

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

Допущена до захисту:

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

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

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

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «**Формування стратегії розвитку підприємства**»

Виконала: здобувачка вищої освіти II курсу,
групи ПА-22М спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

_____ Світлана НАХАБА

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Анна ОРЛОВА

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
завідувач кафедри ФБСС

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Економічна сутність та класифікація стратегій діяльності підприємств	7
1.2. Особливості стратегічного управління на підприємствах у сучасних умовах	12
1.3. Підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»	26
2.1. Оцінювання стану і динаміки економічної діяльності ТОВ «Праймтех»	26
2.2. Аналіз основних показників фінансово-економічних результатів функціонування підприємства	35
2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Праймтех»	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»	51
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства у сучасних умовах	51
3.2. Розвиток людських ресурсів як складова стратегії підприємства	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасний стан економіки характеризується ознаками кризових явищ, пов'язаних із загальною фінансово-економічною кризою в країні, негативними наслідками воєнного стану, зниженням платоспроможного попиту на продукцію і послуги. За таких умов формування ефективних стратегій розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання є актуальним, оскільки відсутність стратегічного бачення призводить до нераціонального використання наявних фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів.

Наявність відповідної стратегії надає змогу господарюючим суб'єктам чітко визначити стратегічні пріоритети, співставити їх із наявними можливостями і потенціалом та забезпечити їх подальше втілення за допомогою реалізації відповідних заходів та прийняття оптимальних господарських рішень поточного і довгострокового характеру. Стратегія розвитку підприємства дозволяє йому дотримуватися обраного вектору зростання та досягати результатів у сфері розширення частки ринку, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення показників прибутковості і рентабельності діяльності, отримувати відповідний економічний та соціальний ефект від господарської діяльності. Задля досягнення стратегічних цілей та вирішення довгострокових завдань діяльності важливими є чітка узгодженість дій як керівництва підприємства, так і всіх категорій працівників, наявність стійкої мотивації до продуктивної трудової діяльності. Це підтверджує актуальність та своєчасність обраної тематики даного дослідження.

Теоретико-методичні і прикладні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємств досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як: Байло О.О., Бахтін І.В., Бондар Ю.А., Брінь П.В., Бугайчук М.С., Будько О.В., Бушуєв С.Д., Войтов І.М., Галатов Б.М., Герасимчук В.Г., Голтвянська Ю.В., Гордієнко С.О., Грищенко Н.В.,

Гудзь Ю.Ф., Гуторов О.І., Дейнека В.С. Дергачова Г.М., Дроздов Ю.Ю., Духновський І.М., Іванина В.Ю., Карпін С.І., Каткова Т.І., Кіш Г.В., Коваленко О.В., Ковалюк А.В., Кузнєцова К.О., Кузнєцова К.О., Маліношевська К.І., Молнар О.С., Нестеренко С.С., Омельченко А.І., Побережна З.М., Сафронова С.В., Семенча І.Є., Спринська Я.О., Токмакова І.В., Ченуша О.С., Чорнобровка І.В., Шатіло О.В., Шершньова З.Є., Шестаковська Т.Л. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінюванні специфіки формування стратегії розвитку на підприємстві та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегічних підходів до управління діяльністю підприємства в умовах сучасних реалій.

Задля досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути економічну сутність та класифікацію стратегій діяльності підприємств;
- визначити особливості стратегічного управління на підприємствах у сучасних умовах;
- дослідити підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємстві;
- провести оцінювання стану і динаміки економічної діяльності ТОВ «Праймтех»;
- здійснити аналіз основних показників фінансово-економічних результатів функціонування підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Праймтех»;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення стратегічних підходів до управління діяльністю підприємства.

При виконанні дослідження знайшли застосування методи порівняння, класифікації, систематизації та логічного узагальнення, економічного аналізу та коефіцієнтний метод, PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають у:

- забезпеченні подальшого розвитку методичних прийомів щодо формування стратегії розвитку підприємства на основі обґрунтування етапів та факторів впливу;

- вдосконаленні практично-прикладного підходу щодо стратегічного управління діяльністю підприємства з урахуванням новітніх умов та реалій.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості реалізації запропонованих напрямів поліпшення стратегічного підходу до управління у господарській діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за результатами виконання даної роботи опубліковано тези доповіді на тему: «Стратегічні пріоритети розвитку підприємства у сучасних умовах» (матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», 12 грудня 2023 р., м. Кропивницький).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та класифікація стратегій діяльності підприємств

Сучасні реалії функціонування суб'єктів господарювання характеризуються значним прискоренням інтеграційних процесів в економічному житті, активізацією кризових явищ і процесів, нарощенням темпів глобалізації світових ринків, підвищенням масштабів конкурентної боротьби. Зважаючи на це, в процесі формування стратегії розвитку підприємства доцільно враховувати важливість трансформації моделі господарювання, в основі якої знаходиться концепція сталого розвитку (збалансований підхід до вирішення проблем економічного, соціального та екологічного характеру) [14].

Вітчизняні фахівці слушно наголошують, що «успішна реалізація стратегічного плану розвитку залежить від рівня адаптивності підприємства до геополітичних, економічних, соціальних, екологічних та інших умов зовнішніх ринків» [17]. Крім того, вітчизняні підприємства, зважаючи на низку викликів в умовах воєнного стану, мають бути гнучкими, готовими до подолання загроз та протидії ризикам, здатними відновлювати процес стійкого функціонування.

Коваленко О.В., Бахтін І.В. відзначають, що одним із підходів до розуміння сутності стратегії є наступний: «це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації відносно сфери, засобів і форми її діяльності, система взаємовідносин усередині компанії, а також її соціальна позиція» [16].

Брінь П.В. та Голтвянська Ю.В. вважають, що «стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так

короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей» [2].

Аналіз літературних джерел свідчить про значну різноманітність підходів до розуміння сутності стратегії. Як бачимо з рис. 1.1, вона може трактуватися як план управління, набір правил, сукупність цілей, комплекс установок, програма чи курс, напрям розвитку, система дій тощо.



Рис. 1.1. Підходи до формування сутності категорії «стратегія»

Джерело: [24]

Бондар Ю.А., Дейнека В.С. розглядають стратегію розвитку підприємства як «ефективну бізнес-концепцію, яка доповнена низкою практичних дій, що ведуть до досягнення реальних конкурентних переваг, здатних підтримувати цю концепцію протягом тривалого часу» [1].

Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. вважають, що «стратегія розвитку підприємства – це розрахована на тривалий час програма якісних позитивних змін, які можуть вплинути на сферу, засоби й форми його діяльності, систему взаємовідносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [9].

