовж 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано авторкою на основі Додатків А-Д

Відносно наступної групи показників фінансово-економічного стану, а саме, рівня рентабельності, можемо зауважити, що існують різні рівні рентабельності, тому зупинимося на проведенні обчислень основних із них, відобразивши отримані результати за допомогою рис. 2.20.

Щодо показника рентабельності власного капіталу компанії за період 2019-2023 рр., можемо відзначити, що за даними 2019 р. розраховане його значення перебуває на рівні 27,81%, а в 2020 р. цей показник характеризувався максимальним за період значенням, яке складало 81,87%. Проте, наступні три роки аналізованого періоду відзначилися зниженням даного показника рентабельності, оскільки у 2021 р. він мав значення 2,26%, у 2022 р. дорівнював 3,60% та у 2023 р. становив 6,95%.

Показник рентабельності активів ТОВ «Праймтех» характеризувався такими даними: у 2019 р. він становив 17,75%, потім суттєво збільшився у 2020 р., дорівнюючи 75,80%. Як і попередній показник, він відзначився

тенденцією до зменшення упродовж 2021-2023 рр.. складаючи 2,12% за даними 2021 р., 2,98% у 2022 р. та 5,93% у 2023 р.

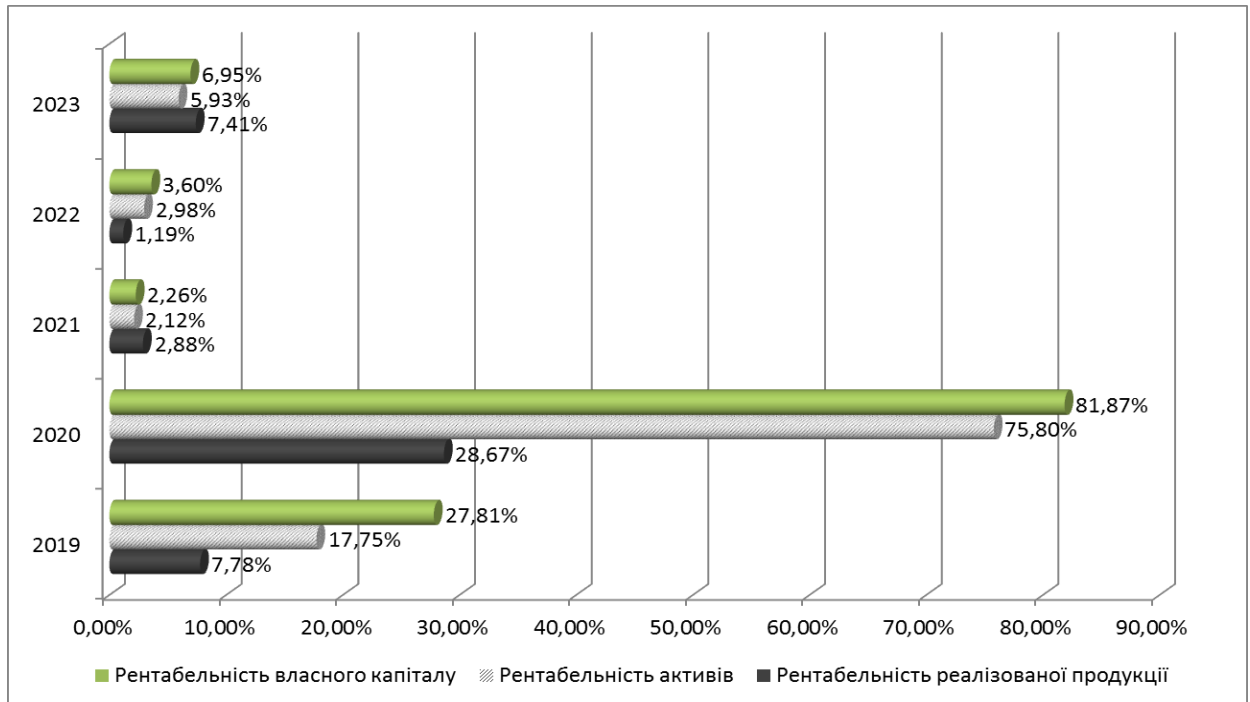


Рисунок 2.20 – Значення коефіцієнтів рентабельності компанії упродовж 2019-2023 рр., відсотків

Джерело: розраховано авторкою на основі Додатків А-Д

І зрештою, показник рентабельності реалізованої продукції компанії відзначався також схожою динамікою, так як за даними 2019 р. він дорівнював 7,78%, а в 2020 р. досягнув найвищого за період значення 28,67%. Надалі, у 2021 р. цей показник рентабельності фірми становив 2,88%, у 2022 р. він дорівнював лише 1,19%, що є найнижчим значенням за аналізований часовий період, та у 2023 р. він склав 7,41%.

Розглянемо ще одну групу показників фінансово-економічного стану компанії, а саме, показники її ділової активності, систематизувавши результати здійснених розрахунків на рис. 2.21.

Перш за все, ділову активність суб'єкта господарювання характеризує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Його значення за досліджуваний період коливалися наступним чином: у 2019 р. він був максимальним і складав 142,60, після чого у 2020 р. він знизився до 54,24, а у

2021 р. – до 47,93. За даними 2022 р. показник оборотності дебіторської заборгованості фірми складав 48,70, а в 2023 р. його значення було мінімальним за період п'яти років і становило 16,10.

