

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри ЕМТКД

к.е.н., доцент

Тетяна РЯБОВОЛИК

“ 03 ” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМКД №10

від 03 січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

на тему: “Розробка стратегії розвитку підприємства ”

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу

магістратури, групи ОКД-23 М

спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

ОПП «Організація комерційної діяльності у
сфері послуг та торгівлі»

Шинкар Олександр Павлович _____

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕМКД

Левченко Анна Олександрівна _____

Рецензент: к.е.н., професор

Магопець Олена Анатоліївна _____

м. Кропивницький – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, види та етапи розробки стратегії діяльності підприємства	7
1.2. Основні фактори, що впливають на вибір стратегій розвитку підприємств	15
1.3. Методи стратегічного аналізу підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ГРІН ТЕК"	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Грін Тек» та оцінка його зовнішнього середовища	31
2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства та основних економічних показників діяльності	38
2.3. Оцінка та аналіз стратегічної діяльності ТОВ «Грін Тек»	51
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГРІН ТЕК»	65
3.1. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління підприємством в Україні	65
3.2. Впровадження методичних засад визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства	73
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Важливі соціально-економічні зміни в Україні вимагають змін у теоретичних підходах до управління бізнесом. Це пов'язано з тим, що розвиток економіки вимагає швидкого реагування на фактори впливу зовнішнього середовища, а прискорення науково-технічного прогресу - розвитку стратегічного мислення у керівників підприємств.

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується докорінними змінами в умовах функціонування організацій, які зумовлені зростанням мобільності зовнішніх факторів та їх впливу на внутрішнє середовище. За таких умов стає неможливим управління шляхом використання наявного досвіду та його екстраполяції для вирішення проблем, які вже виникли. Тому ефективне функціонування та подальший розвиток підприємств і організацій має базуватися на принципах стратегічного управління, яке вирішує завдання забезпечення майбутньої життєздатності шляхом постійного підтримання балансу між його потенціалом і середовищем.

Водночас питання активного розвитку альтернативних джерел енергії викликає неабиякий інтерес у науковій спільноті. Наголошується на важливості цього питання з точки зору сталого розвитку країни. В умовах війни, що почалася, українська влада намагається підтримати виробництво електроенергії з альтернативних джерел енергії шляхом внесення певних змін до чинного законодавства: Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов для виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії".

Найважливішим питанням для будь-якої компанії, що працює в ринковому середовищі, є питання її виживання та подальшого розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою може бути досягнуто за допомогою добре продуманої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- дослідити основні правила, процедури вибору та практичне використання стратегій розвитку підприємства;
- провести діагностику фінансового стану товариства з обмеженою відповідальністю "Грін Тек";
- на основі стратегічного аналізу діяльності підприємства дослідити практичні аспекти формування стратегії розвитку на прикладі ТОВ "Грін Тек";
- проаналізувати стратегічну діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ "Грін Тек".

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

Методологічною основою нашого дослідження є метод наукового пізнання, системний підхід та методи фінансового аналізу. У дослідженні використано ретроспективний аналіз, структурний аналіз, порівняльний аналіз та коефіцієнтний R-аналіз.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуті теоретичні основи стратегічного управління підприємством, в практичній частині роботи здійснений аналіз господарської діяльності ТОВ "Грін Тек", здійснена оцінка зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, оцінка його стратегічної діяльності, визначені недоліки в організації стратегічного управління підприємством та розроблені пропозиції щодо підвищення

ефективності стратегічного управління підприємством, що працює у галузі відновлювальної енергетики.

У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Особливе значення при вирішенні поставлених завдань мали загальнонаукові економіко-математичні методи, такі як аналіз, синтез, абстрагування, конкретизація та моделювання. Спеціальні методи (наприклад, групування, порівняння, балансовий, коефіцієнтний).

Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної роботи стали навчальні посібники з обраної теми, монографії, періодична література та нормативні документи з питань стратегічної діяльності компаній. Практична частина роботи ґрунтується на внутрішніх положеннях ТОВ "Грін Тек", регістрах аналітичного обліку, фінансовій звітності та інших документах.

У якості апробації результатів кваліфікаційної роботи, нами були опубліковані тези на тему «Характеристика основних чинників, що визначають вибір функціональних стратегій у забезпеченні розвитку виробничих підприємств» у збірнику VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7-8 грудня 2023 року.

Таким чином, практичне завдання, яке ми поставили перед собою в даній кваліфікаційній роботі, полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її виборі та обґрунтуванні, а також розробці шляхів її вдосконалення на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "Грін Тек".

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та етапи розробки стратегії діяльності підприємства

Поняття стратегії розвитку підприємства є фундаментальним для теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є тим механізмом, який поєднує цілі можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Стратегія, заснована на цілях бізнесу, визначає засоби трансформації стратегічних намірів підприємства в ринкові переваги через взаємодію із зовнішніми факторами, без чого неможлива ефективна адаптація до стратегічних змін у невизначеному та мінливому середовищі. Стратегія допомагає підприємствам обирати раціональний шлях розвитку та створювати найбільш значущі переваги у своєму функціонуванні.

Незважаючи на те, що в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досить детально розглядаються різні питання, пов'язані з формулюванням, оцінкою та вибором стратегій, загальновизнаним є той факт, що розвиток економічної науки в цій сфері є фрагментарним, зі слабким рівнем систематизації накопичених знань. Така ситуація є необхідною підставою вважати, що існує доречна і нагальна потреба не тільки в розробці окремих методів оцінки стратегій розвитку підприємств, а й у створенні комплексної методології формулювання та оцінки можливих альтернатив, і, в кінцевому підсумку, у здійсненні послідовних і скоординованих дій щодо вибору найбільш прийнятної стратегії.

Стратегічне управління - це багатовимірний процес, спрямований на вирішення та виконання низки завдань. Точні розрахунки можуть стати потужним інструментом просування і прискорити процес досягнення виробничих цілей. Такий план потрібен кожній компанії, щоб мати

можливість реагувати на мінливі ринкові умови, змінювати технології, своєчасно впроваджувати розробки та постійно підвищувати рівень продуктивності. Це можливість не залишитися без доходу на узбіччі ринкових відносин. Необхідно постійно відслідковувати появу нових продуктів і тенденції розвитку, а також відстежувати особливості виробництва і методи ведення бізнесу конкурентів і вдосконалювати їх.

Основним завданням розробки стратегії розвитку підприємства є виведення компанії на лідируючі позиції та підвищення продуктивності праці. Для досягнення кінцевої мети складається і затверджується план дій, якого дотримується кожен відділ.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах таких закордонних та вітчизняних вчених, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон. Проблемам упровадження принципів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств присвятили наукові праці О. Віханський, Н. Круглова, С. Попов, З. Шершньова та ін.

Подібні дослідження знаходимо у роботах В.І. Власової, В.В. Рокочі, В.І. Губенка, С.М. Кваші, П.Т. Саблука, О.А. Фесини. Однак специфіці формулювання корпоративної стратегії приділяється недостатньо уваги.

Успіх підприємства залежить від його адаптації до соціально-політичного середовища та факторів, що впливають на діяльність організації, таких як конкуренція, скорочення життєвого циклу продукції, глобалізація, доступ до науково-дослідних фондів та зростання цін на сировину і матеріали. Формулювання стратегії розвитку підприємства є важелем, що дозволяє створити прогноз розвитку підприємства з використанням концептуального підходу до діяльності підприємства.

Методологічний підхід до стратегічного управління здійснюється на основі теоретичної бази, тому необхідно дослідити наукові перспективи та теоретичні погляди на стратегічне управління: постановка цілей

підприємства, вивчення стратегічного управління як аспекту діяльності підприємства, параметри організаційного середовища [1].

Стратегічне управління - це діяльність з правильного визначення цілей і завдань підприємства з урахуванням комунікативної взаємодії між організацією та її оточенням. В результаті компанія розподіляє ресурси для досягнення своїх цілей у відповідь на внутрішні та зовнішні можливості, діє ефективно і працює на результат. Процес прийняття стратегічних рішень відображає пріоритетність динаміки розвитку, передбачає вплив факторів і розвиває адаптацію до змін у навколишньому середовищі. Об'єднання внутрішніх потенціалів та врахування зовнішніх факторів є важливими кроками у стратегічному управлінні.

Розробка стратегії організації зміцнює та покращує корпоративне управління, оскільки створює план дій, який включає дослідження ринку та регуляторний вплив на фактори, якими керує організація. Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентної переваги, що забезпечує стійке функціонування підприємства. Стратегія повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність серед вищого керівництва. Досвід керівництва, знання та інтуїція персоналу, а також розуміння природи планування та прогнозування цілей є основою для прийняття стратегічних рішень. При формулюванні стратегії використовуються різні управлінські моделі. Розробка стратегії допомагає чітко визначити кінцевий стан підприємства, а її реалізація забезпечує досягнення конкретних цілей.

Всі зміни, які відбуваються в результаті розробки стратегії, є передбачуваними і контрольованими, але зміни в навколишньому середовищі вимагають послідовних кроків у розробці стратегічних планів в умовах ринкової економіки, а плани дій повинні бути досить гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змін в напрямку і змін в розробці стратегії. Постійне коригування бізнес-діяльності відбувається в результаті ситуацій бізнес-конфлікту та соціальної нестабільності. Стратегії визначають конкретні дії

підприємств, і тут пролягає межа між прийнятими стратегіями та стратегіями, що розвиваються. Невпроваджені стратегії з часом адаптуються до ситуацій, реагують на події та генерують нові ідеї для реалізації. Слід пам'ятати, що стратегії вимагають синтезу винахідливості, інтуїції, креативності, бачення та експериментів. У деяких випадках стратегії не можуть бути використані для довгострокового планування і повинні бути пов'язані із запланованими змінами, оскільки під час розробки стратегії можуть статися несподівані події або відкритися нові перспективи [2].

Стратегічні плани є дуже реалістичними і зосереджені на реаліях бізнесу та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на цілі організації. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змін і вдосконалення, перш ніж прийняти певну стратегію.

Ключовим фактором у процесі формулювання стратегії є поведінка акціонерів, керівництва та персоналу щодо того, як сформульовано план забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства. Суть прийнятої стратегії полягає в намірі визначити довгострокові цілі організації, затвердити методологію досягнення цих цілей і розподілити ресурси. Рівень ризику для підприємства визначається шляхом порівняння можливостей і ресурсів.

Формулювання стратегії - це систематичний процес з методологією підходу до набору правил прийняття рішень, що деталізує низку кроків у використанні аналітичних інструментів. Цей процес включає в себе просування продуктів і послуг на ринок, зміцнення позицій компанії, пошук можливостей при підписанні контрактів, надання точної інформації при обґрунтуванні початкових стратегій, а також своєчасне внесення змін до формулювання стратегії.

У ринковій економіці детальні плани дій не можуть прояснити очікування щодо формулювання стратегії. Прогнози ситуації, позиції та організаційної культури організації є поєднанням бачень менеджерів організації. Менеджери приймають взаємопов'язані рішення, які

уможливлюють досягнення цілей через розвиток організаційних систем і впливають на розробку стратегічних рішень.

Несформульована стратегія свідчить про те, що компанія використовує неефективну політику управління. Не всі компанії беруть участь у формулюванні та реалізації стратегії та визначають довгострокові напрямки розвитку. Наприклад, лише 5% вітчизняних промислових організацій розробили стратегію розвитку. Це пов'язано з тим, що керівники не мають достатніх знань і навичок у сфері стратегічного управління.

Реалізація стратегії підприємства потребує додаткових витрат - фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних. Обмеженість ресурсів не дозволяє підприємствам сформулювати плани розвитку за найсприятливіших внутрішніх і зовнішніх умов. Постановка правильних цілей і вибір правильного напрямку розвитку підприємства є основою стратегічного управління. Не всі керівники здатні оцінити потенційні можливості та загрози для стабільного розвитку. Якість управління бізнесом та його здатність раціонально використовувати ресурси підвищує потребу в управлінні та формулюванні стратегії.

Підприємство може обрати напрямок розвитку, який залежить від низки факторів. До них відносяться цілі підприємства, потреби споживачів, технологія виробництва, його потенціал, позиція підприємства на ринку, вплив конкурентів на розробку стратегії та їх позиція, політична ситуація в країні, економічний розвиток та науково-технічний прогрес.

Якість розробки стратегії залежить від перерахованих вище факторів, причому кожен з цих факторів може бути важливим в залежності від специфіки діяльності компанії. Обґрунтування цілей і завдань, визначення потреб споживачів та врахування ресурсів, знань і навичок у процесі прийняття управлінських рішень є основними факторами, що впливають на розвиток підприємства та визначають його поведінку. Великі конгломерати та організації з різними сферами бізнесу віддають перевагу комбінації зростання або скорочення.

Пошук нових ринків збуту продукції, розробка або оновлення нових видів продукції, зміцнення ринкових позицій за допомогою маркетингових стратегій і доповнення асортименту новими товарами, що користуються попитом у споживачів, - все це є частиною стратегії розвитку підприємства. Слід також зазначити, що деякі стратегії скорочення передбачають ліквідацію цілих бізнесів або підрозділів. Оскільки компанії можуть обирати неефективні методи, які зрештою призводять до закриття [3], ефективні методи, такі як переорієнтація діяльності, пошук кваліфікованого персоналу та ліквідація надлишкової робочої сили, забезпечать позитивний результат стратегії зростання.

Розвиток стратегії компанії призводить до збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів, стабілізації доходів і дає можливість компанії швидко реагувати на економічну кризу. Скорочення витрат не дозволяє виробляти якісну продукцію, але вимагає використання дешевшої сировини. Цей метод спрямований на досягнення великої частки ринку, впровадження новітніх технологій та ресурсозберігаючого обладнання, контроль над постійними та змінними витратами. Низька собівартість товарів за рахунок скорочення витрат дозволяє компаніям бути прибутковими, конкурентоспроможними та мати перевагу на ринку, незважаючи на вплив постачальників та споживачів. Низька якість товарів зменшує конкурентну перевагу та ускладнює адаптацію до змін на ринку. Це пов'язано з тим, що конкуренти можуть впроваджувати технологічні зміни, які дозволяють виробляти товари кращої якості з меншими витратами. Зовнішні та внутрішні фактори, які є непередбачуваними для компаній, збільшують витрати, тому ціни можуть залишатися такими ж, як у конкурентів [4].

Деякі підприємства витрачають свої ресурси на виробництво корисних продуктів, які дають їм перевагу над конкурентами. Створення продуктів з відмінними параметрами, високою якістю та низькими цінами є вигідним для виробників, оскільки вони є унікальними, створюють високі бар'єри для входу на ринок і приносять високі прибутки. Деякі категорії споживачів

можуть легко переключитися з високоякісного бренду на продукт іншого виробника, оскільки ціна є вирішальним фактором для них при покупці. Конкуренти можуть використовувати ресурси на різних ринках, тому при розробці стратегії вони повинні або прагнути до лідерства, зосереджуючись на конкретних сегментах ринку, або комбінувати свою діяльність, обслуговуючи цільовий ринок і заощаджуючи витрати. Стратегія забезпечує конкурентну перевагу за рахунок забезпечення найнижчих витрат і повного задоволення потреб клієнтів, перевагу за рахунок успішної роботи компанії та спеціалізації виробництва, тобто створення високоякісної продукції для конкретних сегментів ринку. Формулювання стратегії важливе для пошуку прибуткових проектів, переорієнтації діяльності, здійснення інвестицій та швидкого реагування на всі потреби [5].

Операційні проблеми компанії повинні вирішуватися шляхом досягнення конкурентних переваг, які гарантують високу прибутковість і приплив ресурсів на рівні відділів і сервісів. Відділи розробляють стратегії, виходячи зі своїх цілей, і зосереджуються на інвестиційному процесі, виконанні бізнес-планів і раціональному розподілі ресурсів.

Функціональна стратегія включає в себе план дій для роботи кожного департаменту від керівника служби, який забезпечує реалізацію стратегічних операційних завдань з урахуванням специфіки управління, включаючи загальнокорпоративну стратегію, бізнес-стратегію, індивідуальні стратегії та стратегії для конкретних продуктів і послуг.

Стратегії включають в себе їх зміст, управлінські рішення, дії виробника у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень реалізації стратегії та галузеву приналежність підприємства. Поєднання різних типів стратегій у діяльності підприємства є варіантом і спрощує процес формулювання стратегії, оскільки необхідно вибрати альтернативи категоріям стратегій.

Наприклад, за рівнем прийняття рішень можна виділити корпоративну, функціональну та конкурентну стратегії.

Залежно від основних бізнес-цілей розрізняють стратегії зростання, стратегії обмеженого зростання, стратегії скорочення та комбіновані стратегії.

Залежно від циклу розвитку компанії розрізняють стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії виживання.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем - оборонні, наступальні.

За ринковою позицією - жорстка, патентна, експансії, винагороди. За конкурентними перевагами - стратегії зниження витрат, диференціації, фокусування.

За часом реалізації - ретроспективні, поточні, перспективні.

За рівнем реалізації - заплановані, не реалізовані, розглядаються, реалізовані.

За періодом планування - довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії (рис. 1.1).

У практиці розробки корпоративних стратегій сформувалася методологія стратегічного планування за допомогою управлінських інструментів.



Рис. 1.1. Класифікація стратегій за ознаками

Компанія повинна передбачити свою стратегічну позицію в майбутньому і врахувати всі фактори, що впливають на її конкурентну перевагу. Деякі з методів є універсальними, інші вимагають врахування специфічних особливостей виробництва. Процес розробки стратегії включає в себе аналіз стратегії, визначення стратегічних альтернатив, формулювання стратегії та реалізацію стратегії.