Відповідно, існують різноманітні підходи до класифікації стратегій. Так, М. Портер запропонував класифікувати конкурентні стратегії підприємств за ознаками частки ринку (весь ринок чи його сегмент) та наявними конкурентними перевагами (рис. 1.2).

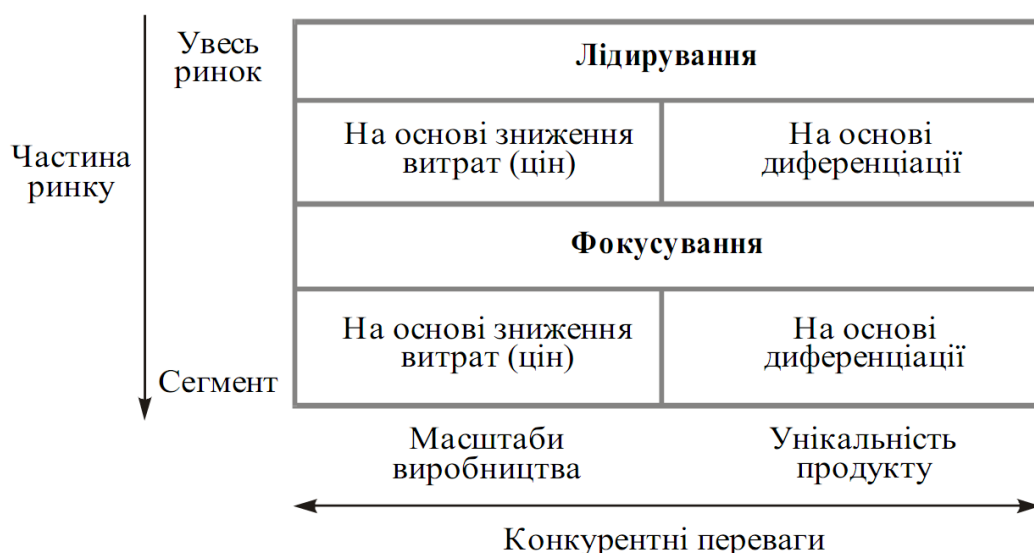


Рис. 1.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [35, с. 257]

Г. Міцберг виокремлював три основні моделі стратегій господарюючого суб'єкта, такі як:

- планова – формується, реалізується та оцінюється у плановому періоді із залученням до цього процесу фахівців з високим рівнем кваліфікації, які, використовуючи низку моделей і методів оцінюють ймовірні результати та обирають найбільш ефективний спосіб досягнення стратегічної мети;

- підприємницька – впроваджуються скоріше неформальні методи формування стратегій, які ґрунтуються на власному досвіді менеджера з навичками підприємницької діяльності, його обізнаності щодо специфіки функціонування певної галузі та у подальшому втілюються у відповідних планах, проєктах і програмах;

- навчання на досвіді – застосовується в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, передбачає урахування зовнішніх змін та перегляд стратегічних цілей на їх підставі, а сам процес трансформації стратегії залежить від рішень керівника [16].

Маліношевська К.І. виокремлює наступні види стратегій за різними ознаками: розширення, стабілізації, економії та ін. (рис. 1.3) [18].



Рис. 1.3. Класифікація стратегій за ознаками

Джерело: [18]

Окрім базових стратегій господарюючого суб'єкта, розглянутих вище, значне місце у підприємницькій діяльності займають функціональні стратегії. У складі таких стратегій найчастіше розрізняють виробничу стратегію, фінансову стратегію, інноваційну стратегію, маркетингову стратегію, стратегію управління людськими ресурсами тощо (рис. 1.4) [1].

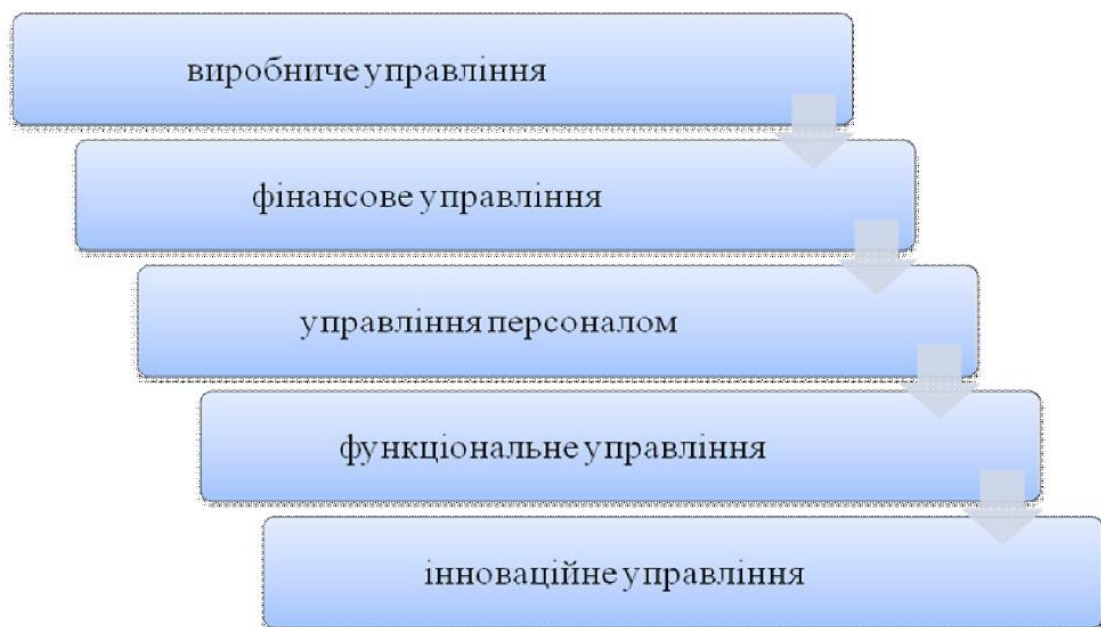


Рис. 1.4. Функціональні стратегії розвитку підприємств

Джерело: [1]

Розглянемо зміст відповідних функціональних стратегій більш детально. Так, фінансова стратегія формується із застосуванням методів

фінансового планування, фінансового аналізу, бюджетування, формування структури капіталу підприємства, створення балансів грошових потоків, фінансового контролінгу та ін.

Маркетингова стратегія формується із застосуванням методів аналізу ринку, маркетинг-мікс, позиціонування на ринку та аналізу ринкових сегментів, інструментарію впровадження та реалізації товарної, асортиментної, збутової політики, просування і розподілу продукції чи послуг підприємства на ринку, комунікативної взаємодії із учасниками ринкових відносин.