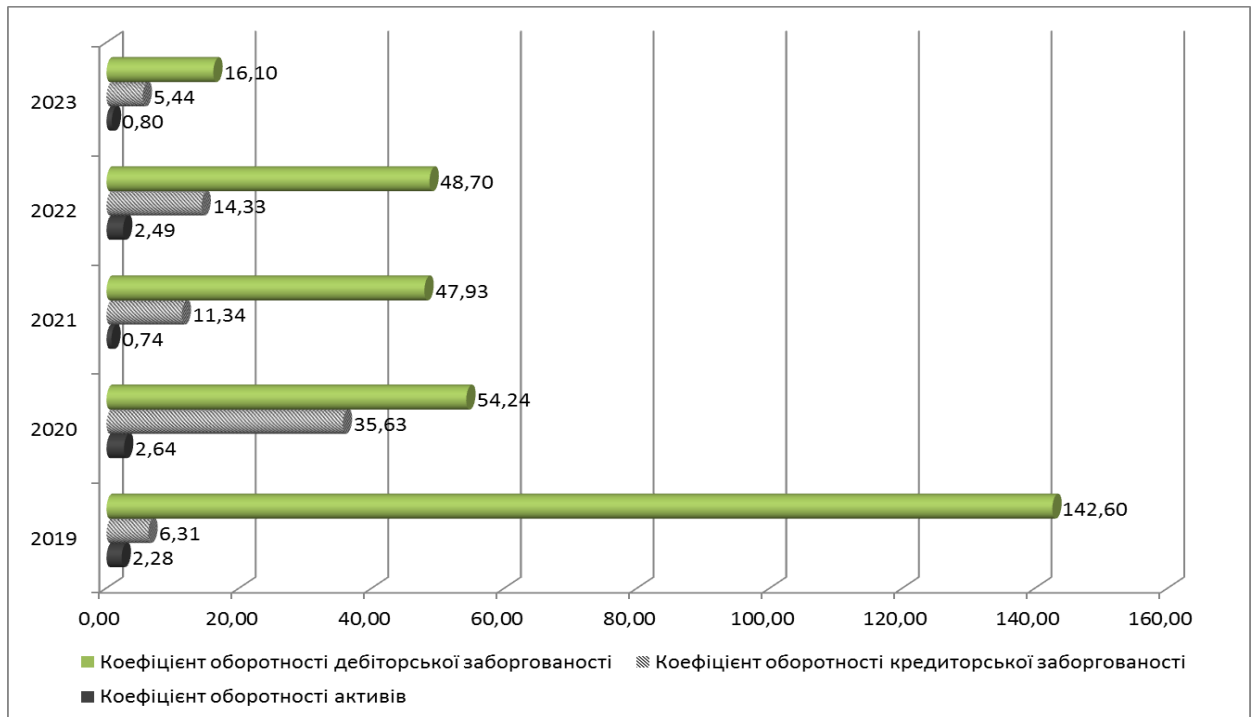


Рисунок 2.21 – Значення коефіцієнтів ділової активності компанії упродовж 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано авторкою на основі Додатків А-Д

Стосовно коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, то впродовж періоду він характеризувався такими значеннями: у 2019 р. він складав 6,31, а свого максимального значення 35,63 досяг у 2020 р. Надалі, зафіксовано нижчі його значення, а саме, у 2021 р. він дорівнював 11,34, у 2022 р. складав 14,33 та у 2023 р. становив 5,44. Також варто акцентувати увагу, що в усі роки рівень оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Праймтех» перевищував оборотність кредиторської заборгованості компанії.

Коефіцієнт оборотності активів був доволі низьким і складав 2,28 у 2019 р., надалі незначно зріс до 2,64 у 2020 р. Мінімальне за аналізований період значення даного коефіцієнту 0,74 зафіксовано у 2021 р. У 2022 р. цей показник зріс до 2,49, а в 2023 р. знов зменшився до 0,80.

В цілому, підсумовуючи результати аналітичної оцінки, можемо зробити висновок, що більшість компараторів фінансово-економічного стану компанії характеризувалися спадною динамікою в останні роки періоду. Це стосується чистого доходу й чистого прибутку від реалізації продукції, показників ділової активності, рентабельності, ліквідності. Позитивним явищем слід вважати достатній рівень фінансової автономії компанії.

2.3. Результати моніторингу стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Праймтех»

Задля проведення моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех» скористаємося декількома методами. Перш за все, проведемо SWOT-аналіз діяльності фірми, відзначивши її внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні загрози та можливості. Результати цього аналізу узагальнимо за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналізу стратегічного розвитку компанії ТОВ «Праймтех»

Складова	Характеристика
<i>Сильні сторони</i>	Значний досвід у будівельній галузі. Висококваліфікований персонал, зокрема управлінці. Гнучкість і швидкість у прийнятті господарських рішень. Чітке розуміння ризиків та законодавчих вимог. Міцні партнерські відносини. Ефективно організована система постачання і закупівель.
<i>Слабкі сторони</i>	Недостатня ефективність управлінських інструментів, особливо цифрових. Низький рівень кіберзахисту. Обмежена цифрова грамотність і культура. Дефіцит фінансів для оновлення технологій. Брак ресурсів у періоди високого сезонного попиту на послуги компанії.
<i>Можливості</i>	Державна та місцева підтримка. Залучення інвестицій від вітчизняних і міжнародних партнерів. Виконання підрядних будівельних робіт. Участь у міжнародних програмах і грантах на відновлення інфраструктури.
<i>Загрози</i>	Ризики для майна та персоналу (фізична і психологічна безпека). Зміни в законодавстві, які можуть уповільнити розвиток галузі. Бюрократія та затримки з боку замовників. Економічна і політична нестабільність. Інфляція і зростання цін.

Джерело: складено авторкою

Загалом, діяльність аналізованої компанії характеризується як відповідними сильними аспектами, включаючи досвід у своїй сфері та компетентність менеджерського складу, гнучкий підхід до ухвалення рішень та адаптивність, розвиненість відносин із партнерами та постачальниками, так і певними слабкими сторонами, у тому числі, недостатність ресурсів для покращення основних засобів, низький рівень цифровізації, проблеми, зумовлені сезонністю попиту на послуги.

Можливостями подальшого стратегічного розвитку для даної компанії виступає всебічна співпраця із державними та міжнародними інституціями, а загрози для її функціонування становлять ризики, зумовлені воєнним станом, законодавчими змінами, зростанням інфляції.

Грунтуючись на підході, що наведений у дослідженні [27, с. 17-18], проведено моніторинг внутрішніх чинників, які найбільшою мірою впливають на можливості стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех». Задля цього було здійснено опитування експертів, що виступають фахівцями у будівельній галузі, а можливі пропоновані їм оцінки коливалися в діапазоні від 1 (мінімум) до 10 (максимум). Усереднені оцінки у розрізі складових представлені на рис. 2.22.