Аналіз допомагає визначити вплив факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку підприємства. Фінансовий стан організації, її можливості, сильні та слабкі сторони - це ті сфери, які необхідно проаналізувати, щоб усунути недоліки в роботі та уявити собі ситуацію [2]. При визначенні типу стратегії, її форми та остаточному виборі стратегії для реалізації слід також звернути увагу на основні керівні принципи діяльності компанії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Процес формування стратегії підприємства

Процеси формування стратегії	Ознаки розроблення стратегії
Стратегічний аналіз	• Аналіз макрооточення • Аналіз безпосереднього оточення • Аналіз зовнішнього навколишнього середовища • Аналіз потенційних можливостей та резервів • Аналіз та діагностика поточного стану • Виявлення та аналіз проблемних ситуацій • Аналіз тенденцій розвитку підприємства
Визначення стратегічних альтернатив	• Визначення місії підприємства • Визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей • Формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій) • Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії
Розроблення стратегії	• Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства • Формулювання генеральної стратегії • Складання планів, програм розвитку
Реалізація стратегії	• Упровадження та здійснення стратегії

Застосування теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління підприємствами стикається зі значними труднощами. Це пов'язано насамперед із застарілими методами управління та стереотипами, що склалися у цій сфері. Донедавна підприємства різних галузей не приділяли достатньої уваги довгостроковим перспективам та стратегіям розвитку. Більшість бізнесів зосереджувалися на вирішенні поточних операційних завдань. Це було однією з основних причин нестабільного розвитку підприємств, погіршення фінансового стану та зниження ефективності.

При виборі напрямку розвитку підприємства, відкритті нових ринків та формуванні стратегій велику увагу слід приділяти створенню нової якісної продукції, доступної для покупців, та використанню маркетингових інструментів.

1.2. Основні фактори, що впливають на вибір стратегій розвитку підприємств

Остаточний вибір найбільш прийнятної стратегії здійснюється шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням факторів, що впливають на стратегічний вибір. Основними факторами, що впливають на цей вибір, є цілі організації, ринкові умови та позиція організації на ринку, стратегії конкурентів, потенціал організації, продукція та її характеристики, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, етапи в ланцюжку створення вартості, витрати на виробництво та збут, ціннісна орієнтація управлінської команди. Водночас, оскільки практично неможливо врахувати всі ці фактори при виборі стратегії, особлива увага приділяється цілям і фінансовим ресурсам організації, рівню ризику, зацікавленості вищого керівництва, минулому досвіду реалізації стратегії та факторам часу [6].

Цілі організації роблять вибір стратегії унікальним і специфічним. Наприклад, якщо організація не має мети зростання, стратегія

цілеспрямованого зростання не буде обрана, незважаючи на можливості, виявлені у зовнішньому середовищі, та сильні сторони внутрішнього середовища.

Рівень ризику є реалістичним фактором виживання організації і тому повинен бути врахований при виборі стратегії. Основні характеристики деяких стратегій представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху, %	Рівень витрат, %
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600

Джерело: [6]

Аналіз індикативних даних показує, що стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована з мінімальним ризиком. У всіх випадках організації досягли комерційного успіху. При цьому витрати на реалізацію цієї стратегії є мінімальними. Однак ця стратегія не забезпечує стійких переваг, і може виникнути необхідність якнайшвидше знайти вихід із ситуації, що склалася. Водночас диверсифікація є найбільш ризикованою стратегією. Лише в одному з 20 випадків вдається досягти значного комерційного успіху без особливих труднощів. Високий рівень ризику пояснюється рівнем граничних витрат при реалізації цієї стратегії. Реалізація цієї стратегії в основному пов'язана з незвичайними обставинами і бажанням значно збільшити обсяги продажів [6].

З таблиці 1.2 видно, що перед керівництвом постійно постає питання,

який рівень ризику є прийнятним для організації. Обидві стратегії, враховуючи умови, які існують на ринку та для конкретного продукту, можуть дозволити організації досягти бажаних цілей і досягти успіху на ринку.

Фінансові ресурси тісно пов'язані з рівнем ризику. Зміна поведінки організації, наприклад, вихід на новий ринок, розробка нового продукту або входження в нову галузь, вимагає значних фінансових ресурсів. Зрозуміло, що організації з достатніми фінансовими ресурсами або з легким доступом до них перебувають у набагато кращому становищі при виборі своєї стратегії і мають більше можливостей для стратегічного вибору, ніж ті, що мають обмежені фінансові ресурси.

Таким чином, було визначено шість основних ціннісних орієнтацій та відповідні типи переваг щодо цілей (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей підприємства
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Дострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі стосунки між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форма та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Джерело: [6]

Управлінські команди часто свідомо чи несвідомо дотримуються випробуваних і перевірених стратегій і неохоче розглядають нові

перспективи. Вони також можуть бути не схильні до ризику або не бажати ризикувати. Особисті симпатії та антипатії також відіграють важливу роль. Досвід показує, що стратегічний напрямок більшості організацій залишається незмінним протягом 15-20 років. Для перегляду стратегічної позиції організації повинні бути вагомі причини. Прикладами можуть бути зміни в керівництві організації, втручання третіх сторін (наприклад, банків, податкових органів, антимонопольних комісій), зміна власника або загроза поглинання, а також усвідомлення керівництвом необхідності "прориву" в діяльності організації.

Розуміння ролі вищого керівництва особливо важливе для стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що відомі організації асоціюються з сильними лідерами, роль яких у їхньому становленні та розвитку є вирішальною. Г. Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження стилів керівництва топ-менеджерів, виділив три основні напрями дій, що визначаються особистістю і цінностями при виборі стратегії: підприємницький, адитивний і плановий.

Напрямок розвитку стратегії визначають власники компанії, а домінуючою метою є організаційне зростання. Яскравим прикладом цього типу є компанія Microsoft, розвиток якої відображає бачення її засновника Білла Гейтса. Стратегія є фрагментарною, прогрес є поступовим і повільним, а процес формулювання стратегії є спонтанним або контрольованим.

Такий спосіб дій є типовим для багатьох великих компаній з іноземним капіталом. Спланований спосіб дій передбачає як активний пошук нових можливостей, так і швидке вирішення існуючих проблем, використання систематичного та всебічного аналізу, а також наявність структурних підрозділів, які організовують розробку стратегії.

Розмір організації має значний вплив на вибір стратегії. Основний фокус стратегії для малих організацій полягає в тому, щоб мінімізувати інтенсивність конкуренції з боку більших організацій і скористатися перевагами гнучкості, тобто здатністю швидко переорієнтовувати діяльність

у відповідь на ринкові фактори.

Основою для вибору стратегії є матриця «товар - форма існування організації» (рис. 1.2).

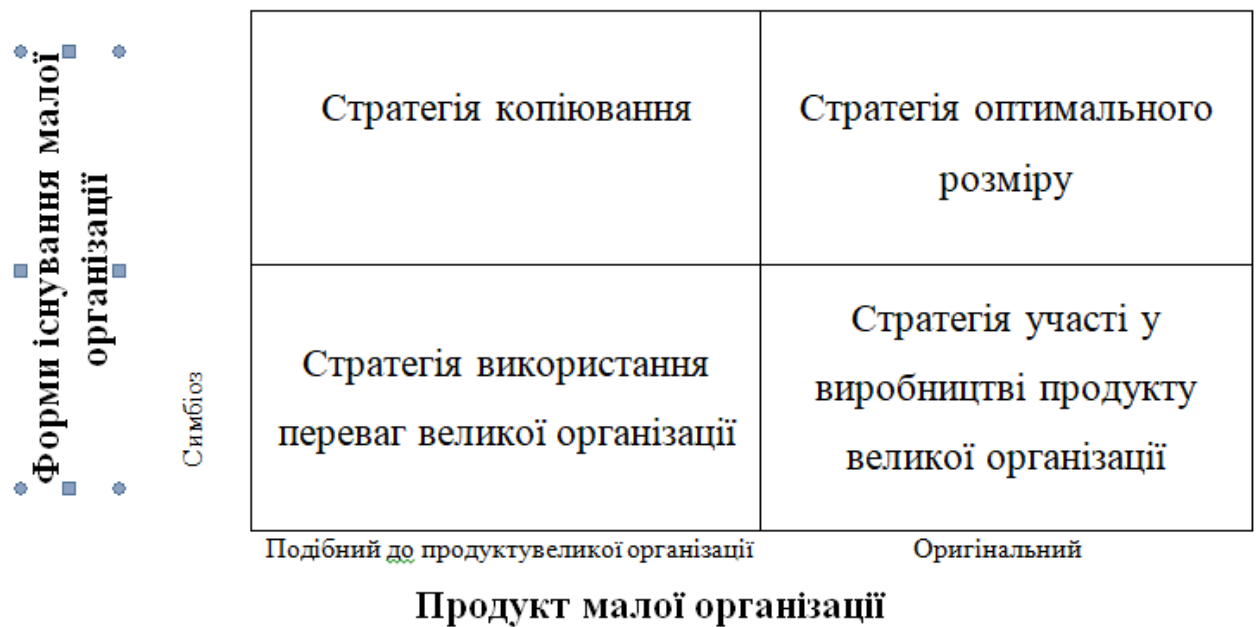


Рис. 1.2. Матриця «товар - форма існування організації»

Джерело: [6]

Стратегія копіювання базується на припущенні, що будь-який оригінальний продукт можна імітувати. При цьому існує два варіанти їх виробництва. Це брендована продукція великих компаній і копії, вироблені меншими організаціями, тобто підробки оригінального продукту. Оскільки витрати на дослідження та розробку не здійснюються, ціна на них набагато нижча, ніж на оригінальний продукт. Якість також зазвичай набагато нижча.

Стратегія оптимального масштабу використовується невеликими організаціями, коли велике виробництво є неефективним. Спроби злиття дрібних виробників можуть призвести до втрати гнучкості управління, зменшення прибутку і навіть закриття. Водночас, можливості зростання для малих організацій обмежені.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації означає, що певні елементи продукту є кінцевим продуктом малого підприємства.

Однак вони також можуть повністю залежати від більшої організації. Найкращий сценарій - коли мале підприємство співпрацює з кількома великими партнерами, і частка кожного з них не перевищує 20% від загального обороту.

Прикладом стратегії використання переваг великої організації є франчайзинг. Це система договірних відносин, за якої велика організація зобов'язується надавати малій організації свої товари, рекламні послуги, короткострокові кредити на пільгових умовах та оренду обладнання, а мала організація гарантує підтримувати ексклюзивні ділові відносини з цим партнером і передавати йому певну частину свого доходу. У більшості випадків це вимагає від більшої організації стягувати значну плату. Франчайзинг використовується в роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших галузях. Великі організації мають можливість розширювати свою діяльність, але їхня гнучкість зменшується. Залежно від темпів зростання та рівня диверсифікації виробництва великі організації поділяються на три групи - "горді леви", "могутні слони" та "незграбні бегемоти", а характеристики їхніх стратегій наведені в Табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні стратегії великої організації

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«Горді леви»	Пришвидшене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшеного зростання
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох ринках	Недостатній, можливі збитки

Джерело: [6]

Останніми роками великі організації критикують як бюрократичні, негнучкі, ворожі до споживачів та монополістичні. Водночас, незважаючи на свої недоліки, великі корпорації визнані основою розвинених економік. Вони становлять 1-2% від загальної кількості підприємств у США, Західній Європі та Японії, але виробляють від третини до половини валового національного продукту і понад 50% загального обсягу промислового виробництва в центрах світової економіки. Середні підприємства перебувають у перехідному стані між малими та великими. Вони можуть вижити, спеціалізуючись у певній галузі, реалізуючи одну з чотирьох різних стратегій зростання. Вибір стратегії залежить від темпів зростання середнього підприємства та сфери, в якій воно працює (рис. 1.3).

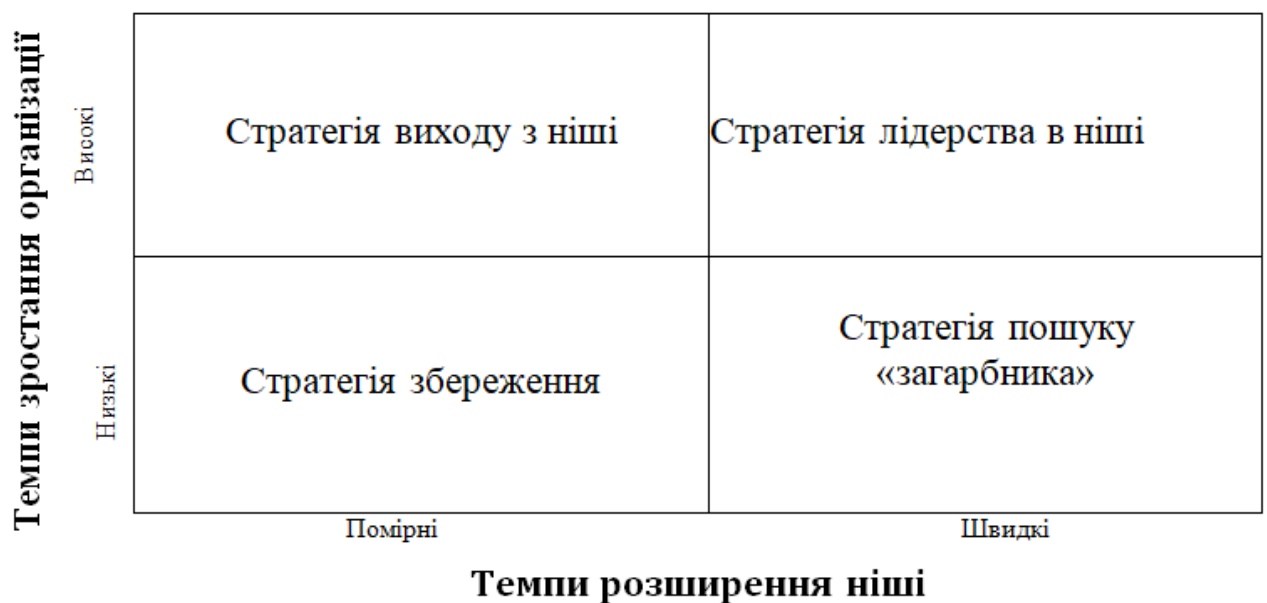


Рис.1.3. Основні стратегії середньої організації

Джерело: [6]

Стратегія підтримки спрямована на стабілізацію поточної позиції організації (стабільні темпи зростання ніші, низькі темпи зростання організації). За такої стратегії існує ризик втрати ніші через зміну потреб.

Стратегія "інвазивного" пошуку обирається тоді, коли середня організація не має необхідних засобів для утримання своєї позиції в ніші. Фінансова підтримка дозволяє середнім організаціям підтримувати свою

експертизу.

Стратегії лідерства в нішах використовуються у двох випадках Темпи зростання організації та темпи розширення її ніші настільки високі, що вона може стати монополістом і не допустити конкурентів у свою нішу.

Стратегія виходу з ніші означає, що організація втрачає свій досвід і намагається стати більшою організацією. Це часто пов'язано з необхідністю конкурувати з сильнішими конкурентами.

Досвід реалізації минулих стратегій може бути як позитивним, так і негативним. Оцінювати минулі стратегії складно, оскільки вони стосуються різних сфер діяльності організації. Оцінка стратегії має на меті визначити якість запланованих дій, і її слід відрізняти від успішності реалізації стратегії. Навіть якщо стратегія має високу оцінку, її реалізація може не призвести до необхідних змін в організації і не дати очікуваних результатів. Менеджери можуть свідомо чи інтуїтивно керуватися своїм досвідом реалізації стратегій у минулому, і недооцінювати це не варто.

Фактори часу впливають на успіх або невдачу організації. Можливості, загрози та очікувані зміни у зовнішньому середовищі завжди мають фіксований термін реалізації. Важливо враховувати календарний час для реалізації стратегії та тривалість конкретних етапів дій. Природно, що сформульована стратегія не може бути реалізована в будь-який час, а лише тоді, коли для цього є можливість. Крім того, невиконання стратегії може призвести до банкрутства, а також до значних збитків.

Врахування цих факторів при оцінці стратегічних альтернатив дозволяє раціонально вибрати стратегію, яка найкраще відповідає цілям організації, а також порівняти витрати і результати, досягнуті в ході її реалізації.

1.3. Методи стратегічного аналізу підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є одним з ключових елементів процедури розробки стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на майбутню конкурентну позицію компанії та її здатність досягати своїх стратегічних цілей. Його можна поділити на такі види:

- Стратегічний аналіз зовнішнього середовища - комплексне дослідження зовнішнього середовища компанії з метою оцінки можливостей і загроз та формування оптимальної стратегії розвитку на основі вибору можливих варіантів.

- Можливості - сприятливі тенденції та явища у зовнішньому середовищі, що ведуть до збільшення продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення і бізнесу, ослаблення конкурентів).

- Загрози - негативні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, які можуть призвести до значного зниження обсягів продажів і прибутку, якщо компанія не вживе відповідних заходів (зниження купівельної спроможності населення і підприємств, посилення конкуренції на ринку).

Метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища є визначення змістовних і більш-менш формальних описів об'єкта дослідження, його тенденцій, характеристик і можливих напрямків розвитку. Найважливішим завданням стратегічного аналізу зовнішнього середовища є отримання якомога більшого обсягу інформації про стан і перспективи його розвитку з метою коригування впливу середовища, потреб ринку, цілей і можливостей підприємства.

Основним завданням стратегічного аналізу є визначення ключових факторів, які мають найбільший вплив на успіх підприємства. Фактори та ступінь їх впливу варіюються від компанії до компанії. Ступінь впливу залежить від розміру, галузі та географічного розташування підприємства.

Кінцевою метою стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища є формулювання стратегій розвитку підприємства в конкурентному середовищі, альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка та остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути спрямовані на

використання можливостей і захист від загроз, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі. Мета вужчого аналізу стосується формулювання та оцінки інвестиційних рішень і розвитку конкурентних переваг.

Для аналізу зовнішнього середовища широко використовується метод SWOT (аббревіатура від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), який дозволяє вивчати внутрішнє і зовнішнє середовище компанії разом.

Метод SWOT виявляє і визначає сильні і слабкі сторони компанії, а також зовнішні загрози і можливості. SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії компанії (в загальних рисах) з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Мета - сформулювати основні напрямки розвитку компанії шляхом систематизації наявної інформації про сильні та слабкі сторони компанії, потенційні можливості та загрози. Такий підхід має сильні та слабкі сторони, які необхідно виявляти та враховувати.

Однак у більшості випадків позитивні риси SWOT-аналізу переважають його негативні сторони і набули популярності у сфері стратегічного управління підприємствами. При виборі найкращої стратегії для компанії аналітики використовують два підходи:

- 1) від внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) до зовнішніх (можливостей і загроз розвитку) - власне SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх факторів до внутрішніх - TOWS-аналіз.

Обидва підходи доповнюють один одного. Перший підхід дає уявлення про те, як компанія може впливати на своє зовнішнє середовище, тоді як другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи компанії. При застосуванні цих двох підходів виникають дві стратегії: адаптація до середовища та формування середовища [2,4].

Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, людські ресурси тощо) та зовнішні (економічні, політичні, правові, екологічні, соціальні

тощо) фактори, оцінити їх важливість та порівняти. Цей перелік факторів може бути розширений або скорочений залежно від компанії та мети аналізу. Сильні сторони - це відмінні характеристики, в яких компанія досягає успіху, що робить її більш конкурентоспроможною і дає їй перевагу на ринку. З іншого боку, слабкі сторони - це ті аспекти, які не є важливими у функціонуванні бізнесу, які він не може зробити порівняно з іншими підприємствами і не може скористатися можливостями, доступними в зовнішньому середовищі.

З точки зору формулювання стратегії, сильні сторони організації є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для корпоративної стратегії. Водночас, успішні стратегії спрямовані на усунення слабких сторін, які сприяють виникненню різних негативних процесів на підприємстві. Можливості слід розглядати з точки зору привабливості ринку, що може забезпечити максимальне зростання прибутку та конкурентні переваги. Загрози - це певні фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на добробут підприємства та перешкодити його успішному розвитку. Ринкові можливості та загрози також значною мірою визначають корпоративну стратегію компанії. Для цього оцінюються всі галузеві можливості, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і загрози, які можуть негативно вплинути на підприємство. Можливості та загрози не тільки впливають на становище бізнесу, але й вказують на те, які стратегічні зміни необхідно здійснити. Стратегія компанії повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз.

При виборі факторів необхідно подбати про те, щоб вони не повторювалися, були правильно пов'язані з конкретним підрозділом, були важливими і дійсно мали відношення до бізнесу. Також важливо уникати помилок при визначенні того, що є можливістю, а що загрозою, оскільки один і той самий фактор може мати протилежний вплив на різні бізнеси.

Наприклад, інфляцію майже завжди визначають як економічну загрозу,

але деякі підприємства (переважно невиробничого сектору) можуть перетворити цей фактор на можливість; метод SWOT створює матрицю, яка враховує вплив факторів (рис. 1.4).

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<i>Можливості:</i> 1. 2. ...	<i>Загрози:</i> 1. 2. ...
<i>Сильні сторони:</i> 1. 2. ...	Поле „сили й можливості”	Поле „сили й загрози”
<i>Слабкі сторони:</i> 1. 2. ...	Поле „слабкості й можливості”	Поле „слабкості й загрози”

Рис. 1.4. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [19]

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, слід перевіряти на синергію (взаємний вплив). Наприклад, впровадження нової технології або автоматизація виробництва призводить до збільшення постійних витрат, що робить компанію більш вразливою до коливань попиту на продукцію. Або, в іншому випадку, стабілізація законодавства (на перший погляд, сприятлива) може призвести до зростання активності інвесторів і посилення конкуренції.

На практиці SWOT-аналіз використовує методи ранжування та імовірнісної оцінки факторів для виявлення та аналізу зовнішніх можливостей і загроз.

Основні напрямки розвитку SWOT-аналізу:

- відображення в моделі динамічних змін в компанії та конкурентному середовищі;
- врахування результатів аналізу підприємства та його конкурентного середовища з використанням класичних моделей стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку

ситуації на ринку.

У розглянуту методологію SWOT-аналізу можна внести ряд змін. Єдине, що залишається незмінним - це концепція зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами компанії.

PEST-аналіз широко використовується для аналізу факторів зовнішнього середовища (макросередовища) PEST-аналіз розглядає чотири вузлові області (області, які мають значний вплив на діяльність компанії або галузі) PEST-аналіз включає аналіз наступних груп факторів:

- політико-правові (стабільність уряду, оподаткування та законодавство в цій сфері, антимонопольне законодавство, екологічне законодавство, трудове законодавство, зовнішньоекономічне законодавство, позиція уряду по відношенню до іноземного капіталу, профспілок та інших впливових груп і стейкхолдерів);

- економічні (динаміка ВВП, фази ділового циклу, процентні ставки та валютні курси, обсяг грошової маси в обігу, рівень інфляції, рівень безробіття, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на енергоносії, інвестиційна політика);

- соціокультурні (демографічна структура населення, спосіб життя, традиції, соціальна мобільність населення, споживча активність);

- технологічні (витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, національна політика у сфері НТП, нові продукти, темпи оновлення асортименту продукції, джерела ідей).

Методика, запропонована зарубіжними економістами, передбачає вивчення чотирьох груп зовнішніх факторів: політичних, економічних, соціальних і технологічних. PEST/STEP (політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище) дозволяє відстежувати тенденції у зовнішньому середовищі. На практиці також часто аналізуються правові, демографічні, природні та культурні фактори. Узагальнений аналіз визначає стан факторів, тенденції можливих змін, характер їх впливу, оцінює ступінь впливу за шкалою від -5 до +5 балів, прогнозує можливі дії для компаній і визначає

ступінь впливу факторів після вжитих заходів. Такий підхід важливий не лише для аналізу стану середовища, а й для виявлення тенденцій його розвитку за допомогою сценарних прогнозів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
Вибори (вибори президента, вибори ВР, зміна законодавства)		Загальна характеристика, рівень інфляції, динаміка курсу, експортно-імпортна політика	
S	Соціум	T	Технологія
Зміни в базових цінностях, зміни в рівні й стилі життя, демографічні зміни		Державна технологічна політика, значні тенденції в області НДДКР, нові патенти, нові продукти	

Джерело: [7]

Головне політичне питання - це питання влади. А центральна влада регулює механізми грошового обігу в країні та багато інших важливих умов отримання основних ресурсів, необхідних для функціонування будь-якого підприємства. Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища підприємства допомагає зрозуміти, як формуються і розподіляються економічні ресурси на національному рівні. Для більшості приватних підприємств це є найважливішою загальною умовою господарської діяльності. Аналіз конкретних ситуацій показує, наскільки важливими для стратегії підприємства є економічні рішення, прийняті на рівні віддаленого оточення. Соціальні елементи зовнішнього середовища найбільш тісно пов'язані з формуванням національних споживчих переваг. Це, як правило, визначає їх особливу важливість при аналізі можливого попиту на продукцію компанії в стратегічній перспективі. Важливість технологічних факторів у зовнішньому середовищі очевидна.

У сучасних умовах швидких технологічних змін кожна компанія постійно стикається із загрозою бути витісненою більш технологічно досконалими продуктами і втратити ринки збуту. Тому цілями даного

стратегічного аналізу аспектів екологічного розвитку є наступні:

- за допомогою аналізу надати компаніям інформацію, яка дозволить їм здійснити необхідні зміни в напрямку виробництва та продажу технологічно досконалішої продукції;

- компанія повинна мати можливість отримувати достатній прибуток від своєї традиційної продукції і в той же час мати можливість відмовитися від неї в цей момент, щоб перейти до більш перспективної продукції.

У PEST-аналізі переважають дві позиції:

1. Стратегічний аналіз кожної з чотирьох складових повинен відповідати системним принципам. Істотна зміна в одному з них вплине на ситуацію всього ланцюжка. Така зміна може бути загрозою для конкретної компанії і в кожному конкретному випадку, або, навпаки, новою стратегічною можливістю для майбутнього успіху бізнесу.

2. PEST-аналіз - це історично сформований інструмент чотирифакторного стратегічного аналізу віддаленого зовнішнього середовища [7].

Але в реальних ситуаціях набір факторів є більш широким і кожна компанія має свій унікальний набір критичних факторів, які мають найбільший вплив на її бізнес. Безумовно, всі розглянуті методи стратегічного аналізу компанії повинні використовуватися в комплексі для отримання більш об'єктивних результатів аналізу, щоб можна було приймати раціональні, доцільні та адекватні стратегічні рішення для ситуації, що склалася в зовнішньому середовищі компанії. Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства та його оточення зумовлена формуванням концепції, згідно з якою управління підприємством є відкритою системою, внутрішня стійкість якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо на самому підприємстві не відбувається змін, постійні зміни в його оточенні мають значний вплив на результати його діяльності. Саме тому необхідно постійно проводити стратегічний аналіз середовища, що оточує підприємство.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ГРІН ТЕК"

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Грін Тек» та оцінка його зовнішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю "Грін ТЕК" створене та діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про господарські товариства", Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших нормативно-правових актів України. З 2017 року ТОВ "Грін Тек" є учасником ринку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та бере участь в українському ринку відновлюваної енергетики як незалежний виробник електроенергії з ВДЕ. Компанія експлуатує дві сонячні електростанції (наземні електростанції) загальною потужністю 1,82 МВт, які були введені в експлуатацію в 2018 році в Кіровоградській області.

Керівництво ТОВ "Грін Тек" приділяє велику увагу структурі управління, яка відповідає реальному потенціалу компанії та підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, що формують місію компанії.

Ця місія полягає в тому, щоб стати високотехнологічною, ефективною компанією, яка динамічно розвивається, відповідає пріоритетам регіонального розвитку і гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів і розвиток соціального капіталу. Корпоративні цінності характеризуються експертизою та компетентністю персоналу, командною роботою, чесністю та відкритістю, інноваційністю та динамізмом, відповідальністю, якістю та ефективністю.

Основними цілями є наступні:

- 5,0-10,0 відсотків щорічного зростання продажів протягом

наступних п'яти років;

- щорічне зростання прибутку на 3% протягом наступних п'яти років.

Електроенергію, вироблену ТОВ "Грін Тек", купують гарантовані покупці за так званими "зеленими" цінами; на кінець 2020 року об'єкти компанії виробили 2,22 млн кВт-год..

Розвиток відновлюваних джерел енергії на основі децентралізованої енергетики також є важливим елементом змін, що відбуваються в суспільстві, яке дедалі більше усвідомлює переваги використання "зелених" джерел енергії Основними документами, що визначають цілі загальної енергетичної політики в ЄС, є: Біла книга "Енергетичне майбутнє - відновлювана енергія" (листопад 1997 р.) і Кіотський протокол (грудень 1997 р.), а також Директива 2001/77/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 27 вересня 2001 р. про стимулювання виробництва електричної енергії з відновлювальних джерел на внутрішньому ринку.

В Європі цей етап розвитку розпочався 8-10 років тому, тоді як Україна лише нещодавно вийшла на цей етап, тобто відставання у розвитку сонячної енергетики становить близько 10 років.

Сьогодні наша країна має низку сприятливих інвестиційних умов для розвитку цієї галузі, таких як наявні ресурси та земля, пільгові "зелені" тарифи, державна підтримка та цільові показники. Метою енергетичної стратегії України є досягнення 25% чистої енергії, виробленої традиційними методами, до 2035 року. Загальний обсяг інвестицій в альтернативну енергетику в Україні у 2022 році сягнув 180 мільярдів доларів США.

Акціонерами ТОВ "Грін Тек" є громадяни України: Демченко Віктор Миколайович, Демченко Юрій Миколайович та Демченко Олександр Вікторович, всі акціонери є фізичними особами та громадянами України і діють відповідно до чинного законодавства України.

Місцезнаходження виробничих потужностей ТОВ "Грін Тек": Україна; Кіровоградська область, Кропивницький район, село Могутище,

вулиця Миру. Розташування ТОВ "Грін Тек" на карті України:

Товариство є юридичною особою за законодавством України з моменту державної реєстрації. Товариство має цивільну правоздатність і дієздатність, може від свого імені виступати в адміністративному, господарському та третейському судах, набувати майнові та особисті немайнові права і виконувати певні обов'язки.

Підприємство ТОВ «Грін Тек» (далі Товариство) є юридичною особою згідно з чинним законодавством України.

У своїй діяльності Товариство керується Конституцією України, законами, нормативно-правовими актами та Статутом України.

Товариство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, відкриває поточні та інші рахунки, в тому числі валютні, в установах банків, має круглу, квадратну та інші печатки, бланки, емблеми із своїм найменуванням, товарні знаки та знаки для товарів і послуг, що виробляються або надаються, інші необхідні реквізити.

Товариство може створювати власні приватні або операційні компанії шляхом відкриття філій, представництв та інших відокремлених підрозділів на території України та за її межами.

Товариство самостійно планує свою виробничо-господарську та іншу діяльність. Підставою для планування є договори, в тому числі, але не виключно, цивільно-правові договори, укладені з юридичними особами, фізичними особами-підприємцями та громадянами.

Товариство має право набувати майно, передавати його у власність філіям, представництвам, іншим відокремленим підрозділам та дочірнім підприємствам, продавати та передавати його іншим підприємствам, організаціям та установам за плату або безоплатно, а також передавати своє майно та кошти іншим підприємствам, організаціям, установам та фізичним особам за плату або безоплатно. Товариство має право безоплатно обмінювати, здавати в оренду та передавати належні йому будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні

цінності, в тому числі списувати їх з балансу.

Товариство виконує роботи та надає послуги установам, організаціям, юридичним та фізичним особам за договірними цінами.

Товариство використовує робочу силу громадян шляхом прийняття їх на роботу на контрактній основі, укладання з ними трудових договорів або цивільно-правових договорів, організації тимчасових творчих, виробничих та інших колективів.

Метою комерційної діяльності є отримання прибутку, задоволення суспільних потреб своєю продукцією, роботами та послугами, а також реалізація на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів засновника.

Основний вид діяльності за КВЕДом:

35.11 Виробництво електроенергії

Основними сферами діяльності компанії є

1) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; - виробництво (експлуатація теплових, атомних, гідроелектростанцій, газотурбінних, дизельних електростанцій та інших генеруючих систем на основі відновлюваних джерел енергії); - передача (експлуатація систем передачі від електростанцій до розподільчих станцій);

2) розподіл (експлуатація системи розподілу електроенергії (включаючи лінії електропередач, опори, прилади обліку та кабелі), що постачають електроенергію з системи розподілу до кінцевого споживача); та

3) торгівля електричною енергією (продаж електричної енергії споживачам, діяльність посередників, агентів, які організовують постачання електричної енергії через мережу та експлуатують інші, управління постачанням електричної енергії та потужністю).

Товариство має право здійснювати інші види господарської та підприємницької діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, в тому числі зовнішньоекономічна діяльність, здійснюються Товариством лише після

отримання відповідної ліцензії.

Відповідно до своєї основної діяльності, ТОВ "Грін Тек" володіє двома сусідніми фотоелектричними електростанціями, СЕС1 та СЕС2. Перша черга забезпечує 80% потужності.

Серед усіх видів нетрадиційної відновлюваної енергетики сонячна енергетика має найбільший потенціал і завоює все більш міцні позиції у світовій енергетиці. Сонячна енергетика - один із секторів альтернативної енергетики, який використовує пряме сонячне випромінювання для виробництва енергії.

Привабливість сонячної енергетики обумовлена наступними причинами:

- сонячна енергія - це, перш за все, відновлюване джерело енергії, на відміну від невідновлюваних викопних видів палива, таких як вугілля, нафта і газ;

- 120 000 терават сонячного світла опромінюють поверхню Землі, що у 20 000 разів перевищує світову потребу;

- сонячна енергія є постійною і не може бути надмірно використана в процесі задоволення енергетичних потреб людства;

- сонячна енергія є привабливою для всіх країн з точки зору енергетичної самодостатності, оскільки вона доступна скрізь на планеті.

- сонячна енергія є екологічно чистим джерелом енергії, і її використання може бути збільшено без негативного впливу на навколишнє середовище;

- сонячна енергія має широкий спектр застосування, від виробництва електроенергії в районах, не підключених до центральної електромережі, до живлення супутників на орбіті;

- сонячна енергія є майже невичерпним джерелом енергії і буде доступною ще багато років.

Підключені до мережі сонячні електростанції використовуються для продажу електроенергії в мережу за спеціальними цінами: "зелений тариф" -

окрема система тарифів для купівлі електричної енергії у електростанцій, що використовують альтернативні джерела енергії (Верховна Рада України, Закон "Про ринок електричної енергії" № 2019-VIII від 13.04.2015) [79].

Відповідно до чинного законодавства про "зелені" тарифи, виробники енергії мають право на гарантії підключення до державних та приватних мереж, гарантії оплати рахунків за енергію енергопостачальними організаціями та стабілізацію тарифів на енергію протягом строку дії, встановленого законом.

Згідно з підписаною Україною Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (стаття 338, глава I, розділ 5), існує додаткове зобов'язання щодо поступової інтеграції всієї української електроенергетичної системи в європейську електроенергетичну мережу. Угода також передбачає стимули для державних і приватних інвесторів виробляти енергію з різних відновлюваних джерел енергії.

Таблиця 2.1

Тарифи за видами сонячних електростанцій

Тип станції	з 01.01.2020 по 31.12.2020	з 01.01.2021 по 31.12.2021	з 01.01.2022 по 31.12.2022	з 01.01.2023 по 31.12.2024	з 01.01.2025 по 31.12.2029
Дахова СЕС	0.123 Евро за кВт*год	0.118 Евро за кВт*год	0.115 Евро за кВт*год	0.110 Евро за кВт*год	0.107 Евро за кВт*год
Наземна СЕС	0.113 Евро за кВт*год	0.109 Евро за кВт*год	0.105 Евро за кВт*год	0.101 Евро за кВт*год	0.097 Евро за кВт*год

Джерело: [16]

Станом на початок 2022 року Україна має найвищий "зелений" тариф у Європі. Його дія офіційно визначена законом до 2030 року. Середня вартість встановлення СЕС "під ключ" становить 0,7-0,9 доларів США за Вт енергії. Вартість проекту в основному залежить від віддаленості точки

підключення до електромережі, її характеристик та відстані до запланованої електростанції.

Війна здійснює значний негативний вплив на енергетичний сектор України. Через свою економічну, гуманітарну та геополітичну важливість об'єкти енергетичної інфраструктури стали особливо частою мішенню для російських атак.

Незважаючи на неодноразові ракетні обстріли, енергосистема України зберегла свою цілісність та продовжує працювати синхронно з континентальною європейською мережею ENTSO-E. Фахівці Укренерго працюють над відновленням енергопостачання постраждалих районів з використанням резервних джерел. Через обстріли деякі електростанції були відключені в аварійному автоматичному режимі та тимчасово не могли працювати на повну потужність. Водночас сезонне зниження температури спричиняє перебої в роботі електромережі.

На думку Національної ради з відновлення України від наслідків війни, основними можливостями для українських компаній, що працюють в енергетичному секторі, таких як ТОВ "Грін Тек", є інтеграція з енергетичною системою ЄС та декарбонізація. У світі зростає інтерес до використання нетрадиційних відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в різних секторах економіки, в основному через необхідність захисту навколишнього середовища. Передумовою цього процесу є структурне реформування паливно-енергетичного комплексу з подальшою зміною національної енергетичної політики та переходом на енерго- та ресурсозберігаючі технології в енергетиці, промисловості, житлово-комунальному господарстві.