Виробнича стратегія створюється із застосуванням інструментарію оцінки вигід та витрат господарської діяльності, організації процесів виробництва у часі просторі, калькулювання й бюджетування витрат на виготовлення продукції та ін.

Стратегія управління людськими ресурсами формується із застосуванням методів управління продуктивністю й результативністю трудової діяльності персоналу, управління процесами стимулювання й мотивації працівників, управління процесами професійного розвитку, навчання й підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Стратегія інвестиційної діяльності ґрунтується на застосуванні інструментарію інвестиційного планування й прогнозування, оцінювання інвестиційних проєктів, фінансування інвестиційних напрямів діяльності, керування інвестиційними ризиками та ін. [25].

Аналізуючи найбільш поширені стратегічні пріоритети, які можуть обрати суб'єкти господарювання при формуванні власної стратегії, зауважимо, що такими пріоритетами можуть виступати:

- досягнення виробничої досконалості (стратегія, орієнтована на якість процесів);
- забезпечення лідерства продукції у певному сегменті ринку (стратегія, зосереджена на якості і конкурентоспроможності продукту);
- забезпечення сталого розвитку підприємства (стратегія розвитку);

- забезпечення максимальної близькості до споживача продукції чи послуг (стратегія, орієнтована на клієнтів) [4].

Розглядаючи безпосередньо стратегії розвитку підприємств, необхідно відзначити, що з-поміж них найчастіше виділяють стратегії концентрованого розвитку, диверсифікованого розвитку та інтегрованого розвитку (рис. 1.5).

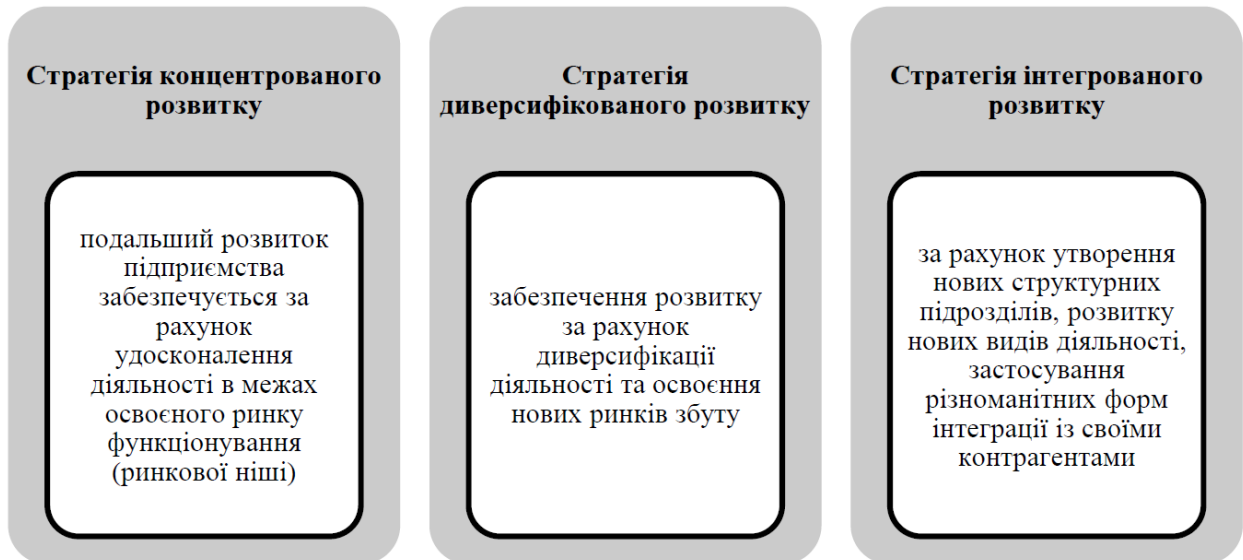


Рис. 1.5. Види стратегій розвитку підприємств

Джерело: [2]

У той же час, обрання тієї чи іншої стратегії розвитку залежить від багатьох чинників і умов, включаючи специфіку діяльності самого підприємства, його галузеву приналежність, існуючу практику і підходи до стратегічного управління, інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів та інших зацікавлених суб'єктів.

1.2. Особливості стратегічного управління на підприємствах у сучасних умовах

Стратегічне управління може бути охарактеризоване як «процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні

та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються» [35, с. 201].

Пріоритетні складові, які формують стратегічний рівень господарюючого суб'єкта, відображені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Складові, що формують стратегічний рівень підприємства

Джерело: [35, с. 53]

Стратегічний підхід до управління діяльністю підприємства тісно пов'язаний із наявністю стратегічного мислення. Головними ознаками такого мислення, на думку науковців, виступають: «цілеспрямованість та

перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність» [35, с. 45].

Порівняльна характеристика стратегічного управління на мікро- і мезорівнях наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика стратегічного управління
на мезо- та мікроекономічному рівнях**

Основні ознаки	Регіон (область, територія)	Структури бізнесу та промислові об'єднання
Об'єкт управління	Соціально-еколого-економічна система в межах регіональних адміністративних меж у взаємозв'язку з іншими територіями. Елементами виступають: територія, включаючи водні ресурси, повітря; етнос (нації, стани, класи); громадяни (працездатне і непрацездатне населення); природні (гео-, біо-, рослинні, водні) ресурси; штучні матеріальні і духовні цінності (промислова інфраструктура, житлові будинки, об'єкти культури, науки); економіка (виробничо-господарська система).	Організація як спеціалізована система виробничо-господарської діяльності
Предмет управління	Забезпечення умов життєдіяльності в регіоні у взаємозв'язку з іншими територіальними утвореннями й органами державної влади в частині правового економічного захисту системи господарства; фізичного, економічного, екологічного, психофізіологічного (санітарно-епідеміологічного) і духовного захисту населення; виховання, включаючи ідеологічну, загальну і професійну освіту; фізична культура й охорона здоров'я; забезпечення основними продуктами харчування; теплом, енергією, житлом; забезпечення засобами зв'язку (пошта, ЗМІ) і комунікації (транспорт, транспортні магістралі).	Процеси виробництва продукції, економічні і господарські відносини, елементи організованої виробничо-господарської діяльності по стадіях їхніх «життєвих циклів», такі як: техніко-технологічні засоби, персонал, матеріально-сировинні ресурси, інформація, фінанси, організаційні умови діяльності, результат діяльності готова продукція (послуги).
Засоби управління	Регіональні органи влади: виконавчі, судові, правоохоронні; органи, органи безпеки руху, органи пожежної інспекції і безпеки, екологічного захисту і тому подібне; Конституція, кодекси законів та інших нормативних актів державного і регіонального значення; централізовані державні і регіональні (бюджетні та позабюджетні) фінансові кошти.	Управління як система розумної діяльності, що передбачає розуміння, свідомість дій, що включає до свого складу: органи управління, адміністративні (організаційно-технологічні), економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом, фінансові кошти.
Часовий період	Перспективний час соціальних процесів життєдіяльності (5–10 років).	Прогнозний (до 5–10 років), поточний календарний час (рік, квартал, місяць) і реальний час.