Як бачимо, імідж даної компанії на місцевому ринку є доволі високим, так як середня оцінка склала 7,6 бали із 10-ти можливих. Щодо стану виробничої складової, то вона була оцінена загалом у 6,0 бали. Найнижчі оцінки було отримано стосовно фінансового стану даної компанії (4,4 бали), що загалом корелює із попередньо проведеними результатами аналізу її фінансово-економічних показників.

Стан діяльності даної компанії у сфері маркетингу і збуту продукції отримав середню оцінку в обсязі 6,8 бали, що є вищим за середнє значення. Конкурентоспроможність пропонованої компанією продукції при цьому була оцінена в 6,4 бали, а її конкурентний потенціал загалом – у 5,8 бали.

Такі компаратори, як екологічна безпека діяльності та соціальні ефективність праці, отримали усереднену оцінку в обсязі 6,0 бали.

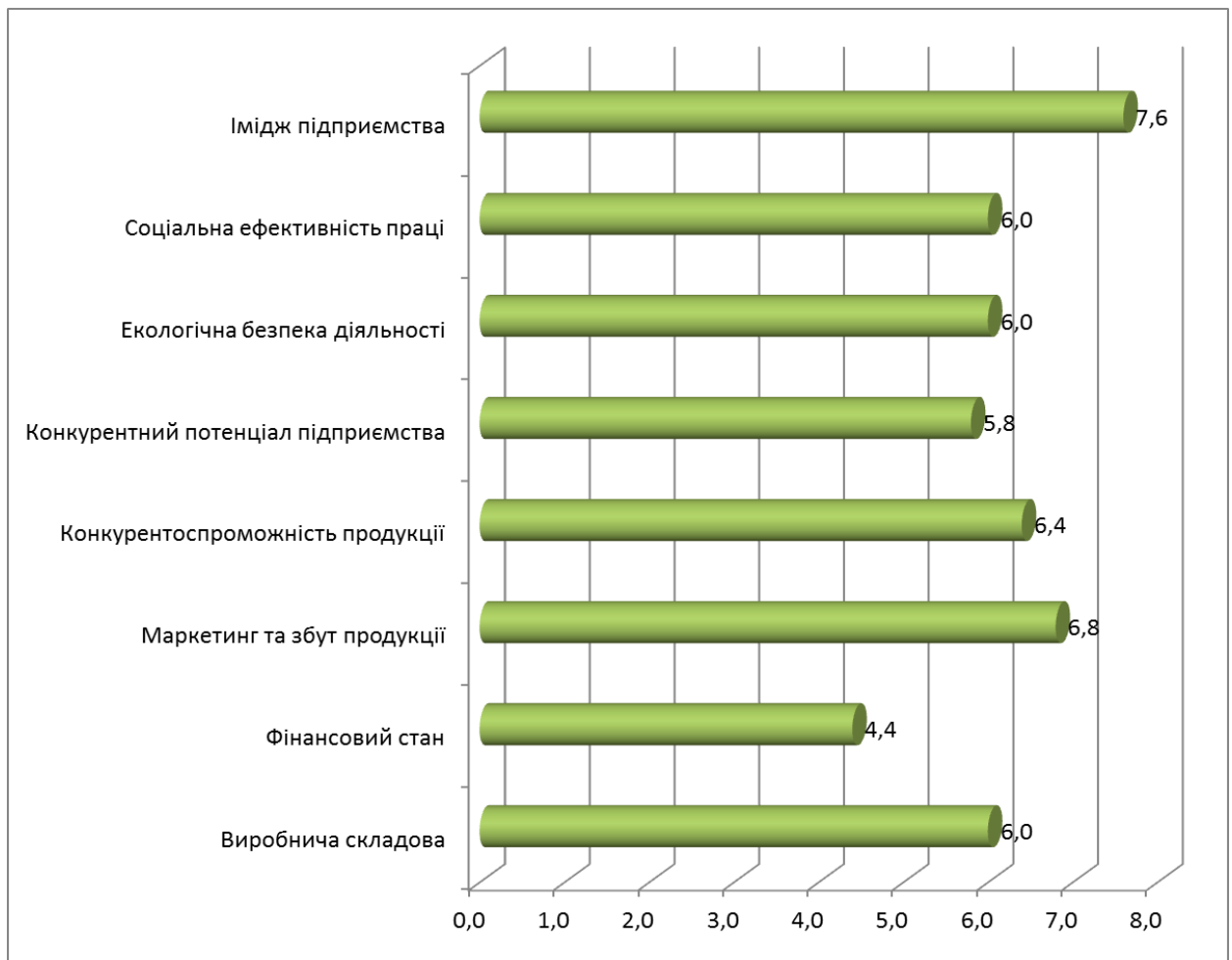


Рисунок 2.22 – Усереднена оцінка стану розвитку внутрішнього стратегічного потенціалу компанії за результатами опитування експертів

Джерело: розраховано авторкою на основі опитування експертів

Потужність обладнання даної компанії визначає обсяг робіт, який вона спроможна виконати за визначену одиницю часу. Високопродуктивне устаткування забезпечує ефективність виконання наявних будівельних проєктів, тоді як недостатня потужність може обмежувати конкурентоспроможність у ринкових умовах. Оскільки в останні роки не відбувалося оновлення основних засобів підприємства, а обсяг їх зносу зростає, можемо констатувати, що даний аспект на сьогодні відзначається у більшій мірі негативними тенденціями.

Впровадження нових технологій у процесі провадження основної діяльності дозволяє компанії знижувати витрати, підвищувати якість будівельних послуг та адаптуватися до сучасних ринкових вимог. У той же

час відсутність інноваційного підходу може призвести до втрати частки ринку на користь більш технологічно просунутих конкурентів, що є особливо актуальним, якщо порівнювати можливості великих компаній та конкурентів міжнародного ринку, які володіють великими ресурсними можливостями щодо запровадження інноваційних технологій.

Забезпечення надійного та своєчасного постачання матеріалів, енергії і людських ресурсів є критично важливими чинниками для досягнення цілей безперебійної діяльності даного підприємства. Наявність фактів недотримання термінів постачання або ж присутність неякісних ресурсів можуть суттєво впливати на дотримання термінів і бюджету проектів даної будівельної компанії. Зазначені ризики суттєво актуалізуються в умовах воєнного стану, оскільки має місце порушення ланцюгів постачань і втрата частини надійних партнерів.