За даними Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), до 2030 року частка виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії подвоїться з нинішнього рівня близько 16% від загального обсягу виробництва електроенергії. Більшість розвинених країн, включаючи США, Німеччину, Іспанію, Швецію, Данію та Японію, планують збільшити частку відновлюваної енергії в загальному енергобалансі до 20-50 відсотків.

Технічні аспекти побудови "смарт" мереж пов'язані з проблемою заміни застарілих мереж на сучасні, автоматизовані та інтелектуальні технічні рішення. Побудова "смарт" мереж допомагає оптимізувати втрати при передачі електроенергії і, таким чином, зменшити кількість перерв і перебоїв в енергопостачанні. Заміна джерел енергії відбувається шляхом обмеження використання викопного палива та надання пріоритету відновлюваним джерелам енергії, щоб зменшити ризик відключення електроенергії через перевантаження енергосистеми.

Соціальний ефект, якого ми досягнемо у випадку переходу на споживання електричної енергії, що добувається з відновлювальних джерел, стосується підвищення якості життя, наприклад, повітря та підземних вод. Покращення якості повітря та підземних вод сприятиме підвищенню рівня охорони здоров'я в регіоні, покращенню інвестиційного клімату, а отже, створенню нових робочих місць. Припущення щодо створення "смарт мереж" в енергетичних проектах: Економічний ефект пов'язаний з підвищенням конкурентоспроможності енергетичного ринку через збільшення кількості економічних операторів в енергетичному секторі, також завдяки зменшенню втрат енергії під час передачі, що може призвести до зниження цін на енергоносії. Ек

ологічні ефекти пов'язані з реалізацією кліматичної політики ЄС та зменшенням викидів CO₂, сірки та інших шкідливих речовин в атмосферу.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства та основних економічних показників діяльності

Далі детальніше розглянемо економічні показники підприємства, які характеризують внутрішнє середовище підприємства та визначають місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і безризиковими можуть бути ділові відносини з ним бізнес партнерів (банків, постачальників, потенційних інвесторів та ін.). Оцінюючи господарську

діяльність ТОВ «Грін Тек», варто розрахувати наступні основні економічні та фінансові показники господарської діяльності за 2018-2022 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники господарської діяльності ТОВ «Грін Тек» за 2018-2022 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2018 роком		Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком	
						абсолют- не	віднос- не	абсолют- не	віднос- не
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	38634,2	29164,3	21927,4	15240,6	11007,3	-27626,9	-71,51	-4233,3	-27,78
в т.ч. 1.1. власний капітал:	1982,5	3325,4	451,7	3675,9	2340,8	358,3	18,07	-1335,1	-36,32
1.1.1. власний оборотний капітал	125,5	125	-125	125	125	-0,5	-0,40	0	0,00
1.1.2. нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	1857	3200,4	576,7	3550,9	2215,8	358,8	19,32	-1335,1	-37,60
Позиковий капітал	36651,7	25838,9	22379,1	11564,7	8666,5	-27985,2	-76,35	-2898,2	-25,06
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	451,7	25838,9	22379,1	11564,7	8666,5	8214,8	1818,64	-2898,2	-25,06
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	36200	0	0	0	0	-36200,0	0	0	0
2. Майно станом на кінець року, тис. грн.:	38634,2	29164,3	21927,4	15240,6	11007,3	-27626,9	-71,51	-4233,3	-27,78
2.1. необоротні активи	33543,1	26081,2	18606,1	11693,2	6362,3	-27180,8	-81,03	-5330,9	-45,59
2.2. оборотні активи:	5091,1	3083,1	3321,3	3547,4	4645	-446,1	-8,76	1097,6	30,94
2.2.1. запаси	11,1	11	0	0	0	-11,1	0	0	0
2.2.2. дебіторська заборгованість	4583	2690,9	2316,9	1613,4	3950,2	-632,8	-13,81	2336,8	144,84
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	497	376,8	1003,3	1934	680,7	183,7	36,96	-1253,3	-64,80
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	12984	9925,7	9212,7	8589,8	7620,2	-5363,8	-41,31	-969,6	-11,29
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9521,5	7475	7623,7	7647,4	6760	-2761,5	-29,00	-887,4	-11,60

Продовження таблиці 2.2

3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	2613	1637,6	3633,3	4148,9	1326,6	-1286,4	-49,23	-2822,3	-68,03
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2205,2	1342,9	3777,1	4127,7	1335,1	-870,1	-39,46	-2792,6	-67,66
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	16,98	13,53	41,00	48,05	17,52	0,5	3,16	-30,53	-63,54
4. Трудові ресурси:									
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	7	7	7	7	7	0,0	0,00	0	0
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	386000	416900	497,3	553,4	632,9	246900,0	63,96	79,5	14,37
4.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	4595,24	4963,10	5920,24	6588,10	7534,52	2939,3	63,96	946,43	14,37
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./особу	1854,86	1417,96	1316,10	1227,11	1088,60	-766,3	-41,31	-138,51	-11,29
5. Фінансові коефіцієнти:									
5.1. автономії	0,051	0,114	0,021	0,241	0,213	0,2	314,42	-0,029	-11,830
5.2. маневрування	2,340	-6,843	-42,191	-2,181	-1,718	-4,1	-173,41	0,463	-21,230
5.3. фінансового ризику	18,488	7,770	49,544	3,146	3,702	-14,8	-79,97	0,556	17,682
5.4. абсолютної ліквідності	1,100	0,015	0,045	0,167	0,079	-1,0	-92,86	-0,089	-53,033
5.5. покриття	11,271	0,119	0,148	0,307	0,536	-10,7	-95,24	0,229	74,729

Джерело: [складено автором на основі даних додатків А-Е]

Згідно з аналізом, наведеним у таблиці 2.2, капітал ТОВ "Грін Тек" зменшився на 27626,9 тис. грн (71,51%) у 2022 році порівняно з 2018 роком.

Це в основному пов'язано зі зменшенням позикового капіталу, який включає лише короткостроковий капітал, на 27985,2 тис. грн (76,35%). Довгостроковий капітал був залучений лише у 2018 році, а не у 2022 році.

За аналізований період чистий прибуток компанії зменшився майже на 40%, тоді як собівартість реалізованої продукції знизилася лише на 30%. Продуктивність праці також впала на 40%, тоді як заробітна плата зросла

майже вдвічі.

Згідно з аналізом динаміки капіталу ТОВ "Грін Тек", у 2022 році капітал компанії зменшився ще більше - на 4233300 грн або на 27,78% порівняно з 2021 роком. Позикові кошти зменшилися на 25,06% або 2898,2 тис. грн.

У 2022 році власний капітал зменшився внаслідок зменшення нерозподіленого прибутку на 13351000 грн або на 37,6%. Крім того, як показує аналіз структури капіталу компанії, у 2022 році компанія не має власного оборотного капіталу. Це означає, що компанія організовує свою господарську діяльність повністю за рахунок позикових коштів, а власний капітал вилучається з господарської діяльності компанії. Це свідчить про те, що власники перестраховували компанію і основною причиною такого рішення є ризик того, що російські окупанти почнуть широкомасштабну військову окупацію і компанія втратить свої виробничі потужності. Як наслідок, у 2022 році показники діяльності та чистого прибутку компанії погіршилися. На рисунку 2.1. показано розвиток активів ТОВ "Грін Тек" з 2018 по 2022 рік.

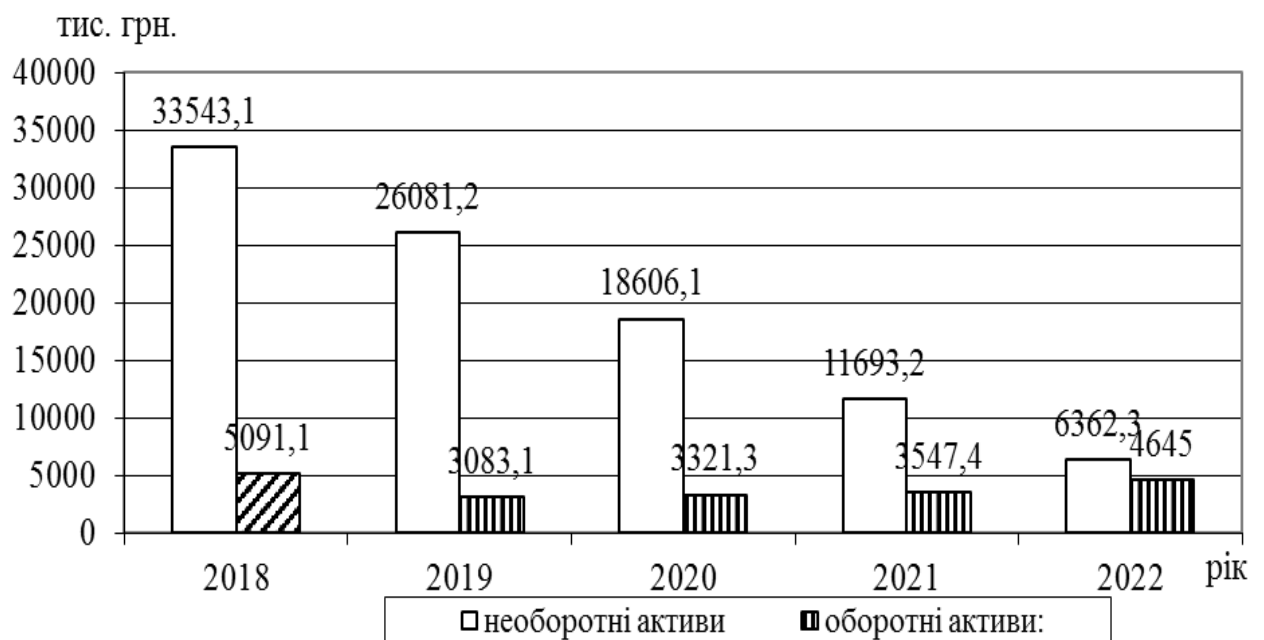


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Грін Тек» з 2018 по 2022 роки.

Джерело: [побудовано автором на основі даних додатків А-Е]

Більшу частину активів компанії складають необоротні активи, і можна помітити, що необоротні активи з роками зростали. У період з 2018 по 2021 рік грошові кошти поступово зростали на 1 437 тис. грн, а у 2022 році зменшилися на 64,8% до 680 700 грн. Дебіторська заборгованість зменшилася на 13,81% до 632,8 тис. грн у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зросла в 1,4 рази порівняно з 2018 роком і склала 2 336,8 тис. грн. Станом на 2020 рік підприємство не має запасів [43].

Беручи до уваги економічні показники, представлені в таблиці 2.2, можна зробити такі висновки. У 2022 році чистий прибуток зменшився на 39,46% або 870,1 тис. грн порівняно з 2018 роком, а у 2022 році на 11,29% або 969,6 тис. грн порівняно з минулим роком. Так, у 2021 році собівартість продукції зросла на 0,73% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році витрати та чистий прибуток одночасно зменшилися на 11,6% або 887,4 тис. грн.

Зміни основних фінансових показників діяльності ТОВ "Грін Тек" з 2018 по 2022 рік показано на рисунку 2.2.

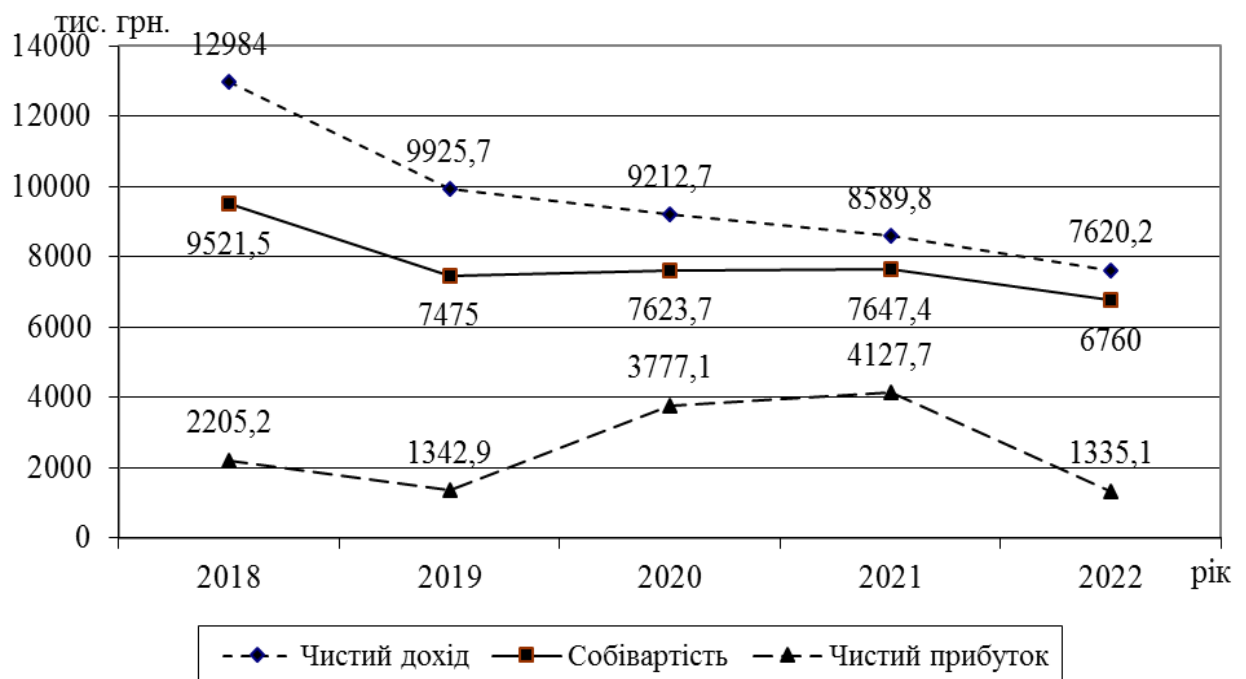


Рис. 2.2. Динаміка змін розмірів основних показників фінансових результатів ТОВ «Грін Тек» за 2018-2022 рр.

Джерело: [побудовано автором на основі даних додатків А-Е]

Як видно з рисунку 2.2, у 2021 році підприємство втрату чистого прибутку у розмірі 350 600 грн або 9,28%; у 2022 році через значне зростання собівартості продукції підприємство отримало втрату чистого прибутку у розмірі 473 904 грн або 67,66%.

Зміна основних фінансових показників діяльності ТОВ "Грін Тек" з 2018 по 2022 рік.

Середньооблікова кількість працівників ТОВ "Грін Тек" залишається стабільною з 2018 по 2022 рік, зберігаючи рівень 7 працівників.

Середньомісячна заробітна плата має тенденцію до зростання з кожним роком і у 2022 році зросла на 2939,3 грн або на 63,96% порівняно з 2018 роком, досягнувши 7534,52 грн на одного працівника, що вплинуло на активну роботу працівників.

Однак продуктивність праці персоналу знизилася з 1854,86 тис. грн на одного працівника у 2018 році до 1088,60 тис. грн у 2022 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники господарської діяльності ТОВ «Грін Тек» 2021-2022 рр.

Назва показників	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			Абсолютне +/-	Відносне, %
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без ПДВ та акцизного податку	11073,5	7620,2	-3453,3	-31,18
Вартість продукції (робіт, послуг) власного виробництва для внутрішніх потреб підприємства	270,4	270,4	0	0
Матеріальні витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг)	755,4	1323,4	567,6	75,1
Амортизація	6921,9	5434,1	-1487,8	-21,49
Витрати на оплату праці	553,4	632,9	79,5	14,3
Відрахування на соціальні заходи	111,9	128,3	16,4	14,6
Податки та збори, пов'язані з виробництвом продукції	105,5	913	807,5	у 7,65 р
Середня кількість працівників	7	7	0	0
Кількість відпрацьованих годин працівниками	11389	11611	222	1,9

Джерело: [складено автором на основі даних додатків А-Е]

Як уже зазначалося, через кризу, спричинену війною, товарообіг у 2022 році зменшився на 31,8%, матеріальні витрати на послуги зросли на 75,1%, а витрати на оплату праці та соціальні відрахування збільшилися на 14,3% та 14,6% відповідно.

Податки та збори, пов'язані з виробництвом, зросли в 7,65 разів у 2022 році порівняно з 2021 роком. Крім того, дещо збільшився робочий час працівників - на 1,9%.

Наступним кроком в оцінці фінансово-економічного стану підприємства і, власне, в характеристиці рівня фінансово-економічної безпеки є розрахунок основних показників, що характеризують цей рівень. Мається на увазі оцінка основних фінансових коефіцієнтів.

Розрахунок фінансових коефіцієнтів представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Грін Тек» за період 2018-2022 рр.

	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол. відхил. 2022/2018	Відносн. відхил. 2022/2018	Абсол. від хил 2022/2021	Відносн. відхил. 2022/2021
Коефіцієнт автономії	0,051	0,114	0,021	0,241	0,213	0,2	314,42	-0,029	-11,830
Коефіцієнт маневрування	2,340	-6,843	-42,191	-2,181	-1,718	-4,1	-173,41	0,463	-21,230
Коефіцієнт фінансового ризику	18,488	7,770	49,544	3,146	3,702	-14,8	-79,97	0,556	17,682
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,100	0,015	0,045	0,167	0,079	-1,0	-92,86	-0,089	-53,033
Коефіцієнт покриття	11,271	0,119	0,148	0,307	0,536	-10,7	-95,24	0,229	74,729

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

За результатами розрахунків, які ми здійснили на основі форм фінансової звітності підприємства як видно з таблиці 2.4, за період з 2018 по 2022 роки коефіцієнт автономії збільшився в 3 рази, коефіцієнти абсолютної ліквідності та покриття зменшилися на 92-95%, коефіцієнт

фінансового ризику збільшився на 79%, а коефіцієнт маневреності зменшився в 1,73 рази.

У 2022 році ситуація суттєво погіршилася через воєнні дії на території нашої країни. Коефіцієнт фінансового ризику зріс на 17,68% порівняно з 2021 роком, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 53,03%. Коефіцієнт покриття збільшився на 74,7%.

Більш детальну оцінку ліквідності за її основними складовими здійснено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників ліквідності ТОВ "Грін Тек" на 2018-2022 роки.