Джерело: [21]

Нестеренко С.С. підкреслює, що стратегічне управління у сучасних умовах повинне набувати наступних характерних ознак: запровадження програмно-цільового підходу; мобілізація всіх видів ресурсів, що застосовуються у господарській діяльності підприємства в умовах ринку; застосування принципів системного і комплексного підходів в управлінській діяльності; додержання принципів легітимності діяльності; забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін (бізнес-структур, державних інституцій, наукових і освітніх установ, міжнародних партнерів,

представників громадянського суспільства та інших суб'єктів) у стратегічній перспективі [21].

У межах стратегічного управління діяльністю компанії обов'язковим елементом є наявність системи стратегічного планування.

Шевченко О. та Ліснєвська Ю. характеризують стратегічне планування як «сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, це єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей, основа для прийняття рішень та вибір найбільш доцільних шляхів досягнення цілей» [34].

Кузнєцова К.О., Дергачова Г.М., Байло О.О. наголошують, що успішність досягнення показників стратегічного плану розвитку визначається мірою адаптивності господарюючого суб'єкта економічних, політичних, соціальних, екологічних та інших умов провадження господарської діяльності в умовах ринкової економіки [17].

Гуторов О.І. та Гуторова О.О. наводять наступний широкий перелік принципів стратегічного планування: єдності та цілісності, системної збалансованості, розподілу повноважень, ефективності та результативності діяльності, чіткої відповідальності суб'єктів, безперервності, прозорості, реалістичності, наступності, безпеки, вимірюваності, цілеорієнтованості, домінування програмно-цільових підходів [10].

Гудзь Ю.Ф. та Бугайчук М.С. до принципів стратегічного управління діяльністю компаній відносять:

- науковість у сполученні з навичками мистецтва управління;
- цілеспрямованість управлінських підходів;
- гнучкість методів і прийомів стратегічного управління;
- узгодженість планів і програм стратегічного характеру;
- забезпечення базових умов для продуктивної діяльності;
- оптимізація організаційної структури компанії;
- впровадження дієвої системи мотивації;
- раціоналізація структури управління [9].

Загальний алгоритм процесу стратегічного управління діяльністю компанії відображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Алгоритм процесу стратегічного управління діяльністю господарюючого суб'єкта

Джерело: [35, с. 206]

Важливим компонентом в системі стратегічного планування виступає вибір відповідної стратегії. Як правило, суб'єкт господарювання обирає стратегію із кількох потенційних альтернатив. Наприклад, досягнення стратегічної мети збільшення власної частки на ринку можливо забезпечити кількома способами:

- зменшити рівень ціни на продукцію чи послуги;
- організувати просування продукції на ринок із залученням більшої кількості посередників;
- вивести на ринок нові або удосконалені продукцію чи послуги;
- активізувати рекламну діяльність, поліпшити власний імідж та рівень інформування споживачів про характеристики продукції [13].

Фактори впливу на зміст загальної стратегії фірми наведено на рис. 1.8.

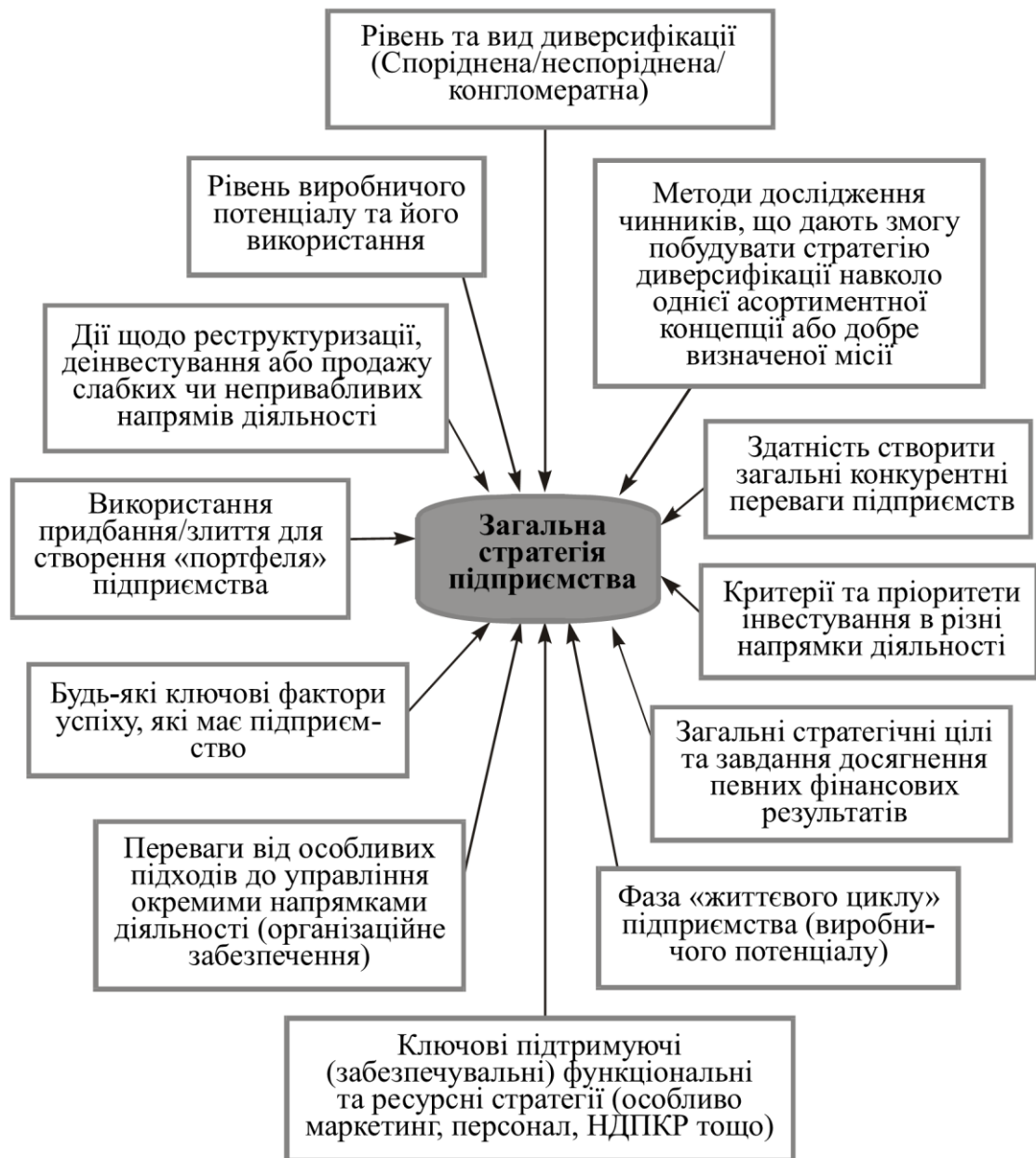


Рис. 1.8. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Джерело: [35, с. 252]