Якість виконаних будівельних робіт і використаних при цьому матеріалів безпосередньо впливає на репутацію компанії. Зменшення рівня браку за допомогою контролю якості та підвищення кваліфікації людських ресурсів слугує важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності.

Фінансові показники, такі як активи, прибуток, валовий дохід і рівень рентабельності активів, характеризують економічну стабільність компанії. Джерела грошових надходжень та інвестування впливають на здатність оновлювати технології та розширювати діяльність.

Успіх на ринку визначається асортиментом продукції, її конкурентоспроможністю, ефективністю рекламних кампаній і станом маркетингових досліджень. Організація збуту і сервісу, а також цінова політика забезпечують доступ до нових ринкових сегментів.

Показники якості, технологічності, стандартизації та уніфікації продукції впливають на конкурентний потенціал. Рівень рентабельності продукції забезпечує стабільність на ринку. Зважаючи на зниження основних показників рентабельності діяльності даної компанії в останні роки, це є свідченням зниження її конкурентного потенціалу.

Ефективність використання основних засобів, продуктивність праці, екологічна безпека та фондівіддача визначають рівень технологічної і управлінської зрілості компанії.

Система стимулювання і захищеності працівників, а також рівень кваліфікації персоналу впливають на стабільність трудових ресурсів. Дотримання стандартів охорони праці підвищує довіру з боку співробітників і партнерів.

Репутація керівництва, якість обслуговування клієнтів і успішне завершення будівельних проєктів формують позитивний образ компанії, що впливає на її ринкові позиції.

Отже, за результатами виконання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи можемо констатувати присутність тенденцій щодо уповільнення темпів господарської активності досліджуваної компанії, що засвідчується зниженням розміру балансу, виручки від реалізації продукції, чистого прибутку, коефіцієнтів рентабельності, ділової активності, ліквідності.

Проведений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє стверджувати, що дане підприємство має значний внутрішній потенціал і гарні шанси щодо подальшого розвитку у стратегічній перспективі. При цьому, варто зосередити увагу на подоланні негативних трендів, активізувати діяльність щодо залучення нових клієнтів і масштабування бізнесу, підвищувати фінансову спроможність, ґрунтуючись на результатах систематичного моніторингу стратегічного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

3.1. Загальні засади активізації стратегічного розвитку компанії на основі проведення моніторингових процедур

Постійний моніторинг стратегічного розвитку виступає запорукою поліпшення основних показників функціонування компанії, формування її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, нівелювання негативного впливу зовнішніх чинників та посилення недостатньо задіяних внутрішніх резервів і можливостей.

При цьому, варто враховувати сукупність чинників, що націлені на допомогу у більш ефективній та якісній реалізації обраної стратегії:

- сприяння всебічній гнучкості наявної організаційної структури фірми та її сприйнятливості до впровадження інновацій;
- наявність механізмів впровадження стратегії у практичні рішення на всіх рівнях виконання;
- присутність якісних процедур розповсюдження інформації та аналітичної підтримки господарських рішень;
- поширення культури відкритої комунікації, що сприяє й заохочує вільне висловлення власного бачення й точки зору;
- усвідомлення факту, що жодна стратегія не є сталою у часі й перебуває у процесі постійного розвитку;
- наявність відповідних засобів контролю задля своєчасного проведення моніторингових процедур;
- стимулювання всіх категорій персоналу до якісного й своєчасного виконання усіх необхідних заходів, націлених на реалізацію стратегії;
- сприяння формуванню корпоративної культури, у якій є цінністю постійна підтримка стратегічного зростання [3].

Стратегія розвитку компанії має характеризуватися ознаками комплексності та безперервності, максимізації використання її потенціалу (рис. 3.1).