Показник	Формула розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2018 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	11,27	0,12	0,15	0,31	0,54	0,42	0,23
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$	11,25	0,12	0,15	0,31	0,54	0,42	0,23
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	1,10	0,01	0,04	0,17	0,08	0,06	-0,09
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095$	-31560,6	-22755,8	-18154,4	-8017,3	-4021,5	18734,3	3995,8
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	-6,20	-7,38	-5,47	-2,26	-0,87	6,52	1,39
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	-2843,30	-2068,71	0	0	0	0	0
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вк})	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	-0,02	-0,02	-0,06	-0,24	-0,17	-0,15	0,07
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпок _{р.зап})	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	-2843,28	-2068,63	0	0	0	0	0

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

Аналізуючи таблицю з наведеними вище розрахунками, відзначаємо, що ліквідність ТОВ «Грін Тек» зросла у 2021 році порівняно з 2018 роком, а коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності покращилися на 0,42 пункти за рахунок зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, покриття запасів витратами, забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнту покриття запасів.

Наочну демонстрацію співвідношення показників ліквідності підприємства протягом 2018-2022 рр можна побачити на графіку (рис.2.3).



Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Грін Тек»

Джерело: [побудовано автором на основі розрахунків]

В результаті аналізу бачимо, що оборотний капітал, власний капітал, короткострокові банківські кредити та довгострокові зобов'язання компанії є недостатніми.

У 2021 році довгострокові зобов'язання компанії зросли втричі порівняно з 2018 роком, а у 2022 році зменшаться на 36,2% порівняно з 2021 роком. Водночас, власний оборотний капітал компанії відповідно має тенденцію до зниження, зменшившись на 49,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Як ми пам'ятаємо однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Щоб оцінити цей рівень на досліджуваному нами підприємстві необхідно розрахувати коефіцієнт фінансової незалежності (автономії). Він обчислюється як відношення підсумку статутного капіталу до підсумку балансу.

Необхідні розрахунки проведемо з використанням даних фінансової звітності та викладемо у вигляді таблиці (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Грін Тек»
за період 2018-2022 рр.**

Назва показника	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.	
							Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	0,05	0,11	0,021	0,24	0,21	0,16	314,4	-0,03	-11,83
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2	19,49	8,77	48,54	4,15	4,70	-14,79	-75,87	0,56	13,42
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5	18,49	7,77	47,54	3,15	3,70	-14,79	-79,97	0,56	17,68
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0	-15,92	-6,84	-40,19	-2,18	-1,72	14,20	-89,21	0,46	-21,23
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	1,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	0,05	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	1825,9	0,00	0,00

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

З таблиці видно, що компанія є фінансово залежною в період з 2018 по 2021 рік. Це означало, що ТОВ "Грін Тек" не могло самостійно здійснювати всі платежі, і ця ситуація погіршилася у 2022 році.

Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів визначає, чи може компанія використовувати позикові кошти для свого господарського

обороту; у період з 2018 по 2022 рік компанія виявила, що власних коштів достатньо для покриття чужих ресурсів.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його незалежність від зовнішнього фінансування. Це забезпечує саме коефіцієнт фінансової автономії, оскільки залишки коштів переносяться з капіталу на баланс. З таблиці видно, що компанія була фінансово слабкою (залежною) у період з 2020 по 2021 рік. У цей час ТОВ "Грін Тек" було не в змозі здійснювати всі свої платежі за рахунок власних коштів; у 2022 році ситуація була ще гіршою.

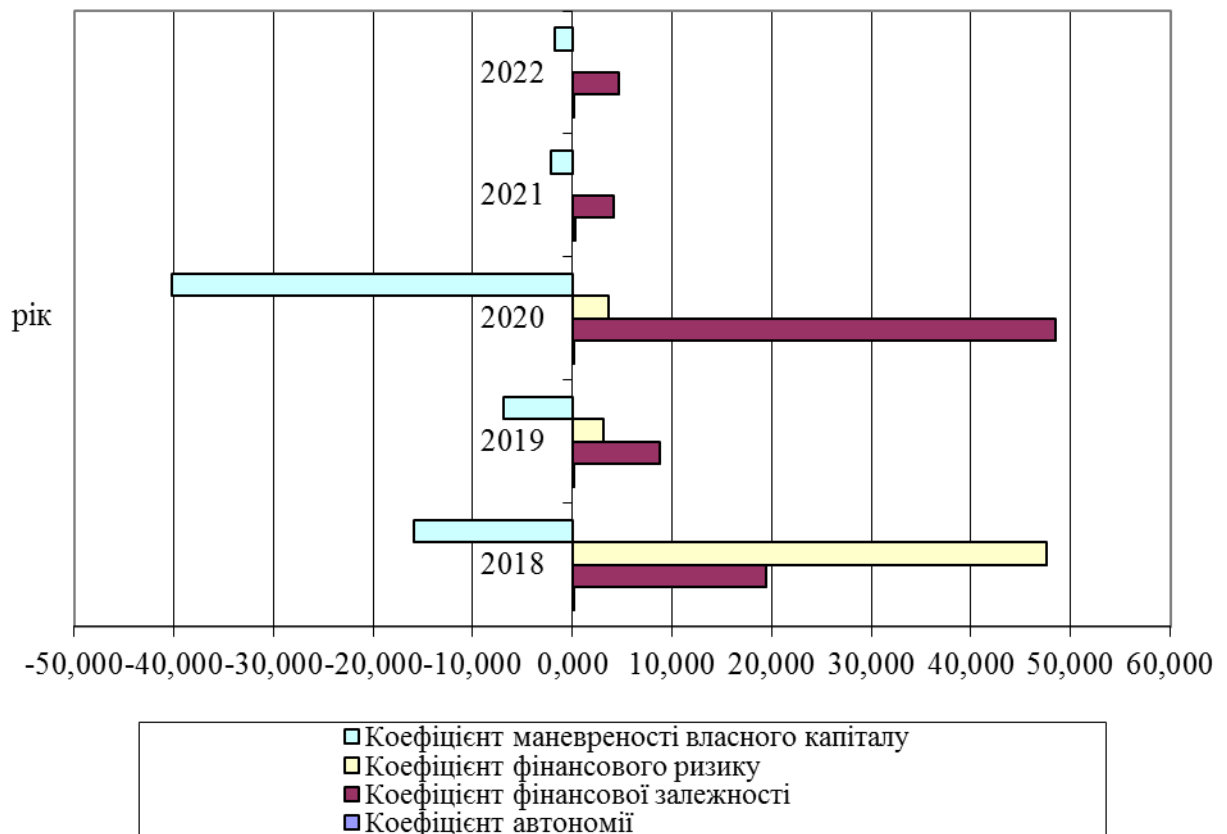


Рис. 2.4. Динаміка зміни коефіцієнтів фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ «Грін Тек» у 2018-2022 рр.

Джерело: [побудовано автором на основі розрахунків]

На рисунку 2.4 наведено динаміку зміни показників фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ "Грін Тек" з 2018 по 2022 роки, графік є наочною демонстрацією того, що підприємство мало низький рівень

маневреності власного капіту, причинами якого, швидше за все, було виведення власних коштів з оборотних активів власниками підприємства.

Також як ми бачимо з діаграми (рис. 2.4) наочно показано динаміку зміни коефіцієнта фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ "Грін Тек" за період з 2018 по 2022 роки. Порівняно з 2018 роком коефіцієнт автономії у 2022 році збільшився втричі, а порівняно з 2021 роком зменшився на 11,83% у 2022 році. У всі роки, що ми брали для аналізу, результуючий коефіцієнт маневреності має від'ємні значення, що свідчить про недостатню маневреність. Показник перевищує порогове значення, а підприємство є фінансово нестійким та має високий рівень ризику.

Аналізуючи коефіцієнт ділової активності, можна оцінити ефективність основної діяльності компанії, зокрема, швидку оборотність фінансових ресурсів ТОВ "Грін Тек" з 2018 по 2022 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ТОВ «Грін Тек» у 2018-2022 рр

Показники	Формула для розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилен ня +/- 2022 р. від 2018р	Відхилен я +/-2022 р. від 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1300_{\text{н}}+1300_{\text{к}})}$	0,336	0,34	0,42	0,46	0,581	0,25	0,12
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1005_{\text{н}}+1010_{\text{н}}+1005_{\text{к}}+1010_{\text{к}})}$	0,387	0,38	0,5	0,57	0,845	0,46	0,28
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1195_{\text{н}}+1195_{\text{к}})}$	2,550	3,22	2,77	2,50	1,860	-0,69	-0,64
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1100_{\text{н}}+1110_{\text{н}}+1100_{\text{к}}+1110_{\text{к}})}$	1169,7	902,3	0	0	0	0	0
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1103_{\text{н}}+1103_{\text{к}})}$	0	0	0	0	0	0	0
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1125_{\text{н}}+...+1155_{\text{н}}+1125_{\text{к}}+...+1155_{\text{к}})}$	2,833	3,69	3,98	4,37	2,739	-0,09	-1,63
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1495_{\text{н}}+1495_{\text{к}})}$	6,549	2,98	20,39	4,16	2,533	-4,02	-1,63
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000*2}{\phi.1 \text{ р.}(1610_{\text{н}}+...+1650_{\text{н}}+1610_{\text{к}}+...+1650_{\text{к}})}$	30,69	0,38	62,84	91,97	14,31	-16,38	-77,66

Спроможність підприємств залучати позиковий капітал до господарського обороту залежить від співвідношення між власними та позиковими коштами. Очевидно, що у 2018-2022 роках власних коштів підприємства не вистачає для забезпечення інших ресурсів.

З таблиці 2.7 видно, що оборотність активів та оборотність основних засобів зросла, тоді як оборотність оборотних активів, оборотність торгової дебіторської заборгованості, оборотність власного капіталу та оборотність позикового капіталу зменшилися за період з 2018 по 2021 рік. Це свідчить про збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості, що, звісно є негативною тенденцією, оскільки підприємство ТОВ «Грін Тек» займається виробництвом і реалізацією електричної енергії і реалізовує її за високим «зеленим» тарифом, погіршення розрахунків може свідчити про погіршення економічного становища та можливості розрахунків споживачів цієї енергії. Оборотність запасів та оборотність готової продукції не вдалося визначити через відсутність даних.

Розрахунки, які проведені для визначення показників рентабельності, представлені в таблиці 2.8.

Показники прибутковості демонстрували послідовне позитивне значне покращення з 2018 по 2022 рік, але у 2022 році знизилися. Показники рентабельності мають ознаки покращення, а чистий прибуток у 2022 році перевищив 1 335,1 тис. грн, що свідчить про позитивну тенденцію до високого рівня прибутковості в компанії.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році зменшилася на 82,45% порівняно з 2018 роком. Маржу валового прибутку, маржу валового доходу та операційну маржу розрахувати не вдалося, оскільки компанія не має показника валового прибутку.

Рентабельність обороту зросла з 23,34% у 2018 році до 35,39% у 2022 році. Маржа валового прибутку від основної діяльності становить 54,77%, що на 5,4 відсоткових пункти більше, ніж у 2021 році, і є найвищим показником прибутковості.

Таблиця 2.8

Оцінка показників рентабельності ТОВ «Грін Тек» у 2018-2022 рр

Показник	Формула для розрахунку	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення +/- 2021 р. від 2020р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_n + 1300_k)}$	5,71	4,60	17,23	22,21	10,17	4,47	-12,04
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_n + 1900_k)}$	5,71	4,60	17,23	22,21	10,17	4,47	-12,04
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_n + 1495_k)}$	126,83	50,60	200,00	200,0	44,38	-82,45	-155,63
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090 (2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095) * 2}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190 (2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350 (2355)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	16,98	13,53	41,00	48,05	17,52	0,54	-30,53
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_n + 1095_k)}$	6,57	5,15	20,30	27,25	14,79	8,21	-12,46
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_n + 1195_k)}$	43,31	43,56	113,72	120,2	32,59	-10,72	-87,60

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

Таким чином, розрахунки показують, що у 2022 році негативних змін у фінансово-господарській діяльності ТОВ "Грін Тек" було більше, ніж позитивних.

2.3. Оцінка та аналіз стратегічної діяльності ТОВ «Грін Тек»

Одне з найважливіших завдань розвитку бізнесу в секторі сонячної енергетики нерозривно пов'язане із забезпеченням ефективності

виробництва. Це означає забезпечення виробництва новітніх продуктів, необхідних ринку, в необхідних кількостях і підвищення якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку.

Найбільш поширеними методами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії сьогодні є PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

При проведенні PEST-аналізу розглядалася максимальна кількість PEST-факторів, які потенційно можуть вплинути на обсяги продажів і прибутки ТОВ "Грін Тек".

Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3:

1 - фактор має слабкий вплив (зміни в факторі мають незначний вплив або взагалі не впливають на рівень управління організацією);

2 - фактор має помірний вплив

3 - вплив фактору сильний (деякі зміни спричинять значні зміни в продажах та прибутках компанії).

Ймовірність зміни для кожного фактору встановлюється на п'яти рівнях; 1 - мінімальна ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, 5 - максимальна ймовірність. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.9.

Аналізуючи дані таблиці 2.9, слід зазначити, що підвищення податків призводить до збільшення витрат підприємств та негативно впливає на розвиток внутрішнього ринку України. Достатня корумпованість державних інституцій не дозволяє підприємствам розвиватися та розширювати свій бізнес в окремих сегментах ринку.

Відсутність інвестицій у виробничі проекти затримує впровадження перспективних технологій та обмежує можливості постачання в Україну інноваційних складних технологій. Уряд контролює інфляцію за допомогою високих процентних ставок. Тому можна очікувати, що кредитні ставки знизяться лише помірно, але залишаться відносно високими.

Оцінюючи вплив зовнішніх факторів слід підкреслити, що підприємству ТОВ «Грін Тек» загрожує економічна нестабільність і пов'язано це, перш за все з ускладненням розрахунків, можливими ризиками

зниження державної підтримки внаслідок економічної кризи в країні, особливо через активні військові дії в країні.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Грін Тек»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
Бюрократизація і рівень корупції	0,27	Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорту, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
Ставлення до імпортованих товарів і послуг	0,17	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Джерело: [складено автором]

Наступним етапом дослідження є SWOT-аналіз (табл. 2.10), який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності ТОВ "Грінтек".

Аналіз внутрішнього середовища - це бізнес-аналіз функціональних сфер діяльності ТОВ "Грін Тек" для виявлення сильних і слабких сторін організації. Для отримання більш повної картини необхідно визначити фактори зовнішнього середовища, які мають позитивний вплив на компанію (можливості) і ті, які мають негативний вплив (загрози).

Метою компанії є забезпечення потреби у споживанні та території області, а також нарощування виробничих потужностей і вихід на ринок сусідніх регіонів. Для досягнення цієї мети керівництво ТОВ "Грін Тек" планує зміцнити свої ринкові позиції в Кіровоградській області та вийти на

ринки сусідніх областей.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Грін Тек»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
Високий контроль якості	2. Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3. Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4. Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5. Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власної логістичної служби.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

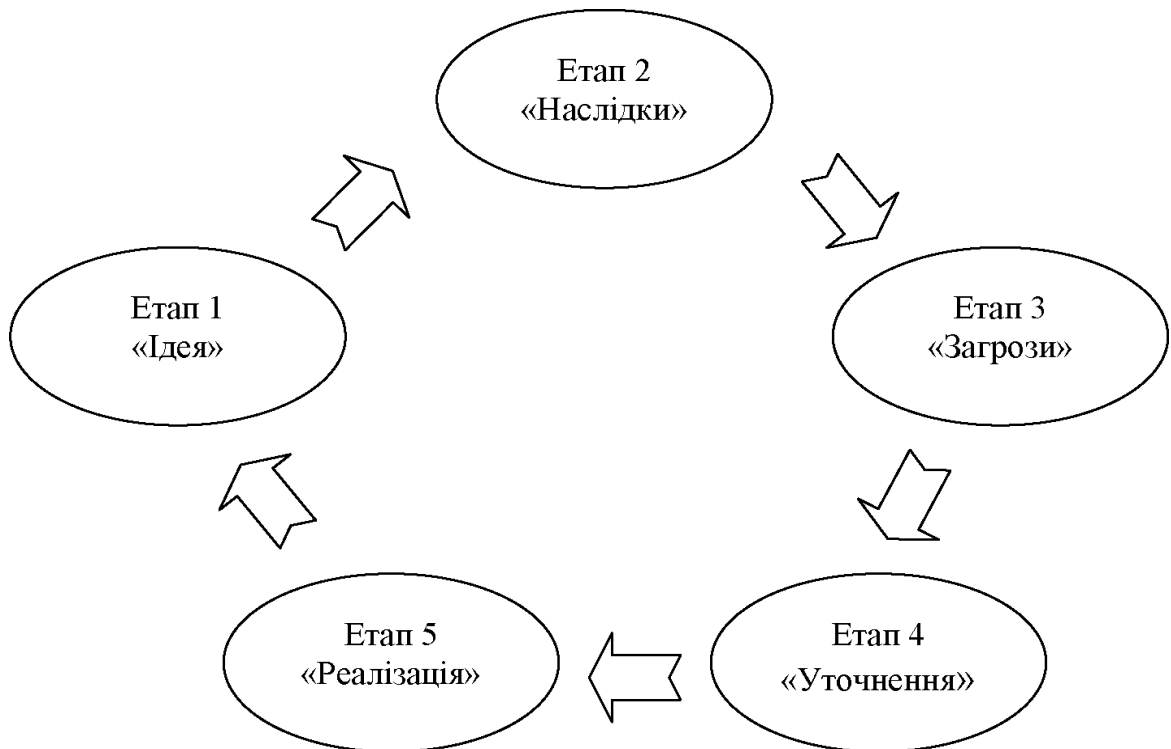
Джерело: [розроблено автором]

На основі проведених розрахунків та аналізу можна зробити висновок, що стратегія ТОВ "Грін Тек" має полягати у подальшому розвитку та збільшенні частки ринку електроенергії. Інвестиції, просування послуг з енергопостачання та залучення нових клієнтів допоможуть цим продуктам стати преміум-класом і залишитися в цій категорії надовго.

Враховуючи зростаючу потребу у цьому виді продукції та сучасні ринкові тенденції, це є перспективним напрямком для розвитку

бізнесу.