На процес стратегічного управління діяльністю підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До факторів зовнішнього середовища належать такі їх групи:

- 1) Економічні фактори, які визначаються процесами обігом грошових коштів, товарної продукції, інформаційних та енергетичних ресурсів.
- 2) Політичні фактори, які зумовлюють домінуючі політичні погляди громадян та відображаються в діяльності та ухвалених рішеннях органів державної влади і місцевого самоврядування.
- 3) Соціально-демографічні фактори, що чинять вплив на якість і рівень життя населення, віддзеркалюють превалюючі ціннісні орієнтації членів суспільства.
- 4) Технологічні фактори, які визначаються рівнем розвитку техніки і технологій, інструментів, устаткування, виробничих процесів та наявністю «ноу-хау».
- 5) Фактори конкуренції, що характеризують діяльність фірм-конкурентів, трансформацію ринкових сегментів, тип і характер конкурентної боротьби на ринку.
- 6) Географічні фактори, що пов'язані із особливими кліматичними умовами, територіальним розміщенням, наявністю природних ресурсів та можливістю їх залучення [35, с. 7].

Карпін С.І. пропонує класифікувати чинники, що зумовлюють особливості стратегічного управління діяльністю господарюючих суб'єктів, за такими типами, як: інституційні, економічні, фінансові, виробничі, внутрішньогалузеві, ринкові, технологічні, соціальні, екологічні та ін. [12].

Кіш Г.В. до складу зовнішніх факторів (державного рівня) відносить соціально-економічні, політично-правові, технологічні, природні тощо, а до внутрішніх факторів – економічний потенціал, інноваційно-інвестиційний потенціал, технологічний розвиток, трудовий потенціал та ін. [15].

Ступінь та спрямованість впливу розглянутих факторів є специфічною для кожного підприємства та змінюється з часом.

1.3. Підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємстві

На думку Побережної З.М., «управління стратегічним розвитком є системою взаємопов'язаних етапів, кожен з яких характеризується відповідними характеристиками та набором методичного й прикладного інструментарію щодо розробки та прийняття ефективних управлінських рішень» [25].

Ключовими ознаками стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах виступають:

- необхідність інвестиційного забезпечення;
- потреба у вираховуванні впливу ризиків;
- орієнтація на одержання результату;
- ґрунтовний і комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу;
- спроможність до використання гнучких управлінських підходів та адаптуватися до зміни умов [1].

У межах стратегічного управління розрізняють підходи до формування стратегій, що за своїм змістом можуть бути об'єднані у дві групи:

- раціоналістичні підходи, які засновані на плановому ухваленні управлінських рішень стратегічного характеру та призводять до появи альтернативних управлінських структур (однієї або декількох) у межах стратегічної системи суб'єкта господарювання;
- поведінкові підходи, які ґрунтуються на застосуванні методи встановлення існуючих поведінкових норм, наявних у межах певного підприємства; ключовою їх ознакою є швидке реагування на виявлені проблеми відповідно з прийнятими критеріями в існуючій системі господарських відносин [16].

Окрім вищеназваних підходів до формування стратегій підприємств, на думку Шатіло О.В., варто виокремити також системну модель, яка

характеризується у якості техно-соціальної системи, передбачаючи ухвалення рішень щодо стратегій на основі проведеного комплексного аналізу усіх аспектів функціонування підприємства як відкритої системи [33].

Компаративна характеристика наведених моделей по відношенню до процесу розробки стратегій розвитку суб'єкта господарювання представлена за допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика моделей
розробки стратегій розвитку**

Модель	Позитивні аспекти	Недоліки
Рационалістична	Наявність чітких процедур побудови стратегії інноваційного розвитку, суворий контроль виконання. Ефективна система комунікацій.	Часта невідповідність стратегії її реалізації. Невизначеність в досягненні результатів.
Поведінкова	Підприємство розглядається як єдина система. Що само організується. Широке обговорення стратегічних цілей орієнтація на людський чинник.	Розширення відповідальності при реалізації стратегії.
Системна	Попередній аналіз організаційних проблем, пов'язаних з розробкою стратегії	Не береться до уваги самостійна робота індивідуумів. Задіяних у розробці стратегії.

Джерело: [33]

В контексті формування та реалізації стратегії господарюючого суб'єкта прийнято виділяти також поняття стратегічного набору.

Стратегічний набір, на думку науковців, може бути охарактеризований як «система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі» [35, с. 240].

При цьому, стратегічний набір конкретного підприємства не є сталим у часі, а отже, потребує запровадження відповідних коригуючих заходів та дій залежно від зміни тих чи інших обставин (рис. 1.9).

Під час формування стратегії розвитку підприємства слід ідентифікувати мету реформування його діяльності на основі врахування стратегічних пріоритетів довгострокового зростання, базові компетенції та конкурентні переваги, залучати працівників до оцінювання поточної ситуації,

складання набору ключових компетенцій та обрання стратегічних альтернатив розвитку, систематично оцінювати міру відповідності обраних пріоритетів визначеним стратегічним цілям діяльності [4].