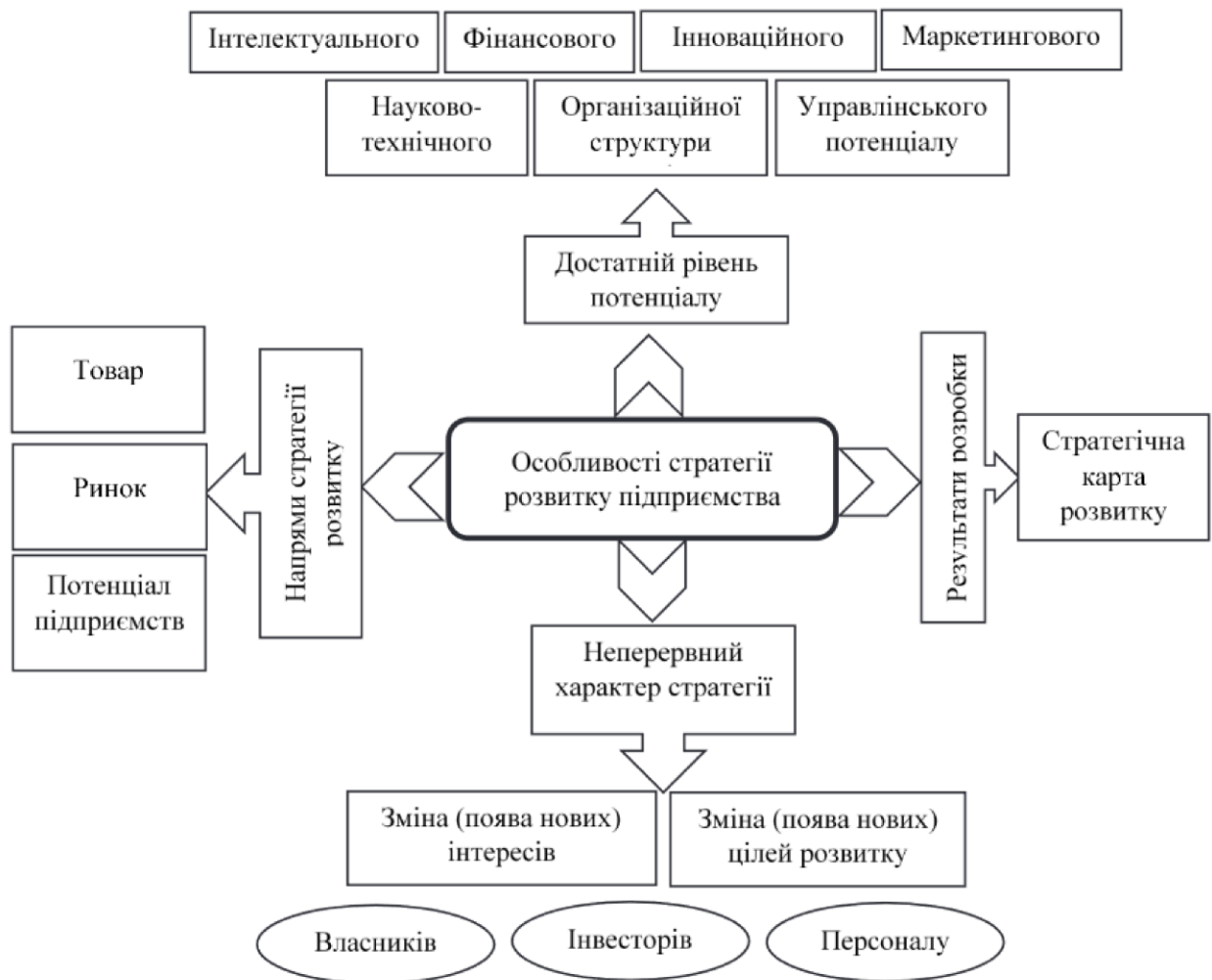


Рисунок 3.1 – Пріоритетні ознаки стратегії розвитку компанії

Джерело: [30]

Залежно від обставин, компанією можуть бути обрані як активні, так пасивні стратегії. При цьому, активні стратегії включають: оперативні дії підприємства, спрямовані на адаптацію до змін ринкової ситуації та випередження основних конкурентів; високу гнучкість усіх внутрішніх процесів; ефективне та інтенсивне використання ресурсів, таких як праця, енергія, сировина, матеріали й обладнання; безперервний пошук і впровадження нових рішень у виробничій, збутовій та управлінській сферах. Пасивні ж стратегії розвитку орієнтовані на наслідування конкурентів,

коригування діяльності лише за необхідності. Ці стратегії характеризуються нижчим рівнем ризиків і потенційно меншими витратами [8].

Винятково важливим аспектом виступає сприяння стійкому розвитку у стратегічній перспективі, що може бути забезпечений шляхом якомога більш ефективного використання усіх наявних резервів і чинників зростання ефективності функціонування, підвищення конкурентних переваг та формування на їх підґрунті можливостей для довгострокового зростання. В контексті сприяння стійкому розвитку, вимогами щодо якісної стратегії на рівні господарюючого суб'єкта виступають:

- надання пріоритету інноваційно-інвестиційному зростанню та націленість на високий ступінь мобілізації внутрішніх резервів і можливостей;
- орієнтованість на систематичне зростання ефективності функціонування та конкурентних позицій на підставі дотримання принципів збалансованості, залучення ресурсів, врахування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів;
- націленість стратегічних цілей функціонування на постійний інноваційний розвиток компанії;
- врахування науково-технічних досягнень та безпекової складової у власній діяльності [19].

Зважаючи на важливість збереження та відновлення довкілля, в контексті реалізації стратегій розвитку одним із важливих пріоритетів, що підлягають постійному моніторингу, виступає екологічна спрямованість. При цьому, слід розуміти, що не лише держава загалом, але й кожна компанія несе відповідальність за ефективність екологічної політики та впровадження стратегічних пріоритетів у сфері енергозбереження задля досягнення більшої енергетичної стабільності. На мікроекономічному рівні важливими аспектами у цьому контексті виступають рівень обізнаності працівників, їх мотивація та конкретні дії, спрямовані на забезпечення енергетичної ефективності [23].

Ефективне екологічне планування базується на постійному спостереженні за екологічними показниками. Це дає змогу підприємствам контролювати свій вплив на довкілля, своєчасно реагувати на потенційні проблеми та коригувати діяльність. Зокрема, здійснюється вимірювання рівнів забруднень, споживання ресурсів, а також оцінюється якість повітря і стан ґрунтів. Такий підхід забезпечує не тільки розуміння поточного стану, але й виявлення тенденцій та прогнозування екологічних змін у майбутньому. Систематичний контроль екологічних показників дає змогу оперативно виявляти проблеми та впроваджувати заходи для їх усунення. Це може включати корекцію виробничих процесів, оновлення обладнання, інтеграцію сучасних технологій або зміну корпоративної політики [7].

Ефективна стратегія сталого розвитку має базуватися на таких ключових засадах:

1) Впровадження інновацій та науково-технічного прогресу – важливо створювати та підтримувати наукові та інноваційні ініціативи, активно вдосконалювати систему їх інформаційного забезпечення;

2) Розвиток підприємницької ініціативи та підвищення ефективності управління – стратегія повинна передбачати підготовку та відбір кваліфікованих фахівців, які здатні проявляти ініціативу та приймати якісні управлінські рішення, забезпечувати досягнення збалансованого розвитку соціальних і виробничих аспектів менеджменту;

3) Сприяння сталому розвитку – стратегія має передбачати впровадження принципів сталого розвитку, забезпечити високий рівень ефективності виробництва в економічній, екологічній, соціальній, енергетичній та технологічній сферах.

4) Баланс міжгалузевих взаємозв'язків – слід встановити регламентовані показники ефективності галузі із суміжними, а також важливо підтримувати створення інтегрованих об'єднань;

5) Підвищення інвестиційної привабливості компанії завдяки більш високому рівні прозорості її функціонування [2].

Окрім того, реалізації стратегії розвитку у більш повній мірі сприятиме поліпшення співпраці із партнерами на взаємовигідних засадах, демонструючи гнучкість у відносинах, слід бути готовими до перегляду укладених договорів у разі настання суттєвих змін, адаптуватися до нових обставин, підвищувати рівень довіри замовників [15].

Для умов сьогодення винятково важливе значення має також безпеко-орієнтований напрям. Зокрема, стратегічні рішення мають включати здатність до різних складових забезпечення власної безпеки функціонування, наприклад, щодо змін у продуктових, технологічних чи ринкових орієнтирах діяльності [10].