Таким чином, стратегія ТОВ "Грін Тек" складається із запланованих заходів (директивна стратегія) та необхідних змін у разі непередбачуваних подій (планові стратегічні рішення). Підприємство ТОВ «Грін Тек» повинне мати добре розроблену стратегію, але в той же час бути готовим адаптуватися до майбутніх мінливих обставин. При цьому процес перетворення ідеї наступної господарської діяльності в стратегію реалізується шляхом застосування п'яти основних етапів (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Етапи формування та впровадження стратегії розвитку
ТОВ «Грін Тек»**

Джерело: [розроблено автором]

Першим етапом цього процесу є генерування, розробка та аналіз ідей для стратегії розвитку зелених технологій. На цьому етапі слід оцінити актуальність ідей та реальну можливість їх реалізації.

Другий етап - визначення та аналіз попередніх результатів запланованих заходів. Третій етап циклу прийняття рішення щодо реалізації

ідеї передбачає аналіз ризиків та перешкод, які можуть призвести до невдачі. Далі необхідно визначити основні напрямки та варіанти реалізації стратегії розвитку з урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "Грін Тек" та можливих змін, які можуть відбутися.

Доцільність реалізації даної стратегії в компанії необхідно остаточно оцінити на основі отриманого досвіду роботи та моделювання стану процесів, розглянутих на попередньому етапі. Нові ідеї, які можуть виникнути під час реалізації стратегії, будуть враховані в подальшому. Далі цей процес повторюється аж до припинення діяльності компанії.

Особливістю розробки та реалізації стратегії ТОВ "Грін Тек" є те, що відповідно до теоретичної структури життєвого циклу виробництва товарів (господарської діяльності) можна поділити на три великі групи. Так, відповідно до стадій життєвого циклу економіки їх можна поділити на стратегії зростання, стратегії підтримки та стратегії ліквідації.

Стратегії зростання характерні для стартапів та компаній, які нарощують обсяги виробництва з метою збільшення доходів; для ТОВ "Грін Тек" такі стратегії повинні передбачати вибір цільових сегментів для подальшого інвестування та впровадження інновацій; перед їх реалізацією в ТОВ "Грін Тек" рекомендується розглянути три типи стратегій зростання:

1) стале зростання: збільшення виробництва та впровадження інноваційних технологій у бізнес;

2) більша інтеграція: об'єднання сусідніх компаній для збільшення виробництва та зменшення операційних витрат; та

3) диверсифікація: розвиток різних видів виробництва, не пов'язаних між собою, та розширення асортименту товарів і послуг на основі власних можливостей.

Стратегія захисту. Ця стратегія характерна для підприємств, які досягли необхідного рівня розвитку і пов'язана з утриманням досягнутих позицій в енергопостачальній діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестуванням в цікаві проекти.

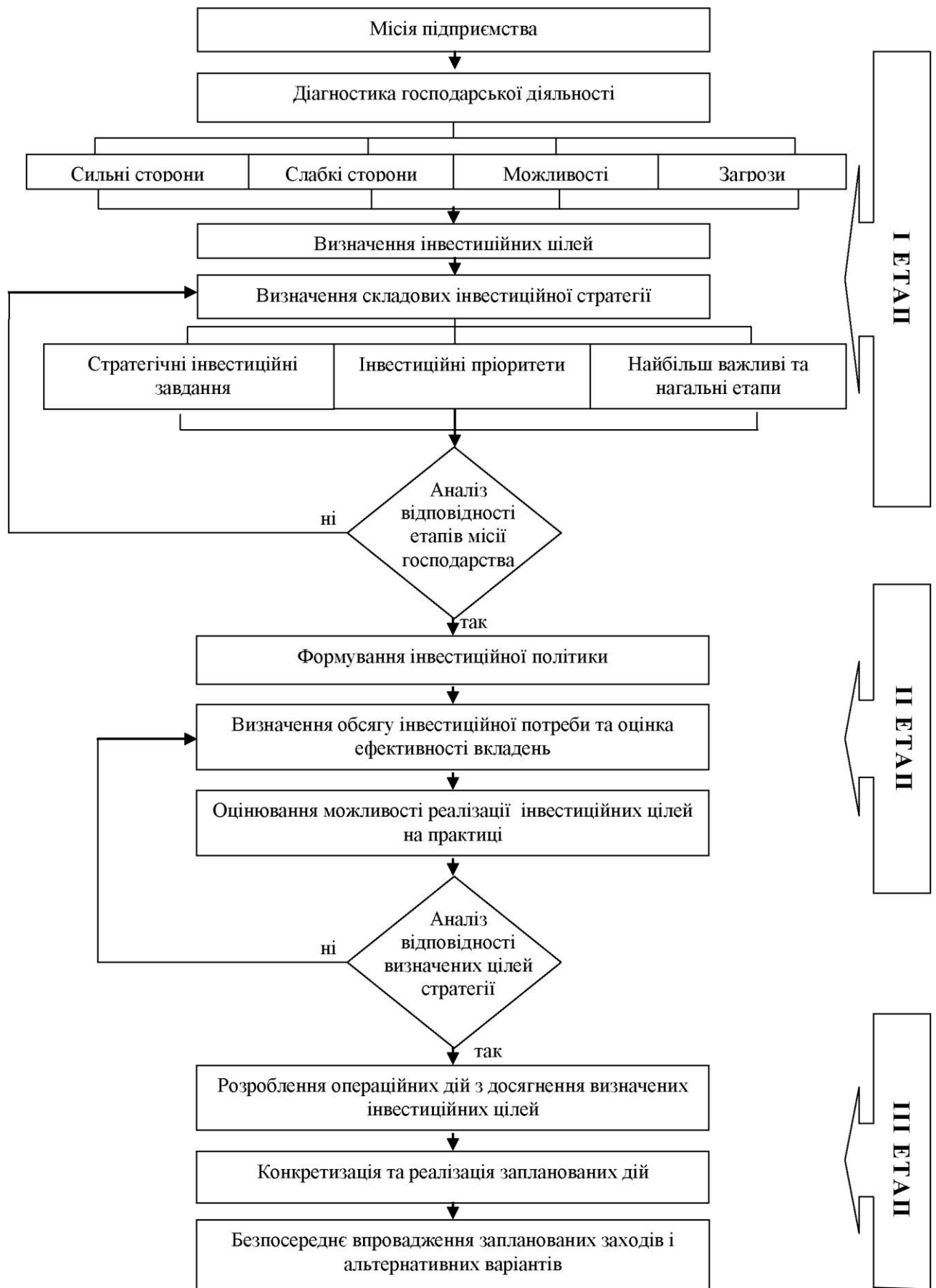


Рис. 2.6. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Грін Тек»

Стратегія пом'якшення наслідків. На основі цього підходу Greentech зосереджується лише на забезпеченні мінімально необхідного рівня виробництва. Така стратегія характерна для компаній, діяльність яких знаходиться на завершальній стадії життєвого циклу. Загалом, вибір стратегії пов'язаний зі здатністю забезпечити необхідними ресурсами заплановану діяльність. Формулювання та реалізація стратегії повинні передбачати поетапну реалізацію запланованих заходів, як показано на рис. 2.6.

Спочатку визначається місія компанії, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище та встановлюються стратегічні інвестиційні цілі.

На другому етапі формулювання та реалізації стратегії розробляється інвестиційна політика енергопостачальної компанії, яка визначає конкретні правила та етапи, інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також планування та оцінку майбутніх витрат та вигод.

На завершальному етапі реалізації стратегії розробляється оновлений інвестиційний план, який визначає рівень інвестицій в оборотний та поновлюваний капітал і забезпечує реалізацію інвестиційної стратегії на основі індикативних результатів конкретних інвестиційних проєктів.

Підготовка такого плану забезпечує відповідність стратегічних цілей компанії поточним цілям розвитку, а також узгодження інвестиційної діяльності та фінансових ресурсів.

Крім того, на цьому етапі відбувається безпосередня реалізація запланованих заходів, таких як закупівля обладнання, технологій та біологічних активів, будівництво будівель та господарських споруд. При розробці стратегії розвитку ТОВ "Грін Тек" слід дотримуватися наступних принципів

- План повинен бути системним і орієнтованим на досягнення загальних цілей управління;
- Процес розробки стратегічного плану повинен враховувати думки та побажання всіх, хто залучений до діяльності;
- Процес планування повинен здійснюватися безперервно в рамках

певного циклу; розроблені плани повинні модифікуватися або доопрацьовуватися.

Плани повинні бути настільки конкретними і детальними, наскільки це дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності ТОВ "Грін Тек", із застереженнями, що дозволяють раціоналізувати і внести необхідні зміни у сформульовані плани у разі виникнення непередбачених обставин.

Нестабільність зовнішнього середовища, поведінка конкурентів і мінливі потреби ринку вимагають постійного коригування стратегічного плану, особливо щодо короткострокової стратегії компанії. Розглядаючи можливість коригування стратегічних цілей, компанія може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приймати своєчасні бізнес-рішення.

Оскільки формулювання більшості видів стратегій вимагає спеціальних знань, а ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості діяльності, методологія SWOT-аналізу є зручним способом визначення стратегічного напрямку діяльності ТОВ "Грін Тек". Особливістю цієї методики є те, що вона може бути застосована середньостатистичним суб'єктом господарювання, оскільки не вимагає великої аналітичної бази даних або складної підготовки до застосування.

За цією методикою, перш за все, слід провести повну діагностику сильних і слабких сторін компанії, потенціалу для подальшого розвитку та загроз, що призводять до несумісності з обраним економічним напрямком.

Так, до сильних сторін ТОВ "Грін Тек" можна віднести наявність відносно великої земельної ділянки для здійснення господарської діяльності, наявність необхідної матеріально-технічної бази та технологічної інфраструктури, а також вигідне місце розташування.

З іншого боку, до слабких сторін можна віднести залежність від зовнішніх спеціалістів для ремонту та оперативної координації роботи обладнання електростанції, необхідність закупівлі імпортного обладнання та додаткові витрати через коливання валютних курсів, а також ризик втрати

або пошкодження обладнання та електромережі в результаті військових дій.

Аналіз господарської діяльності за сильними та слабкими сторонами дозволяє зробити висновки про внутрішнє середовище ТОВ "Грін Тек". Однак при формуванні стратегії розвитку необхідно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Для цього важливо оцінити можливість гарантованого збуту електроенергії, виробленої сонячною електростанцією, рівень конкуренції та правового захисту.

Метод SWOT-аналізу може допомогти визначити напрямки і складові стратегії, проаналізувавши ці фактори в логічній послідовності. Для його визначення необхідно, з одного боку, вибрати варіанти, що відповідають результатам діагностики взаємовідносин всіх учасників реалізації плану, а з іншого - розглянути всі варіанти для аналізу, незалежно від того, чи є вони слабкими або сильними сторонами, загрозами або можливостями.

Поряд з можливостями керівництву необхідно усвідомлювати і небезпеки, які можуть призвести до несумісності з обраним напрямком розвитку, наприклад, ризик військових дій в країні, несприятливі кліматичні умови, зростання собівартості продукції, посилення конкуренції на ринку, часткова амортизація або вихід з ладу матеріально-технічної інфраструктури, інфляція в Україні та ін.

При розробці стратегії розвитку ТОВ "Грін Тек" необхідно визначити стратегічні цілі, пріоритети стратегічних інвестицій та основні етапи досягнення цілей інвестиційної діяльності. Для того, щоб спланувати розподіл коштів на досягнення стратегічних цілей, деякі менеджери рекомендують виділяти близько 50% інвестицій, 25% на стратегічні інвестиційні пріоритети і 10% інвестицій на досягнення найважливіших інвестиційних цілей. Крім того, близько 15% інвестиційних коштів має бути доступним для вирішення поточних завдань з урахуванням можливих змін і коригувань, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії розвитку.

Сучасна електроенергетична галузь пропонує ряд стандартизованих методик розрахунку складових стратегії розвитку та проектів бізнес-планів

для малих постачальників електроенергії, до яких відноситься і ТОВ "Грін Тек". Наприклад, будівництво електростанцій з відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні та вітрові електростанції, розвиток розсадництва, закупівля сільськогосподарської техніки, закупівля молодняка та розведення тварин, популяризація нішевих продуктів, виробництво трав'яних настоянок та співпраця з іншими господарствами.

На цій основі можна розробити інвестиційну стратегію інформаційно-консультаційних послуг для розвитку подібних підприємств.

Оскільки ТОВ "Грін Тек" розташоване в сільській місцевості, основні функції служби бізнес-консалтингу базуються на тих, що визначені в Законі України "Про сільськогосподарську дорадчу діяльність". Основні положення полягають у наступному:

- підвищення рівня освіти суб'єктів господарювання, які працюють у сільській місцевості, та розвиток їхньої спроможності до впровадження ринкової економіки за участю сільських жителів;
- надання консультаційних послуг сільським підприємствам та сільським жителям у сфері економіки, технологій, менеджменту, маркетингу, бухгалтерського обліку, оподаткування, права та екології;
- консультування правоохоронних органів та органів місцевого самоврядування з питань розробки та впровадження програм соціально-економічного розвитку та освіти громадянського суспільства;
- поширення сучасних технологій та новітніх науково-технічних розробок і впровадження їх у виробництво;
- сприяння розвитку сільського туризму, сільських робочих місць та несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості
- робота з молоддю у сільській місцевості, розроблення та реалізація молодіжних програм тощо.

Закон також визначає основні форми дорадчої діяльності, серед яких: навчання суб'єктів господарювання, що працюють у сільській місцевості, та сільських жителів; дослідження та розробка шляхів вирішення соціально-

економічних проблем сільських територій; демонстрація видів і методів роботи для суб'єктів господарювання, що працюють у сільській місцевості, та сільських жителів; надання інформаційної підтримки існуючим проектам.

Отже, метод консультаційних послуг є найбільш прийнятним та ефективним способом навчання, інформування та надання консультативної допомоги МСП.

При цьому використовуються найрізноманітніші методи, починаючи від швидкого економічного аналізу, який є простим методом виявлення проблем, і закінчуючи інвестиційним плануванням та прийняттям управлінських рішень на основі економічного обґрунтування консультації.

Експрес-аналіз дозволяє оперативним менеджерам швидше і об'єктивніше виявляти проблеми, з якими вони стикаються, маючи мінімум інформації, а також оцінювати прибутковість рішень, що приймаються. Методи експрес-аналізу, як правило, включають:

- аналіз ефективності рішень на основі складання часткових бюджетів і визначення приросту (збільшення або зменшення) чистого прибутку після незначних змін, наприклад, підвищення ефективності системи управління;
- аналіз і планування господарської діяльності на основі методу розподілу витрат виробництва на постійні та змінні витрати і розрахунку маржинального прибутку (валового прибутку); та
- аналіз фінансових показників підприємства, облік витрат і доходів, оцінка грошових потоків і фінансової стійкості;
- аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз з метою логічного визначення проблем, які потребують вирішення (на основі знань і досвіду консультанта);
- інші методи економічного аналізу.

При консультуванні керівництва ТОВ "Грін Тек" особливу увагу слід приділити методам інвестиційного консультування. Це пов'язано з тим, що інноваційний та інвестиційно-орієнтований розвиток організаційно-правового сектору вимагає розробки бізнес-стратегії та плану.

Вирішальним фактором стратегічного управління в ринковій економіці є процес вибору стратегії. Він повинен ґрунтуватися на чіткому розумінні розвитку ТОВ "Грін Тек" та враховувати фактори, що визначають поведінку підприємств-виробників альтернативної енергетики відповідно до обраної стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє "визначити наявність внутрішніх ресурсів і засобів використання зовнішніх можливостей за допомогою стратегічної діагностики та оцінки функціональних сфер діяльності компанії та виявити її сильні і слабкі сторони" [32].

Дослідження показало, що найбільш впливовими факторами, які складають сильні сторони ТОВ "Грін Тек", є стабільний розвиток галузі, відносно висока продуктивність праці та наявність вільних ресурсів для ведення бізнесу та інвестування. Водночас, за результатами SWOT-аналізу, відсутність працездатного населення та молоді, особливо в сільській місцевості, низький рівень реальних доходів населення, фізична зношеність основних фондів та застарілість технологій висвітлюють основні слабкі сторони ТОВ "Грін Тек".

На другому етапі було проведено оцінку впливу цих факторів. На третьому етапі шляхом перехресного аналізу взаємозв'язків між факторами у сферах порівняльних переваг, викликів та ризиків було сформовано систему стратегічних цілей.

Поєднання внутрішніх сил та зовнішніх загроз може призвести до скорочення внутрішнього виробництва та експансії іноземного капіталу, технологій, обладнання та потужностей. У таких випадках доцільно посилити державну підтримку промисловості та активізувати пошук внутрішніх інвесторів в інших секторах економіки. Саме у цьому випадку стратегія інтеграції та диверсифікації може бути найбільш сприятливим варіантом для розвитку підприємства.

Завдяки реалізації проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції підприємство покращить використання виробничих та трудових ресурсів,

підвищить свою незалежність від постачальників комплектуючих для електростанцій, а також покращить та стабілізує свій фінансовий стан.

Ця стратегія забезпечить повне насичення ринку, підвищення ефективності виробництва, скорочення імпорту продукції, збільшення річного прибутку ТОВ "Грін Тек" та збільшення надходжень до державного бюджету.

Поєднання внутрішніх слабких сторін компанії та зовнішніх можливостей може посилити конкурентну перевагу перед іноземними виробниками та підвищити горизонтальну інтеграцію ТОВ "Грін Тек".

Для протидії негативним тенденціям доцільно впровадити стратегію розвитку. Стратегії розвитку ринку та виробництва характеризуються довгостроковими перспективами реалізації, високими комерційними ризиками та необхідністю значних витрат на розробку та реалізацію заходів щодо збільшення обсягів виробництва та продажу електроенергії. Реалізація таких стратегій потребує значних капіталовкладень, часу та державної підтримки.

Сутність ефективності стратегічного управління, що визначається як відношення результатів діяльності компанії до стратегічних цілей, розкривається в оцінці чистого та валового прибутку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГРІН ТЕК»

3.1. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління підприємством в Україні

Українські підприємства, що працюють у нестабільному середовищі ринкової економіки, можуть успішно функціонувати лише в тому випадку, якщо вони здатні заздалегідь передбачати зміни та вживати превентивних адаптаційних заходів.

В умовах військових дій, постійного ускладнення та нестабільності зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, необхідним є пошук нових підходів до управління вітчизняними підприємствами як суб'єктами господарювання для забезпечення їх стабільної та ефективної роботи в довгостроковій перспективі. Таким підходом у світовій практиці сьогодні є стратегічне управління, яке являє собою управлінський процес, що створює і підтримує стратегічну відповідність між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [6].