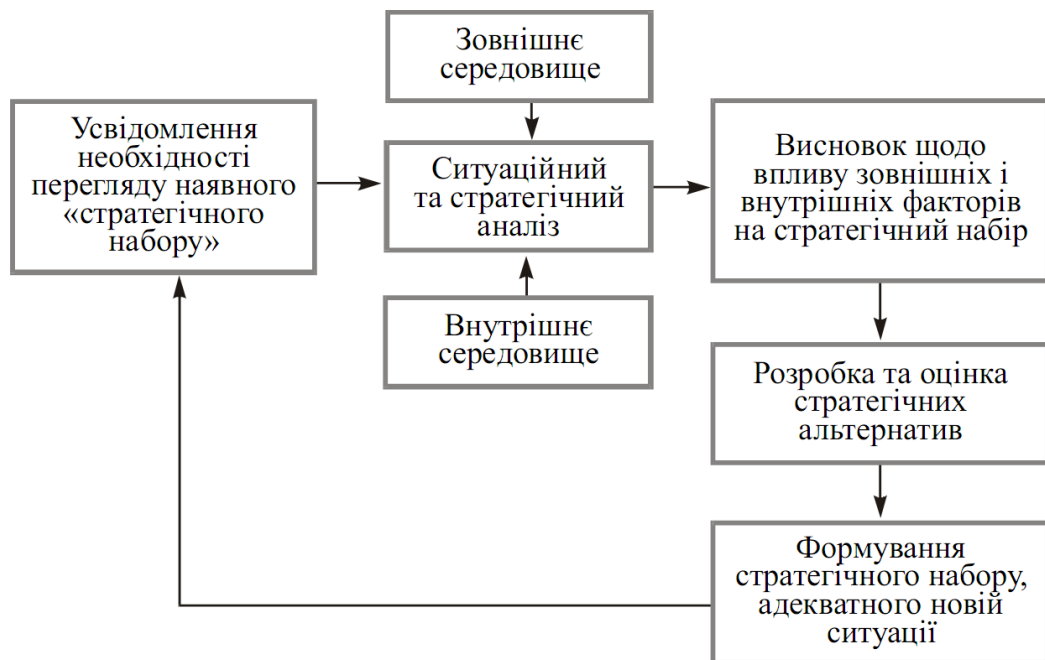


Рис. 1.9. Процес коригування стратегічного набору підприємства

Джерело: [35, с. 241]

Охарактеризуємо ключові аспекти, що зумовлюють спроможність підприємства до успішної реалізації обраної стратегії розвитку у ринкових умовах:

- аналіз цільової аудиторії: важливо розуміти запити та потреби власних клієнтів, з метою пропонування на ринку товарів чи послуг, які будуть користуватися попитом споживачів;
- аналіз ринку: важливо детально дослідити конкурентну ситуацію на ринку та встановити, які пропозиції товарів чи послуг вже наявні на ньому, щоб створити власну унікальну ринкову пропозицію;
- ефективна комунікація: налагодження комунікативної взаємодії зі споживачами, замовниками та іншими зацікавленими суб'єктами підвищить ефективність реалізації обраної стратегії розвитку;

- економічні умови: трансформація економічного становища чинить вплив на попит та уподобання з боку клієнтів, що, в свою чергу, відображається на ефективності реалізації відповідної стратегії;
- компетентність людських ресурсів: наявність кваліфікованих фахівців, долучених до формування та запровадження стратегії розвитку, у кінцевому підсумку чинить вплив на успішність такої стратегії;
- технології: застосування сучасних технологій та інструментарію сприяє зростанню ефективності господарської діяльності та зменшенню витрат на її здійснення [5].

Отже, задля формування та реалізації стратегії розвитку підприємства слід послідовно виконувати наступні дії:

- аналіз і оцінка: доцільно здійснити ґрунтовний аналіз фінансово-економічного стану та наявного потенціалу фірми, а також ідентифікувати ймовірні ризики, можливості та загрози;
- вибір стратегії: за результатами проведених аналізу і оцінки здійснюється процес обрання найкращої альтернативи стратегії розвитку підприємства;
- планування і контроль: формується деталізований план реалізації обраної стратегії, у тому числі, визначаються терміни досягнення цілей, розподіляються завдання між учасниками та формується оптимальний бюджет витрачання ресурсів, забезпечується періодичний контроль за станом виконання плану та вносяться зміни за потреби;
- фінансове управління: раціональне керування наявними фінансовими ресурсами, у тому числі процесами їх запозичення, розподілу за напрямками, та здійснення оптимізації витрат фінансів;
- управління персоналом: професійний розвиток, адаптація працівників до нових умов, активна комунікація та співпраця між людьми;
- оптимізація операцій: визначення напрямів зменшення витрат, забезпечення раціональності та ефективності операцій, а також загального перебігу господарських процесів [32].

Під час визначення стратегії розвитку господарюючого суб'єкта здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формуються сценарії стратегічних альтернатив та обирається краща з них, визначається оптимальна стратегія, що може полягати у запровадженні новітніх інформаційних технологій, здійсненні змін в організаційній структурі, проведенні реорганізації бізнес-процесів [22]. При цьому, можуть бути сформовані відповідні функціональні стратегії (фінансова стратегія, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія інвестиційної діяльності) [25].

В процесі формування стратегії розвитку підприємства важливим аспектом є встановлення SMART-цілей (від англ. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що ґрунтується на результатах SWOT-аналізу діяльності господарюючого суб'єкта [17], тобто, ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Також, в процесі аналізу можуть бути застосовані «метод аналізу зовнішнього середовища PEST; метод аналізу внутрішнього середовища SNW; техніка складання профілю середовища; модель галузевого аналізу М. Портера» [25].

Процес врахування результатів SWOT-аналізу у стратегічному управлінні підприємством наведено на рис. 1.10.

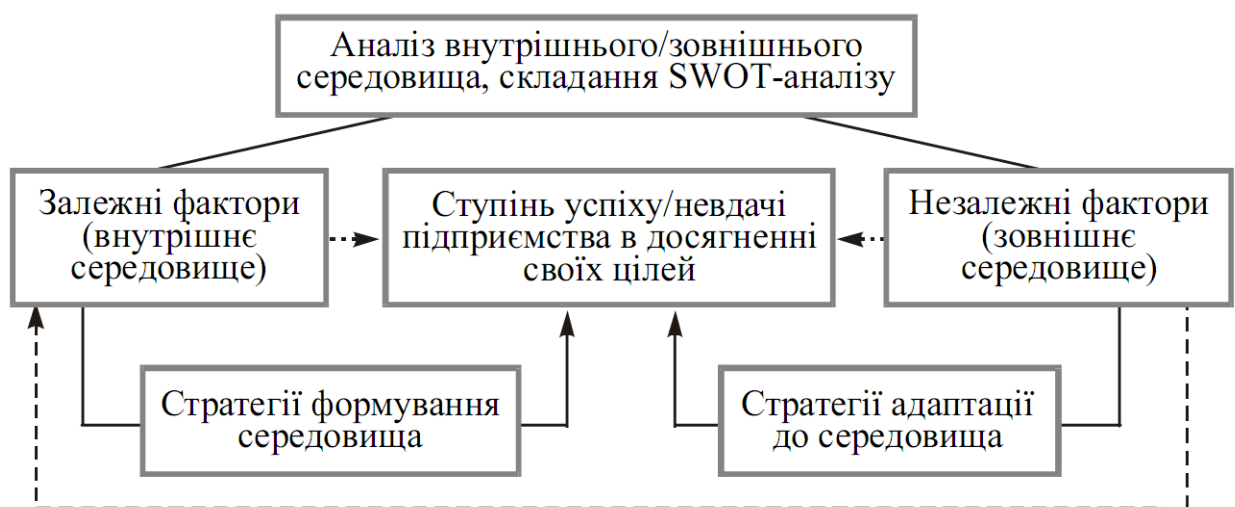


Рис. 1.10. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Джерело: [35, с. 153]

Зауважимо, що усю сукупність методів стратегічного аналізу можна поєднати у три групи:

- евристичні (SWOT-аналіз, SNW-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, метод «Мак-Кінзі», модель М. Портера, матриця БКГ, метод експертних оцінок, анкетування, мозковий штурм);
- розрахункові (аналіз структури, часу, динаміки, обчислення індексів, розрахунок абсолютної та відносної різниці, складання рейтингів, розрахунок коефіцієнтів кореляції);
- комбіновані (економічний аналіз, оцінка потенціалу, тестування, рангові та сумарні оцінки, комплексний аналіз) [33].