3.2. Удосконалення цифровізації процесу моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех»

Наразі, здійснення моніторингу стратегічного розвитку наштовхується на низку викликів, що є результатом швидких змін, які відбуваються в глобальній економіці, зумовлені технічним прогресом та посиленням конкуренції. Маємо наголосити, що цифровізація та штучний інтелект суттєво трансформують традиційні підходи до моніторингу, створюючи як нові можливості, так і нові труднощі, які підприємства мають подолати для збереження своєї конкурентоспроможності [20].

Насамперед, одним із головних викликів є збільшення обсягу даних, з якими стикається підприємство, що веде за собою відповідно і потребу швидкості їх обробки. Цифровий розвиток призвів до того, що організації мають справу з величезними обсягами інформації з різних джерел, включаючи фінансові звіти, дані про клієнтів, інформацію про конкуренцію, соціальні мережі тощо. Враховуючи, що ключове завдання моніторингу полягає у відборі та аналізі лише релевантної інформації, оскільки зайва або недостовірні інформація може призвести до помилкових управлінських

рішень, даний процес вимагає впровадження ефективних систем обробки великих даних (Big Data) та аналітики в реальному часі, зокрема.

Ще однією проблемою можемо вважати є інтеграцію сучасних цифрових інструментів у традиційні бізнес-процеси. Інструменти для автоматизації, використання хмарних технологій, штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання змінюють підхід до моніторингу, забезпечуючи швидкість і точність. Однак, їх впровадження потребує значних інвестицій, організаційних змін та підготовки персоналу. Невідповідність між рівнем технічної підготовленості співробітників і вимогами сучасних систем також може стати перешкодою для ефективного використання цих інструментів.

Зауважимо і про збільшення кількості кіберзагроз. Зокрема, у цифровому середовищі дані підприємств є особливо вразливими до хакерських атак, витоків або маніпуляцій, що створює необхідність розробки надійних заходів кібербезпеки для захисту стратегічної інформації. Підприємства мають враховувати ці ризики при організації моніторингу, впроваджуючи засоби безпечного зберігання, обробки і передачі даних.

В цьому ключі варто відзначити і те, що важливості набирає гнучкість і адаптивність стратегічного моніторингу, що також можна вважати викликом в умовах динамічного цифрового середовища. Зміни на ринку, викликані технологічними інноваціями або глобальними трендами, відбуваються значно швидше, ніж раніше, що в свою чергу вимагає від систем моніторингу оперативності та здатності до постійного оновлення показників і інструментів, щоб вони залишались релевантними до поточних умов.

Відповідно, враховуючи вищезазначене, а також стан діяльності ТОВ «Праймтех», зауважимо, що на нашу думку цифровізація моніторингу є одним із ключових аспектів удосконалення стратегічного розвитку підприємства, під яким варто розуміти процес інтеграції сучасних цифрових технологій у практику проведення моніторингу, які дозволять підвищити точність, оперативність і ефективність аналізу стратегічних показників. Для ТОВ «Праймтех», на нашу думку, впровадження автоматизованих

інформаційних систем, зокрема такої, як Power BI, може стати основою для якісного оновлення підходів до моніторингу.

Power BI – це інтерактивна платформа бізнес-аналітики від компанії Microsoft, яка надає інструменти для візуалізації даних і створення звітів та є потужним інструментом аналітики, який надає підприємствам можливості для моніторингу стратегічного розвитку завдяки інтеграції даних, візуалізації ключових показників і забезпеченню оперативного прийняття рішень. Для ТОВ «Праймтех», компанії, яка орієнтується на ефективне управління бізнес-процесами, Power BI може стати стратегічним активом, який дозволяє досягти більш глибокого розуміння стану справ та забезпечити проактивне управління стратегічним розвитком (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Переваги впровадження Power BI в процес стратегічного управління ТОВ «Праймтех»

Джерело: побудовано на основі [17]

Перш за все, Power BI дозволяє автоматизувати збирання даних з різноманітних джерел, включаючи фінансові системи, ERP-системи, CRM, дані з маркетингових кампаній, веб-аналітику або навіть зовнішні джерела, такі як ринкові звіти чи API сторонніх платформ. Це важливо для ТОВ «Праймтех», оскільки компанія використовує кілька різних систем для

управління бізнесом. Завдяки інтеграції даних, Power BI забезпечує консолідований огляд ключових показників, які відображають загальний стан виконання стратегічних цілей.

Можливість створювати інтерактивні та персоналізовані дашборди є важливою для моніторингу стратегічного розвитку. Керівництво ТОВ «Праймтех» може отримати доступ до візуалізації основних KPI (Key Performance Indicators), таких як динаміка виторгу, частка ринку, фінансова стабільність або ефективність маркетингових кампаній. Дашборди дозволяють не тільки стежити за цими показниками в реальному часі, але й аналізувати динаміку змін, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Однією з ключових переваг Power BI є функція аналізу причинно-наслідкових зв'язків, що дозволить ТОВ «Праймтех» розуміти, які фактори впливають на досягнення стратегічних цілей. Використовуючи можливості вбудованого штучного інтелекту та моделей прогнозування, компанія може передбачити, як динаміка певних змінних – наприклад, цінової політики чи обсягів інвестицій – вплине на майбутню ефективність діяльності. Система Power BI також забезпечує реальний моніторинг стану стратегічного розвитку завдяки автоматичному оновленню даних. Усі показники на дашбордах оновлюються в режимі реального часу або з визначеною частотою, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Наприклад, якщо виявляється, що один із проєктів компанії почав працювати збитково, це можна швидко побачити й прийняти необхідні заходи.

Ще однією вагомою можливістю є гнучкість у створенні спеціалізованих звітів для різних рівнів управління. Power BI дозволяє легко налаштувати звіти керівництва, яке концентруватиметься на стратегічних аспектах діяльності, або для середнього менеджменту, з акцентом на операційну ефективність, що забезпечить гармонізацію стратегічних і операційних задач в рамках одного інформаційного простору.

Маємо зауважити на про особливість Power BI, яка забезпечує легкий доступ до інформації через хмарні рішення. Керівництво та працівники

можуть працювати з даними з будь-якого місця, використовуючи ноутбуки, планшети чи смартфони, що зручно для сучасного бізнесу, орієнтованого на мобільність і швидку комунікацію. І нарешті, Power BI підтримує систему сповіщень, що дозволяє автоматично інформувати керівників ТОВ «Праймтех» про важливі зміни в ключових показниках, що гарантує, що жодна критична ситуація не залишиться поза увагою.