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не набула значного поширення. Більшість керівників не бачать необхідності в розробці довгострокових стратегій і вважають, що в сучасному динамічному середовищі неможливо вирішувати питання довгострокового розвитку.

Однак стратегічне управління є найважливішим інструментом для компаній, що дозволяє їм виживати в динамічному конкурентному середовищі та адаптуватися до змін. На жаль, більшість підприємств в Україні є безпорадними сьогодні і не можуть розраховувати на це в майбутньому через відсутність керівного принципу, місії та цільової орієнтації свого розвитку, здатності розпізнавати та адекватно реагувати на

вплив зовнішнього середовища, а також здатності адаптуватися до цього середовища або позитивно впливати на нього.

Коли мова йде про стратегічне управління на підприємствах, в кожен конкретний момент, виходячи з того, що середовище і становище підприємства змінюються, фіксується інформація про те, що підприємство повинно робити зараз, щоб досягти бажаних цілей в майбутньому. Слід зазначити, що вибір і реалізація стратегії є ключовою частиною стратегічного управління.

Добре розроблена стратегія може допомогти вирішити проблему узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і таким чином підвищити потенціал і адаптаційні можливості підприємства. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства допомагає побудувати систему, в якій певні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх складових діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища.

Водночас, окрім суб'єктивних причин небажання керівництва вітчизняних підприємств мислити стратегічно та розуміти необхідність стратегічного підходу в управлінні підприємством, існує низка об'єктивних причин, через які вітчизняні підприємства не розробляють стратегії своєї діяльності та розвитку бізнесу. Зокрема, завдання розробки корпоративної стратегії як концептуального сценарію завчасних дій у зовнішньому ринковому середовищі передбачає перевірку та формулювання інвестиційних проєктів і пов'язаних з ними бізнес-планів, аналіз та формулювання можливостей для випуску нової продукції, аналіз та формулювання можливостей для нових випусків цінних паперів, розробку систем оцінки ризиків та управління портфелем цінних паперів. З одного боку, це вимагає від спеціалізованих аналітиків знань макроекономічного, міжнародного, фінансового, податкового, цінних паперів та патентного права, передового бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу. З іншого боку, це вимагає від компаній фінансової спроможності оплачувати

роботу такої групи аналітиків і консультантів. Таким чином, обмежені фінансові можливості більшості підприємств в Україні та відсутність фахівців необхідного рівня об'єктивно зумовлюють обмеженість сфери такої управлінської діяльності на підприємствах та обмеженість економічного консультування при розробці стратегій розвитку підприємств.

Проблема впровадження систем стратегічного управління на вітчизняних підприємствах полягає в тому, що не існує єдиного стандартного рецепту організації довгострокового оптимального управління підприємством, а тому завжди необхідно обирати той тип управління, який найбільше підходить для конкретного типу підприємства або конкретного типу проблем. Іншими словами, до впровадження стратегічного управління на підприємствах слід підходити творчо та індивідуально. Це вимагає не менше зусиль, часу і ресурсів, ніж розробка бізнес-стратегії.

Таким чином, впровадження системи стратегічного управління на підприємстві є об'єктивно необхідним процесом у сфері управління бізнесом, але, на жаль, на цьому шляху зустрічає багато перешкод як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Наразі основні принципи та підходи стратегічного управління для українських підприємств в основному запозичені з розробок зарубіжних вчених та практики американських, японських та європейських компаній, і Україна має незначний досвід у цій сфері.

Стратегічні проблеми українських підприємств мають бути пов'язані із повномасштабними військовими діями, загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо, а не з поверненням інвестицій, підвищенням вартості акцій, завоюванням нових ринків збуту тощо. Лише успішно опановуючи та застосовуючи сучасні методи та підходи стратегічного управління, які враховують ризики кризових ситуацій, підприємства можуть працювати стабільно та отримати позитивні перспективи зростання.

Хоча науковці не надали узагальненого підходу до визначення

показників, що лежать в основі вибору відповідної стратегії, вважається, що вибір стратегії розвитку може ґрунтуватися на наступному:

- конкурентоспроможність бізнесу на ринку
- фінансові можливості та потенціал підприємства
- інвестиційні можливості та надійність бізнесу
- прибутковість активів підприємства та загальна економічна ситуація;
- здатність бізнесу впроваджувати інновації
- рівень якості продукції та послуг
- відносини зі споживачами та постачальниками
- етапи життєвого циклу компанії
- узагальнення результатів, отриманих за допомогою SWOT-аналізу

[16].

Основними якостями стратегії є її ефективність, обґрунтованість та надійність. Вибір відповідної стратегії дозволяє створити конкурентну перевагу компанії на ринку, а її актуальність, надійність та ефективність продовжують життєвий цикл компанії.

Необхідно надати теоретичне обґрунтування обраної моделі корпоративного розвитку. Важливим є також процес створення механізмів реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На організаційному рівні визначається інноваційний напрям розвитку підприємства, ставляться завдання на рівні функціональних підрозділів та оцінюється ефективність запропонованої стратегії.

Для того, щоб якісно визначити стратегічний напрямок розвитку підприємства, бажано формувати стратегію розвитку підприємства за певними етапами. У науковій літературі порядок реалізації стратегії розвитку на підприємстві описано в багатьох наукових працях. Результати досліджень показують, що зміст, послідовність та кількість етапів формування стратегії розвитку підприємства відрізняються у різних дослідників. Більшість досліджень визначають першим етапом формулювання місії підприємства, інші починають формування стратегії розвитку підприємства з оцінки стану

підприємства, його потенціалу та можливостей.

На сьогоднішній день виділяють наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства:

- визначення цілей стратегії розвитку
- оцінка ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- формулювання альтернативних стратегій розвитку та визначення оптимальної стратегії;
- розробка тактичних та оперативних планів з деталізацією завдань на різних рівнях організації;
- визначення ефективності запропонованої стратегії.

Процес формулювання стратегії розвитку може також закінчуватися вибором конкретної стратегії, впровадженням концепції стратегії в діяльність підприємства, контролем за реалізацією стратегії, оцінкою результатів реалізації стратегії розвитку та виявленням відхилень.

Тому необхідно уточнити кількість змістовних елементів та етапів формування стратегії розвитку підприємства і, відповідно, детально дослідити методику вибору стратегії розвитку підприємства.

Основними аспектами формування стратегії розвитку підприємства є наступні:

- 1) розробка стратегії;
- 2) тестування стратегії.

Ці пов'язані між собою напрямки не є рівнозначними. Слід зазначити, що найбільш важливим і ґрунтовним етапом є розробка стратегії розвитку бізнесу, оскільки якісне обґрунтування стратегії значно спрощує її імплементацію в бізнес-діяльність та зменшує потребу в частих коригуваннях.

Водночас така стратегія має бути гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни.

Основні напрями та зміст побудови стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 3.1.

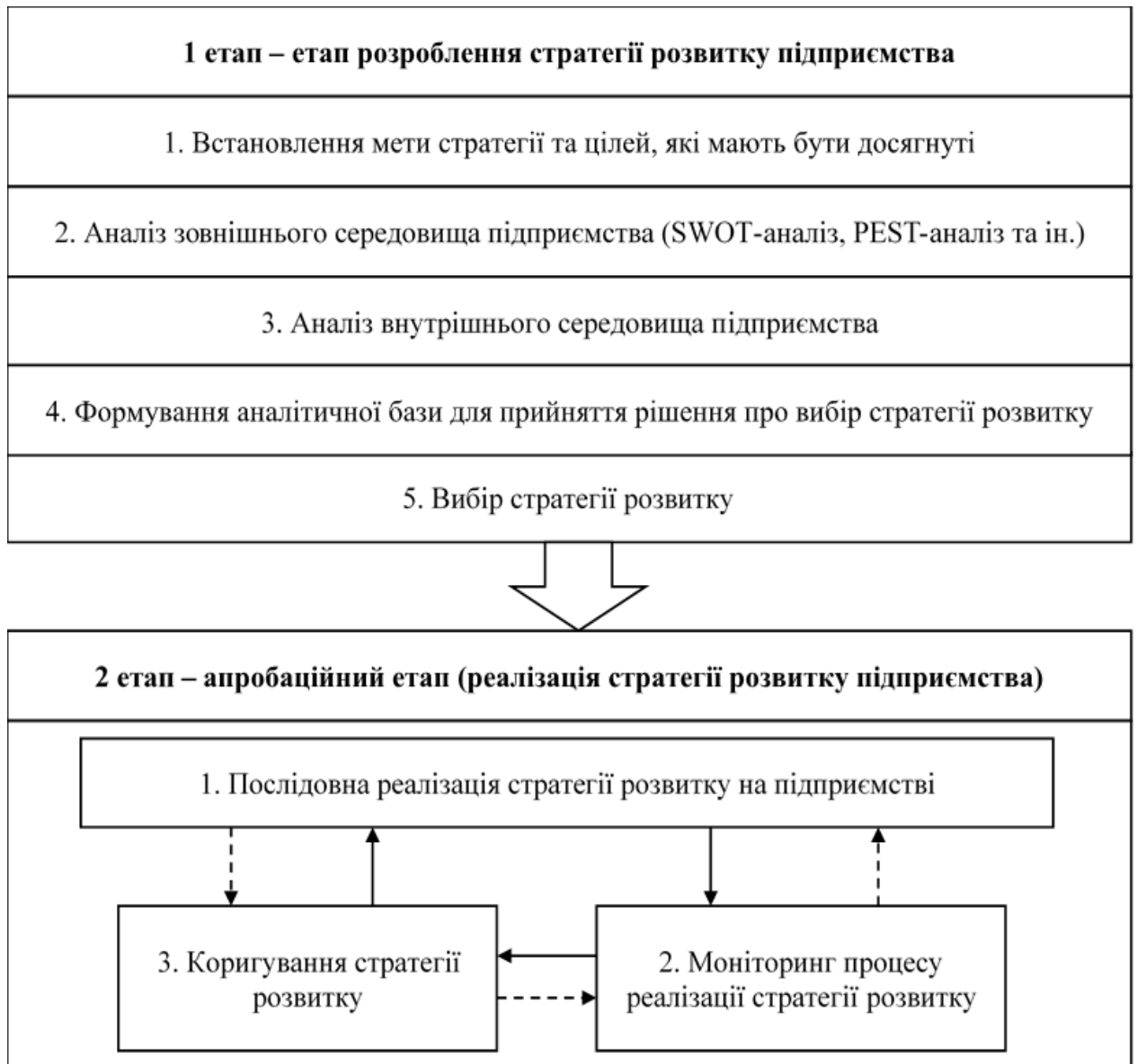


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії розвитку ТОВ «Грін Тек»

Джерело: [34]

Перший етап формулювання стратегії повинен починатися з визначення місії та цілей, які відображають загальну корпоративну стратегію компанії. Поставлені цілі поділяються на ряд окремих цілей, які повинні бути досягнуті підприємством протягом певного періоду часу.

При формуванні стратегічного напрямку розвитку підприємства велику увагу слід приділяти стану зовнішнього середовища. Для цього слід використовувати такі відомі методи, як SWOT- та PEST-аналіз: За допомогою SWOT-аналізу можна визначити частки ринку, встановити

конкурентні позиції, дослідити міцність зв'язків з постачальниками та посередниками, визначити якість продукції та послуг, що виробляються, вивчити цінову політику, дослідити рівень контролю над каналами розподілу та збуту. Внутрішнє середовище підприємства оцінюється з метою виявлення резервів збільшення виробничих потужностей, збільшення ширини і глибини асортименту продукції, що випускається і виявлення можливостей для започаткування нових видів діяльності. Кількісна оцінка стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом визначення необхідних фінансово-економічних показників, які формують аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень щодо напрямів розвитку підприємства. У багатьох випадках результатом кількісної оцінки є визначення ключових показників, на основі яких здійснюється остаточний вибір стратегії розвитку.

Впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, зокрема на ТОВ «Грін Тек» піднімає низку питань, серед яких усвідомлення того, що для досягнення бажаних результатів поточні та стратегічні виклики необхідно вирішувати одночасно.

Однак підприємства, які мають стратегію та застосовують стратегічне управління, завжди здатні до послідовних і системних дій, що підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей. Як показує зарубіжний досвід, більшість успішних підприємств регулярно формулюють стратегії свого розвитку. І головним завданням менеджменту на таких підприємствах є забезпечення отримання регулярного прибутку не тільки сьогодні, але і в довгостроковій перспективі.

Тому при формуванні стратегічного управління на ТОВ «Грін Тек» необхідно зробити наступне:

- 1) По-перше, переконатися, що топ-менеджмент підприємства дійсно хоче і готовий до стратегічного управління.

- 2) По-друге, створення на підприємстві відділу стратегічного розвитку. На цей відділ має бути покладено завдання зведення всіх стратегічних напрацювань у план рішень у певному форматі, а також створення та

розробка всіх конкретних заходів зі стратегічного управління, тобто проведення конкретних циклічних заходів з розробки, реалізації та вдосконалення стратегії компанії.

3) По-третє, слід дотримуватися певних принципів формулювання ефективних стратегій. Вдумливий і творчий підхід до вивчення існуючого зарубіжного досвіду у сфері стратегічного управління та його перенесення на вітчизняні підприємства з урахуванням специфічних умов розвитку української економіки допоможе вітчизняним підприємствам побудувати необхідний виробничий потенціал і підвищити ефективність своєї діяльності.

Між тим, сьогодні на вітчизняних підприємствах формується новий підхід до системи управління в цілому та стратегічного управління зокрема, який базується на децентралізації управління бізнесом, що широко практикується в Європі та США (особливо в США). Відповідно до цього підходу, організаційна структура сучасних підприємств, як форми бізнесу, так і форми управління, зміщується від функціонально надмірно концентрованої структури, в якій види діяльності та завдання розподілені за основними економічними функціями, до незалежних або напівнезалежних підрозділів (так званих СЗГ), здатних формулювати та реалізовувати стратегії в конкретних сегментах ринку, де вони можуть продемонструвати свою конкурентоспроможність.

Слід також зазначити, що у світовій практиці великі компанії часто поєднують кілька секторів і формують власні комплексні стратегії розвитку на певний період часу. У диверсифікованих підприємствах необхідно поєднувати кілька напрямків розвитку одночасно, щоб відобразити різні виробничі моделі та особливості бізнес-діяльності в різних секторах.

Однак навіть такі невеликі підприємства, як ТОВ «Грін Тек» з одним основним видом діяльності часто розробляють більш складні та багатогранні стратегії, що базуються на основних індивідуальних підходах, наприклад, скорочення витрат або продаж певного допоміжного обладнання може поєднуватися з розвитком ринку або продукту.

3.2. Впровадження методичних засад визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства

Перехід до ринкової економіки вимагає швидких змін у всіх підсистемах організаційної структури аграрного сектору для того, щоб стати більш конкурентоспроможним. Цього можна досягти шляхом впровадження ефективних систем управління, які дозволяють ефективно використовувати можливості і сильні сторони та усувати слабкі сторони і загрози. Системи управління ефективністю можуть допомогти у вирішенні цих питань. Ефективність використання потенційних можливостей залежить від ефективності системи управління компанією та рівня стратегії.

На рис. 3.2 показано дерево цілей, розроблене для розробки стратегії ТОВ "Грін Тек" з урахуванням загальних стратегічних цілей компанії.

Загальні цілі комерційної політики включають дві підцілі першого рівня: зростання обсягів продажів і частки ринку та забезпечення стабільних економічних умов діяльності компанії.

Це задоволення попиту споживачів, отримання переваги над конкурентами та утримання частки ринку на місцевому ринку. Ці цілі також є важливими для збутової діяльності підприємства, а досягнення цих цілей визначається конкретними завданнями та методичними рекомендаціями щодо моніторингу результатів збутової політики.

Оскільки обрана політика відображає фактичну збутову діяльність підприємства, то пропонується набір показників, які дозволяють "швидко оцінити ефективність основних комерційних і технічних збутових операцій з точки зору транспортування, зберігання, підготовки товарів до відвантаження тощо" [69].

У цьому випадку слід використовувати такі показники, як відношення чистого прибутку до валового прибутку, витрати обігу у відсотках до загальних витрат та суми чистого прибутку. Варто зазначити, що

ефективність підприємницької діяльності формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку бізнесу і тому потребує комплексного підходу.