Таким чином, загальна схема визначення стратегії розвитку суб'єкта господарювання виглядає наступним чином (рис. 1.11):

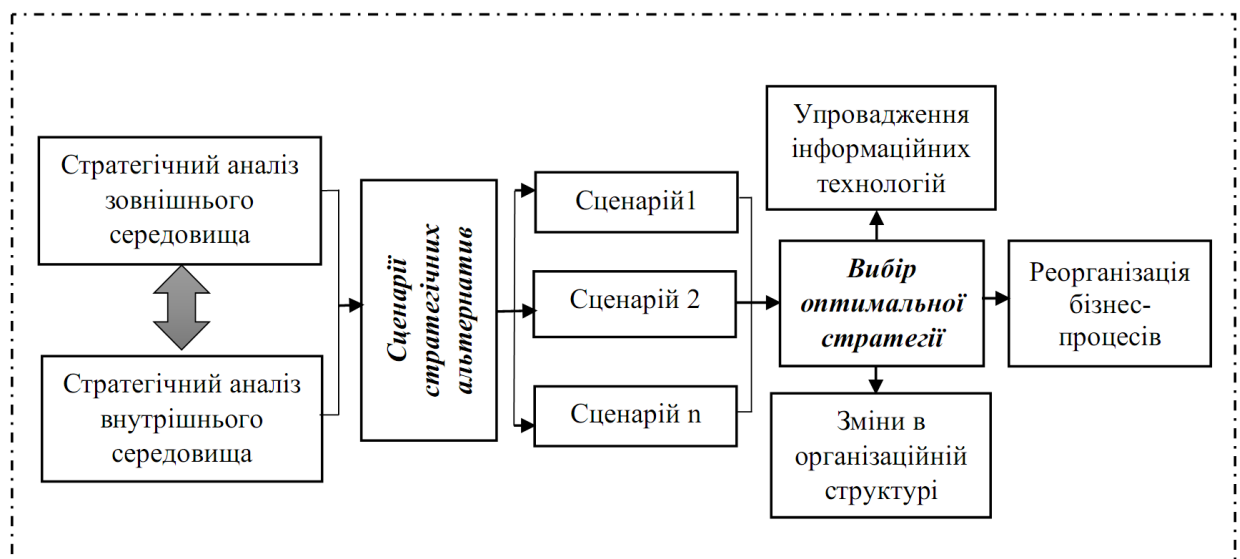


Рис. 1.11. Схема процесу визначення стратегії розвитку підприємства

Джерело: [22]

Закономірно, що умови воєнного стану впливають на процес ідентифікації стратегічних пріоритетів діяльності підприємств та процес розроблення їх стратегії розвитку в цілому, зокрема, зумовлюючи потребу «обирати активний тип стратегії розвитку чи концентрованого зростання (для діючих підприємств), чи антикризову стратегію або стратегію стабілізації

(для підприємств, що зазнали втрат) з постійним моніторингом власних і макроекономічних ризиків та аналізом ресурсної бази» [29].

Зміст найважливіших складових формування стратегії розвитку компанії відображено за допомогою табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові процесу формування стратегії розвитку підприємства

Процеси формування стратегії	Ознаки розроблення стратегії
<i>Стратегічний аналіз</i>	• 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
<i>Визначення стратегічних альтернатив</i>	• Визначення місії підприємства • Визначення напрямів розвитку та формування стратегічних цілей • Формування способів та засобів досягнення цілей (стратегій) • Оцінка можливих наслідків реалізації стратегії
<i>Розроблення стратегії</i>	• Порівняння альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства • Формулювання генеральної стратегії • Складання планів, програм розвитку
<i>Реалізація стратегії</i>	• Упровадження та здійснення стратегії

Джерело: [18]

Крім того, в процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства можуть бути виокремлені базовий етап та апробаційний етап.

На базовому етапі відбувається узагальнення мети і завдань стратегії, оцінюється стан внутрішнього і зовнішнього середовища, формується інформаційне підґрунтя для ухвалення рішення щодо обрання конкретного типу стратегії та безпосередньо обирається відповідна стратегічна альтернатива розвитку.

На апробаційному етапі забезпечуються поетапна реалізація стратегії із чітким дотриманням планів і програм розвитку, здійснюється процес моніторингу і контролю за ходом реалізації стратегії, вносяться необхідні корективи на певних етапах [17].

Таким чином, процес розробки та реалізації стратегії розвитку на рівні підприємства потребує значних зусиль та застосування сукупності методів, прийомів та інструментів аналізу та оцінки, планування, організації, контролю та моніторингу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

2.1. Оцінювання стану і динаміки економічної діяльності ТОВ «Праймтех»

ТОВ «Праймтех» розпочало свою господарську діяльність у 2016 році. Підприємство розташоване у місті Кропивницький, а основним видом його діяльності виступає будівництво доріг і автострад.

З метою аналізу стану і тенденції основної діяльності підприємства ТОВ «Праймтех» за останні п'ять років, було використано інформацію, що відображена у його річній фінансовій звітності за період 2018-2022 років (наведена у Додатках А, Б, В, Г, Д).

Динаміку зміни значень за статтями активів балансу досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.1.