Проведемо оцінку показників ефективності впровадження Power BI для ТОВ «Праймтех», зокрема за наступними показниками: економія часу на створення звітності, покращення точності даних, збільшення операційної ефективності та підвищення продуктивності праці та занесемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності впровадження Power BI в діяльності ТОВ «Праймтех»

Показник	До впровадження Power BI	Після впровадження Power BI	Різниця	Примітка
Середній час на створення звіту (год)	8	2	-6 год.	Автоматизація звітів Power BI зменшує витрати часу на створення комплексних звітів.
Помилки у даних (%)	10%	2%	-8%	Завдяки єдиному джерелу правди та інтеграції даних кількість помилок у звітах суттєво зменшується.
Ефективність прийняття рішень (дні)	5	1	-4 дні	Оперативний доступ до дашбордів забезпечує швидше прийняття управлінських рішень.
Продуктивність праці аналітиків (%)	70%	90%	+20%	Аналітики зосереджуються на аналізі даних замість створення звітів вручну, що підвищує їхню ефективність.
Економія витрат на звітність (\$/місяць)	0	1000\$	+1000\$	Зменшення ручної роботи і часу на обробку звітів дозволяє заощаджувати ресурси.

Джерело: складено авторкою

Відповідно, згідно із нашими обрахунками, ми бачимо, що середній час на створення звіту зменшується завдяки автоматизації, яку забезпечує Power BI. Аналітики, залучені до моніторингу за рахунок використання готових інтеграцій з джерелами даних можуть отримати можливість візуалізації даних у режимі реального часу. Помилки у даних суттєво скоротяться за рахунок автоматичного з'єднання різних баз даних і усунення людського фактору, що особливо важливо для ТОВ «Праймтех», оскільки будь-які помилки можуть негативно позначитися на стратегічних рішеннях.

Ефективність прийняття рішень зросте завдяки швидкому отриманню аналізу поточних показників. Керівництво матиме можливість оперативно реагувати на зміни на об'єктах, таких як проблеми в логістиці, порушення термінів чи перевищення бюджету. Продуктивність праці працівників, відповідальних за моніторинг підвищиться, оскільки вони звільняться від рутинної роботи та зможуть зосередитися на аналізі стратегічно важливих питань, що також дасть можливість скорочення непродуктивних витрат часу.

Економія витрат на звітність виражена у скороченні трудових витрат і зменшенні потреби в додатковому персоналі для обробки даних, оскільки стаття витрат є важливою, так як кожна заощаджена гривня впливає на кінцевий фінансовий результат.

Таким чином, впровадження Power BI у діяльність підприємства та використання його під час проведення стратегічного моніторингу дозволить ТОВ «Праймтех» забезпечити прозорий, інтегрований і високоефективний процес управління. Означений інструмент не лише полегшить аналіз та візуалізацію даних, але й дозволить сформувавши додаткову конкурентну перевагу завдяки точним і своєчасним управлінським рішенням.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми прийшли до наступних висновків. За своєю сутністю можемо визначити стратегію як довгостроковий плану дій, що визначає ключові напрями розвитку підприємства та способи досягнення його цілей, що базуючись на стратегічному підході до організації управління передбачає спрямованість на кількісні та якісні зміни, що сприяють підвищенню конкурентного статусу та адаптації до умов зовнішнього середовища. Усталено виокремлюють наступні типи стратегій конкурентні, стабілізаційні, міжнародні, інноваційні стратегії зростання та сталого розвитку. Кожна з цих груп відповідає певним умовам господарювання та особливостям функціонування підприємств.

Моніторинг стратегічного розвитку є невід'ємною складовою управління, що дозволяє здійснювати систематичний контроль за реалізацією стратегій, оцінювати їхню ефективність та коригувати у разі необхідності. Його основою є комплекс процедура, яка базується, передусім, на визначенні стратегічних цілей і ключових індикаторів ефективності. Далі здійснюється збір та аналіз даних, що дозволяє оцінити стан досягнення цілей, виявити відхилення та встановити їх причини, а на основі цих результатів розробляються коригувальні заходи, спрямовані на оптимізацію стратегії та мінімізацію ризиків.

Застосування сучасних методів моніторингу, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера та інших, забезпечує комплексне вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на стратегічний розвиток. Означені методи дозволяють ідентифікувати сильні сторони підприємства, виявити загрози та можливості, оцінити ринкове середовище та визначити оптимальні шляхи розвитку. Маємо зауважити, що наявність чіткої стратегії дозволяє підприємству знижувати вплив невизначеності, підвищувати рівень керованості, досягати стабільних результатів та залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах динамічних змін у

середовищі. Тому завдяки ефективному моніторингу підприємства отримують змогу не лише своєчасно реагувати на зміни, а й бути готовими до нових викликів, зберігаючи при цьому свою життєздатність та стійкість.

Аналіз господарської діяльності та стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех» дозволив зробити висновки про вузькі місця, які потребують додаткової уваги для підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, можна говорити про скорочення чистого прибутку, хоча, незважаючи на кризові явища в економіці, підприємство змогло забезпечити позитивний результат від господарювання. Загалом, варто зауважити про низький рівень оновлення основних засобів, що в перспективі може обмежувати можливості для подальшого розвитку, проте наголосимо на стабільності у формуванні запасів і дебіторської заборгованості, що дозволяє зберігати фінансову стійкість. Скорочення загальної рентабельності та показників ліквідності, свідчать про необхідність врахування в стратегічному плані оптимізації операційної діяльності, а також адаптації до змін у ринковому середовищі. Проведений моніторинг стратегічного розвитку компанії дозволив виявити як сильні сторони, так і проблемні місця. Серед переваг ТОВ «Праймтех» – можливість утримувати позиції на ринку завдяки стабільному асортименту послуг і наявності досвіду у галузі. В той же час, низькі показники оновлення основних засобів, недостатні обсяги власних фінансових ресурсів та низький рівень цифровізації процесів управління є факторами, що можуть обмежувати його перспективне зростання.