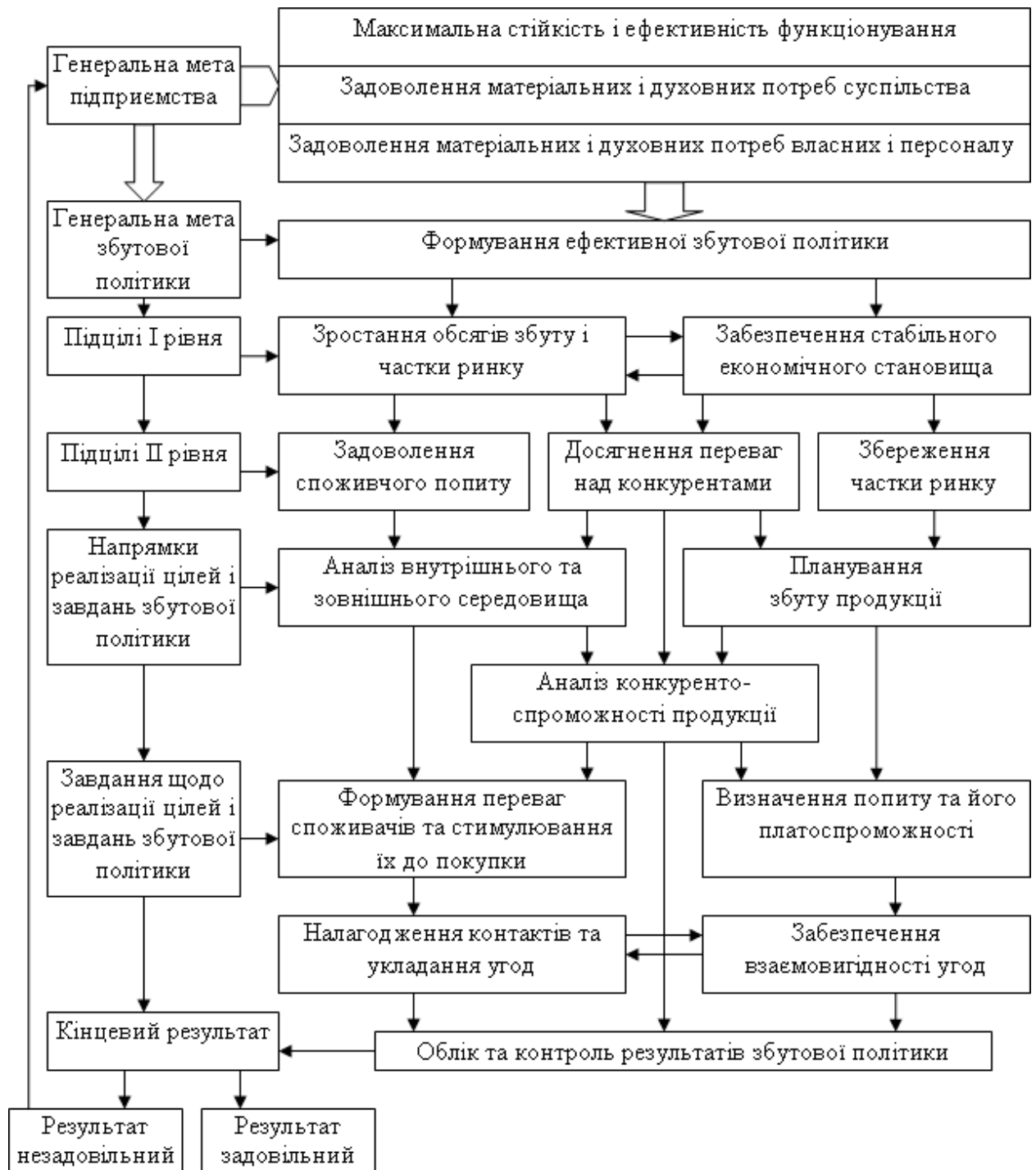


Рис. 3.2. Дерево цілей і завдань з формування стратегії ТОВ «Грін Тек»

На основі аналітичної інформації ТОВ "Грін Тек" вносить необхідні корективи для підвищення обсягів прибутків. Відразу реалізуючи продукцію незалежно від пори року, компанія отримує прибуток, в той же час не несе додаткові витрати на зберігання. Покращення якості продукції, що реалізується, також є фактором підвищення ціни, але для цього потрібні додаткові витрати на покращення якості продукції. Аналіз показав, що при визначенні стратегій диференціації цін господарства орієнтуються на співвідношення між категоріями "якість-ціна", щоб досягти найбільш стабільного прибутку протягом року.

Для того, щоб максимізувати прибуток і надати енергопостачальним компаніям конкурентну перевагу при встановленні відпускних цін, рекомендується використовувати ряд коригуючих факторів, таких як державна підтримка, пільгове оподаткування, державні гарантії щодо реалізації електрики виробленої з альтернативних джерел за спеціальним «зеленим» тарифом.

Використання цих факторів дозволить власникам підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо умов збуту електроенергії та гарантуватиме гарантовано високу ціну реалізації.

Конкуренція на ринку енергопостачання зростає. В останні роки конкурентні регіони України чітко розділилися за типом відновлюваної енергетики, яка може найбільш ефективно використовувати сприятливі кліматичні та економічні умови.

Взаємозв'язок між зміною цін, вибором та обґрунтуванням стратегії проілюстровано на рисунку 3.3.

Тому при розробці стратегії виробничого підприємства, яка призведе до підвищення прибутковості ТОВ "Грін Тек", диференціація цін є важливим фактором для отримання конкурентних переваг на місцевому аграрному ринку. На вибір стратегії впливають такі фактори, як обсяги продажів, ціни, асортиментна політика та сезонність, які впливають на вибір матеріалів для просування продукції.

Ціна	висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
	середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
	низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
		низька	середня	висока
		Якість		

Рис. 3.3. Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «Грін Тек»

Джерело: розроблено на основі [6]

Основними критеріями оцінки результатів стратегічного розвитку є актуальність, важливість та багатовимірність. Актуальність означає, що інноваційний проект відповідає цілям науково-технічного, соціального та економічного розвитку країни, регіону або підприємства. Значущість визначається з точки зору управління та бізнесу на національному, регіональному та галузевому рівнях. Багатовимірність - це критерій, який враховує вплив інновації на різні аспекти діяльності організації та її оточення, які можуть бути різних, але взаємопов'язаних типів, таких як економічний, соціальний, технологічний, екологічний, етнічний та культурний вплив.

Найважливішим з цих впливів є економічний вплив, який визначає появу всіх інших впливів і тому вимагає особливої уваги при їх оцінці. Оскільки реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути у вигляді прибутку, кошти не будуть виділені доти, доки не буде доведено потенціал повернення.

Загальний принцип оцінки економічної ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку полягає у порівнянні результативності інновації з витратами на її розробку, виробництво та споживання. Проект вважається ефективним, якщо він забезпечує повернення початкових інвестицій і прибуток інвесторам, які надали капітал.

Оцінка економічної ефективності передбачає розрахунок відносних показників ефективності інновацій на основі концепції часової вартості грошей, тобто з урахуванням нерівномірності грошових потоків у різні періоди. Іншими словами, враховується нерівноцінність грошових потоків у різні часові періоди. Для порівняння в часі використовується дисконтування - за допомогою ставки дисконтування, заснованої на методі складних відсотків, перераховуються вигоди і витрати кожного розрахункового періоду.

Реалізація запропонованої програми стратегічного розвитку ТОВ "Грін Тек" призведе до певних змін у компанії, таких як збільшення кількості персоналу, розширення організаційної структури компанії та підвищення заробітної плати.

Оцінка виявила ефективність використання бізнес-стратегій для підвищення ефективності господарської діяльності. Для сприяння вирішенню цієї проблеми необхідно враховувати корпоративні маркетингові стратегії при розробці корпоративних бізнес-стратегій. Основними етапами процесу стратегічного планування ТОВ "Грін Тек" є: прогнозування кон'юнктури ринку, планування збуту, бюджетування збутової діяльності, розподіл витрат, створення гарантованих каналів збуту, інформаційне забезпечення підготовки збутової діяльності та аналітична обробка збутової діяльності.

Отже, за результатами дослідження кваліфікаційної роботи ми з'ясували, що відновлювана енергетика розглядається як перспективний сектор, який є ключовим для відновлення економіки та енергетичної незалежності України. Згідно з дослідженням швейцарської компанії Lazard, вартість виробництва електроенергії з відновлюваних джерел постійно

знижується, тоді як вартість традиційної генерації зростає. Промислові сонячні та вітрові електростанції вже зараз набагато дешевші, ніж традиційна генерація.

Як і у випадку із Запорізькою АЕС, нинішня війна виявила ще один недолік атомної енергетики: можливість одночасно позбавити супротивника значного обсягу виробництва електроенергії. У випадку з відновлюваною енергією цей ризик значно знижується, оскільки вона розподілена по всій території. З іншого боку, використання потужних ядерних енергоблоків у конфліктах створює новий, більш високий ризик Чорнобиля.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження у кваліфікаційній роботі було визначено поняття стратегії, її види та принципи розробки. Було відзначено, що багато науковців по-різному трактують цей термін. Все залежить від рівня розвитку суспільства, рівня та характеру внутрішнього ринку тощо. Однак є деякі спільні риси, з яких можна зробити висновок, що під стратегією розуміють визначення довгострокового якісного напрямку розвитку підприємства, вона пов'язана з формою, масштабами, засобами його діяльності, системою внутрішніх зв'язків та його позицією в навколишньому середовищі, що приводить до досягнення відповідних цілей. Для найбільш повного аналізу враховуються найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу, їх класифікація та характеристика.

Аналіз діяльності підприємства показує, що ТОВ "Грін Тек" є сильною компанією з конкурентоспроможною продукцією на стабільному і зростаючому ринку. Показники діяльності компанії мають позитивну тенденцію до зростання. Згідно з проведеним аналізом, підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання за всіма показниками за період 2018-2022 років.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що на діяльність компанії впливає низка факторів. Найбільш важливими факторами є ведення військових дій, науково-технічний розвиток, державна підтримка та пільгове оподаткування. Ринок постійно змінюється, що пояснюється тим, що змінюється споживчий попит і успіх компанії на ринку залежить від того, наскільки швидко вона може реагувати на зміни.

Аналіз внутрішнього середовища показує, що підприємство знаходиться в досить хорошій позиції, яку воно може закріпити і розвивати. Всіх слабких сторін компанії можна уникнути, скориставшись наявними можливостями. SWOT-аналіз виявив слабкі та сильні сторони обраної компанії, а також можливості та загрози, що виникають із зовнішнього

середовища. Сильні сторони можуть бути використані для реалізації можливостей та уникнення загроз, в той час як можливості дозволяють усунути слабкі сторони та зменшити їх негативний вплив.

Використовуючи методологію SWOT-аналізу, було оцінено стратегічну позицію та дії ТОВ "Грін Тек". В результаті була обрана стратегія зростання, яка посилять конкурентну позицію компанії. У фазі тестування обраної стратегії передбачається реалізація стратегії розвитку та її інтеграція в діяльність підприємства. На цьому етапі важливого значення набуває моніторинг процесу реалізації стратегії та виявлення негативних факторів. Тому процес моніторингу стратегії пов'язаний і йде паралельно з виправленням недоліків і швидкими змінами. Для цього результати порівнюються між собою і з поставленими цілями стратегії, що дозволяє адаптувати стратегію до умов зовнішнього середовища.

Процес побудови стратегії розвитку підприємства є циклічним і постійно оновлюється. Тому формування основних напрямів діяльності підприємства є результатом належного обґрунтування та формулювання стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку підприємства, покращення іміджу підприємства серед споживачів та, відповідно, зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким чином, запропонована стратегія розвитку є відображенням стратегічного проекту, пов'язаного з основними цілями підприємства.

Головне завдання держави - встановити правила функціонування відновлюваних джерел енергії та забезпечити необхідну правову та ресурсну підтримку підприємствам, що забезпечують її виробництво, включно з кредитами та податковими пільгами. Такі пільгові умови робить галузь відновлювальної енергетики, в якій і працює досліджуване нами підприємство ТОВ «Грін Тек» особливо привабливою. Це дає змогу розвивати даний напрямок діяльності за рахунок не тільки великого капіталу а також і внаслідок створення значної кількості невеликих

підприємств.

У стратегічній перспективі розвиток децентралізованих підприємств з виробництва електроенергії диверсифікує ризики, і підвищує рівень енергетичної незалежності, що особливо актуально у випадку війських загроз та численних обстрілів енергетичних об'єктів.

Розвиток нетрадиційних відновлюваних джерел енергії розглядається як важливий чинник підвищення енергетичної безпеки України та зниження антропогенного впливу енергетики на довкілля. Світовий досвід державного регулювання розвитку відновлюваної енергетики, особливо в країнах, які досягли найкращих результатів, дає змогу визначити обґрунтовані підходи, механізми та інструменти, які слід використовувати в українській адміністративній практиці для стимулювання розвитку відновлюваної енергетики.

Використання відновлюваних джерел енергії мінімізує екологічні втрати та призводить до більш ефективного використання відходів для виробництва енергії. Відновлювана енергетика - це третя промислова революція. Поновлювана енергія повсюдна, і, хоча вона вимагає спільного управління екосистемами, її можна легко використовувати спільно, що створює можливості для глобального співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артаманова Г.В. Обґрунтування засад та пріоритетів національної енергетичної стратегії України / Г.В. Артаманова // Економічний простір. – 2015. – № 93. – С. 59–72.
2. Букаров Н.В., Василенко В.В., Пірожнікова А.П. Аналіз світових інвестицій у відновлювану енергетику. Інновації та інвестиції. 2019. № 11. С. 12–15.
3. Гелетуха Г.Г. Аналіз енергетичних стратегій країн ЄС та світу і ролі в них відновлювальних джерел енергії [Електронний ресурс] / Г.Г. Гелетуха, Т.А. Железна, А.К. Праховнік // Аналітична записка БАУ. – 2015. – № 13. – С. 28. – URL: <http://uabio.org/activity/uabio-analytics>
4. Гриньова В.М. Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, О.П. Великий; за заг. ред. В.М. Гриньової. – Х. : Инжек, 2004. – 368 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 360 с.
6. Довгань, Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с
7. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/ В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 427 с.
8. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. – URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN3853Z.html.
9. Єлісеєва О. К., Хазан П. В. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в світі // Роль статистики в подоланні світової економічної кризи: виклики та перспективи для України: мат. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 травня 2017 р.). Київ: Інститут системних статистичних досліджень ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2017. С. 7–9. 207
11. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 01.07.1994 р. [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/law/>

12. Закон України «Про енергозбереження» від 01.07.1994 р. № 74/94-ВР [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/law/show/74/94>
13. Закон України «Про теплопостачання» від 02.06.2005 р. № 2633-IV [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2633-15>
14. Заключний документ Гаазької конференції з Європейської енергетичної хартії від 17.12.1991 р. [Електронний ресурс]. – URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_061
15. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 р. № 555-IV [Електронний ресурс]. – URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/555-15_208
16. Інформація про об'єкти альтернативної енергетики, яким встановлено «зелений» тариф (станом на 01.01.2023 р.) [Електронний ресурс] // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. – URL: http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/elektro/energo_pidpnyemstva/stat_info_zelenyi_taryf/2023/stat_zelenyi-taryf.12-2017.pdf
17. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011-454 с.
18. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторак В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 387 с.
19. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.
20. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центручбової літератури, 2012. – 384 с.
21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
22. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 105-108.
23. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства /

Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 105-108.

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

25. Гласман, А. Маркетинговые принципы построения виртуальных страниц Internet / А. Гласман - СПб: ДуксНет, 2003. 200 с. .

26. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.

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

28. Плєскач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плєскач, Т.Г.Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с

29. Макарова М.В. Електронна комерція / Макарова М.В. – К.: Вид.центр „Академія», 2012. – 272 с.

30. Вознюк Л.Ф. та ін. Технічне обслуговування і діагностування сільськогосподарських машин. - К.: Урожай, 1988, 237 с

31. Колеснік, Я. Відтворення основних засобів: види, форми та джерела фінансування/Я. Колеснік//*Збірник Дніпропетровського державного аграрного університету*. – 2019. - №4. – С.130-133.

32. Коваль, В. Суміщене електропостачання від поновлювальних джерел енергії [Текст] / В. Коваль // Матеріали IV Всеукраїнської науково-технічної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти радіотехніки, приладобудування і комп'ютерних технологій», 2019. – Тернопіль: Паляниця В. А., 2019 . – С. 294

33. Костюковський Б.А. Вплив на стан та розвиток електроенергетики впровадження «зеленого тарифу» та нової моделі ринку електроенергії в Україні / Б.А. Костюковський, Т.П. Нечаєва, М.В. Парасюк, С.В. Шульженко // Проблеми загальної енергетики. – Вип. 3 (23), 2010. – С. 13–18.

34. Попова Ю.В. Сутність і технічні інструменти інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / Ю.В. Попова. –Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_6/u1106pop.pdf.

35. Просування сайтів в пошукових системах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankstatey.com/index.php?newsid=19768>.

36. Підсумки роботи електростанцій [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_03_09_04_2016.htm

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Програму державної підтримки розвитку нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії та малої гідро- і теплоенергетики» від 31.12.1997 р. № 1505 [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/776-97-%D0%BF>

38. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг «Про встановлення «зелених» тарифів на електричну енергію для приватних домогосподарств» від 28.09.2018 р. № 1125 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nerc.gov.ua/index.php?id=34852>

39. SEO оптимізація – що це таке? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://andrey.lviv.ua/blog/seo>.

40. Шкільов О.В. Бізнес-план підприємства: методика складання./ О.В.Шкільов - К.: Інститут аграрної економіки УААН. 2000.- 40 с.

41. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвська. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

42. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М.Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. –384 с.

43. Как создать свою CRM – Web Automation: [Электронный документ]. (<http://web-automation.ru/book/how-create-crm>).

44. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко.URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko

_023.pdf.

45. Сайт Інституту відновлюваної енергетики НАН України [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ive.org.ua/>

46. Сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nerc.gov.ua>

47. Тарасенко, М. Г. Енергоефективність сонячних електростанцій в Україні [Текст] / М. Г. Тарасенко, К. М. Козак // Матеріали III Всеукраїнської науково-технічної конференції, 8-9 червня 2017 року: збірник тез доповідей. – Тернопіль : Паляниця В. А., 2017. – С.230-232

48. Трофименко О.О. Функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики: монографія / О.О. Трофименко, С.В. Войтко. – 218 К. : Альфа Реклама, 2014. – 178 с.

49. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. 2

50. Шишкіна І. Об'єктивна необхідність розвитку альтернативної енергетики на світовому енергетичному ринку. Актуальні питання економічних наук. 2012. № 8. С. 36–43.

51. Bigerna S., Bollino C. A. & Micheli S. The Sustainability of Renewable Energy in Europe. – Springer International Publishing Switzerland, 2015. – 137 p. 165. BP Statistical Review of World Energy [Електронний ресурс] // British petroleum, 2016. – 48 p. – URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf>

52. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005.-382s.

53. Kryshchanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol.

11. № 3. P. 223–230. URL: <http://iieta.org/journals/ijssse>

54. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Potential of strategic development of regional economy. *Challenges of Globalization in Economics and Business* (The 4th International Scientific Conference. Georgia, Tbilisi, November 1-2, 2019 Proceedings). Tbilisi : Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Economics and Business Faculty, 2019. P. 237–242.

55. Miklovda, V.P., Pityulych, M.I., Hoblyk, V.V., Pityulych, M.M., & Keretsman, N.I. (2020). Socio-Economic Transformations of Small Rural Settlements of Zakarpattia Amidst Decentralisation. *International Journal of Criminology and Sociology*. № 9. P. 3089–3094. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.375>.

56. Pityulych, M., Sochka, K., Makarovych, V., Yoltukhovska, O., & Keretsman, N. (2021). Sustainable development in polyethnic border regions of Ukraine (on the example of Transcarpathia). *E3S Web of Conferences*, 255, article number 01052. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501047>.

57. Shaulska L., Tomchuk O., Human Potential in the Context of the COVID-19 Pandemic: Issues of Inequality and Fulfillment Efficiency. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 6–18.

58. Kerzner G. Strategic management in the company. Model mature project management: DMK Press, 2014 .-320 s

59. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. - 576s.

60. Chen I. J., Popovich K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology // Business process management journal. – 2003. – Т. 9. – №. 5. – С. 672 - 688.