Одним із ключових напрямів поліпшення стратегічного управління є вдосконалення підходів до проведення моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Праймтех», які базуються на інтеграції сучасних цифрових технологій, підвищенні ефективності аналітичних процедур та посиленні адаптивності компанії до умов зовнішнього середовища. Зокрема, ТОВ «Праймтех» варто здійснювати регулярний аналіз ключових показників, серед яких особливу увагу приділити тим, які спрямовані на забезпечення стійкості та сталості, що дозволить оперативно виявляти проблеми у функціонуванні та реагувати

на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом в даному ключі є інтеграція систематичних процедур моніторингу на всіх етапах реалізації стратегії, починаючи від планування і завершуючи оцінкою досягнутих результатів. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню чітких орієнтирів для досягнення стратегічних цілей.

Ще одним важливим аспектом вважаємо є цифровізацію процесу моніторингу. Зокрема, запровадження сучасних інформаційних систем, таких як Power BI, дозволить компанії аналізувати великий обсяг даних, візуалізувати ключові показники та прогнозувати розвиток ситуації на ринку, що дасть змогу керівництву підприємства отримати доступ до актуальної інформації у режимі реального часу, сприятиме підвищенню швидкості прийняття рішень та зниженню рівня невизначеності. Особливо актуальним, на нашу думку, є використання аналітичних платформ для автоматизації процесів збирання та обробки даних, що значно зменшує ймовірність помилок, характерних для ручних підходів.

Таким чином, вдосконалення підходів до моніторингу стратегічного розвитку передбачає комплексний підхід, а реалізація означених заходів дозволить ТОВ «Праймтех» не лише проводити якісний моніторинг досягнення стратегічних цілей, але й створити умови для стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В.Г., Снитюк В.В. Нечітка модель п'яти сил портера в оцінюванні рівня конкуренції у вітчизняній молокопереробній галузі. *Економіка та держава*. 2021. №1. С. 130-136.
2. Бричко А.М., Бондар А.В. Наукові засади управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 219-222.
3. Волинець Л.М., Волинець Я.Є. Формування стратегічно-орієнтованих напрямків розвитку логістичних організаційних структур. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 25-39.
4. Грінченко Р., Бабій О., Кошельок Г., Літвінова В. Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. 2024. №3. С. 167-179.
5. Дашевська Н.С. Формування стратегії диверсифікації для підприємств-виробників продукції тваринництва. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4336> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Діденко О.В., Желавський О.Б., Сніца Т.Є., Андрощук О.Ю. Технічна культура менеджерів стратегічного планування й розвитку в організаціях: теоретичні та методичні аспекти. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. №2. С. 82-96.
7. Другова О.С. Методи оцінки як інструменти стратегічного розвитку діяльності підприємств харчової промисловості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 80-85.
8. Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. №2. С. 47-55.
9. Коверга О.М. Моніторинг стратегічного розвитку підприємства в контексті підвищення конкурентних переваг. Сталий розвиток економіки:

тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 15 жовтня 2024. Кафедра економіки УНУС. Умань. 2024. С. 278-280.

10. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Розвиток стратегічних галузей промисловості України в контексті національної економічної безпеки: теоретичні засади. *Економіка промисловості*. 2024. №3. С. 37-51.

11. Лагодієнко В.В., Козак К.Б., Булюк В.В. Інноваційні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції хлібопекарської промисловості на основі використання ABC-XYZ-аналізу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. №1. С. 58-66.

12. Ляшенко В.І., Петрова І.П. VCG-аналіз промисловості Придніпровського та Донецького економічних районів: визначення смарт-пріоритетів та стратегій розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 35-46.

13. Макарович В.К. Розвиток стратегічного управлінського обліку інноваційного капіталу на основі збалансованої системи показників. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. Вип. 2. С. 32-38.

14. Молоканова В.М. Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, №11-12. С. 85-62.

15. Моргулець О.Б., Шевченко О.О., Агеєв Я.В. Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 349-354.

16. Нагорна І.І., Корейба В.Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49 (дата звернення: 30.11.2024).

17. Оксанич П.П., Богоявленська Ю.В. Алгоритми розробки та впровадження корпоративної системи аналізу даних на базі Power BI. *Технічна інженерія*. 2024. №1. С. 194-200.

18. Олексюк Г.В., Сліпецький М.І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. *Регіональна економіка*. 2023. №2. С. 125-137.

19. Олійник Є.О., Щербаков Ю.М. Стратегічне управління стійким розвитком аграрного підприємства в контексті його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_75 (дата звернення: 30.11.2024).

20. Пахота Н.В., Забранський М.В. Використання штучного інтелекту при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_69 (дата звернення: 18.11.2024).

21. Процик І.С., Волчецька Ю.С. Дослідження підходів до формування стратегії підвищення інвестиційної привабливості регіону (на прикладі Рівненської області України). *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2(12). С. 342-356.

22. Родченко В.Б., Нечипоренко Я.Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(2). С. 162-167.

23. Самойлик Ю., Шимановська-Діанич Л., Трохимець О. Вплив глобальної інтегрованої енергетичної моделі на мотивацію енергозбереження в управлінні стратегією розвитку організації. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6, no. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2022_6_4_8 (дата звернення: 30.11.2024).

24. Сінчук О.М., Берідзе Т.М., Касаткіна І.В., Пересунько І.І. Етіологія ефектів моніторингу в парадигмі оцінювання стратегії розвитку

залізорудного підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 57. С. 8-11.

25. Скопцов К.В., Петленко Т.Г., Безуглий О.М. Впровадження інтелектуальних ресурсів у стратегічному векторі інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. №1-2. С. 103-108.

26. Сментина Н.В. Теоретико-методологічні аспекти моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку мезосистем. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 17-22.

27. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є.О. Підгора, Т.П. Гітис, С.В. Касьянюк. Краматорськ – Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с.

28. Федосова А.О., Назаренко Л.А. Діагностика стратегії розвитку закладу освіти: релевантність цілей та можливостей. *Вересень*. 2024. №3. С. 6-18.

29. Чернодід І.С., Василець Н.М., Пекін А.Ю. Практичні підходи до формування інноваційних стратегій розвитку підприємництва на глобальних ринках. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та управління*. 2024. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapsverup_2024_2_12 (дата звернення: 30.11.2024).

30. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36-43.

31. Шульга О.А. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 106-113.