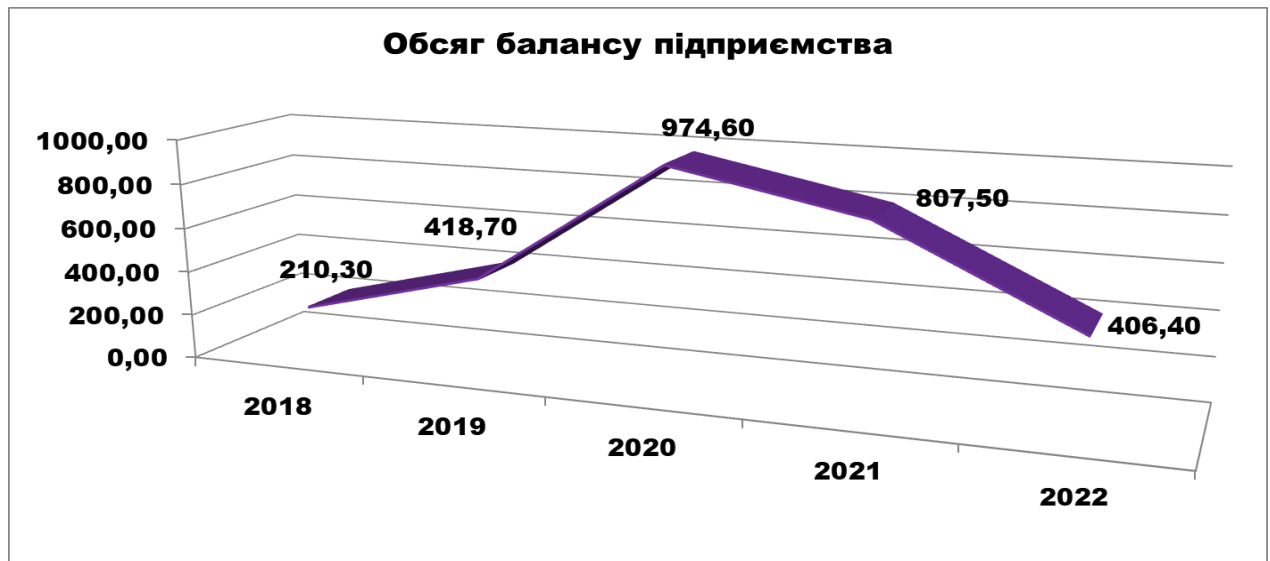
Таблиця 2.1

Обсяг активів балансу підприємства ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	6,50	7,80	66,00	49,50	36,10
первісна вартість	8,50	10,40	77,90	81,00	81,00
знос	2,40	2,60	11,90	31,50	44,90
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	6,50	7,80	66,00	49,50	36,10
II. Оборотні активи					
Запаси	189,60	313,70	856,40	708,00	349,20
Поточна дебіторська заборгованість	4,20	6,70	47,50	12,40	20,80
Гроші та їх еквіваленти	8,80	89,30	2,90	37,60	0,30
Інші оборотні активи	1,20	1,20	1,20	0	0
Усього за розділом II	203,80	410,90	908,60	758,00	370,30
Баланс	210,30	418,70	974,60	807,50	406,40

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Перш за все, охарактеризуємо динаміку зміни загальної валюти балансу ТОВ «Праймтех». За результатами порівняння можемо зауважити, що загальний розмір балансу підприємства зростав у період 2019-2020 років (складаючи 210,30 тис. грн у 2018 році, 418,70 тис. грн у 2019 році та 974,60 тис. грн у 2020 році), однак, у наступні два роки знижувався і склав 807,50 тис. грн у 2021 році та 406,4 тис. грн у 2022 році (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка розміру балансу ТОВ «Праймтех»
за період 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Розмір залишкової вартості основних засобів ТОВ «Праймтех» наведено на рис. 2.2. Вона була мінімальною у 2018 році і становила лише 6,50 тис. грн, після чого зросла до 7,80 тис. грн у 2019 році та 66,00 тис. грн у 2020 році. Значення цього показника у 2020 році було найбільшим за аналізований період, оскільки після чого мало місце зменшення до 49,50 тис. грн у 2021 році та 36,10 тис. грн у 2022 році.

Наявність основних засобів, особливо показник їх залишкової вартості, є важливим показником, що характеризує ту частину фондів підприємства, яка придатна до використання в основній діяльності. Тому, зниження значень в останні два роки є негативним чинником, що призводить до зменшення виробничих потужностей господарюючого суб'єкта.

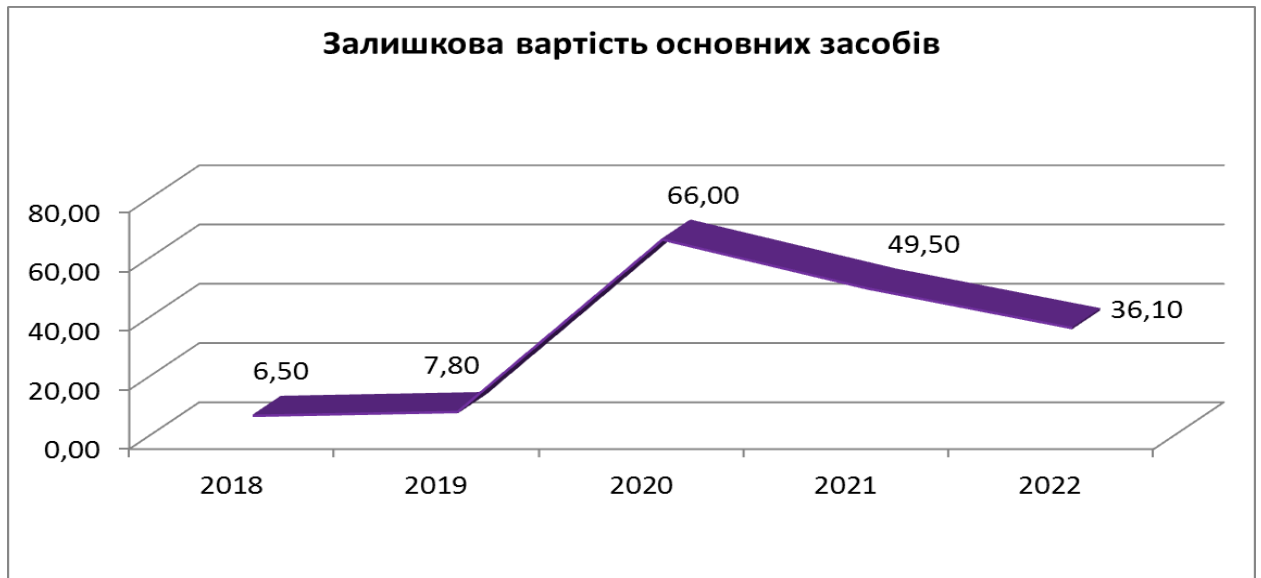


Рис. 2.2. Залишкова вартість основних засобів підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Стосовно вартості нарахованого зносу на основні засоби ТОВ «Праймтех» (рис. 2.3), відзначимо, що цей показник мав тенденцію до збільшення і становив 2,40 тис. грн у 2018 році, 2,60 тис. грн у 2019 році, 11,90 тис. грн у 2020 році, 31,50 тис. грн у 2021 році та 44,90 тис. грн у 2022 році.

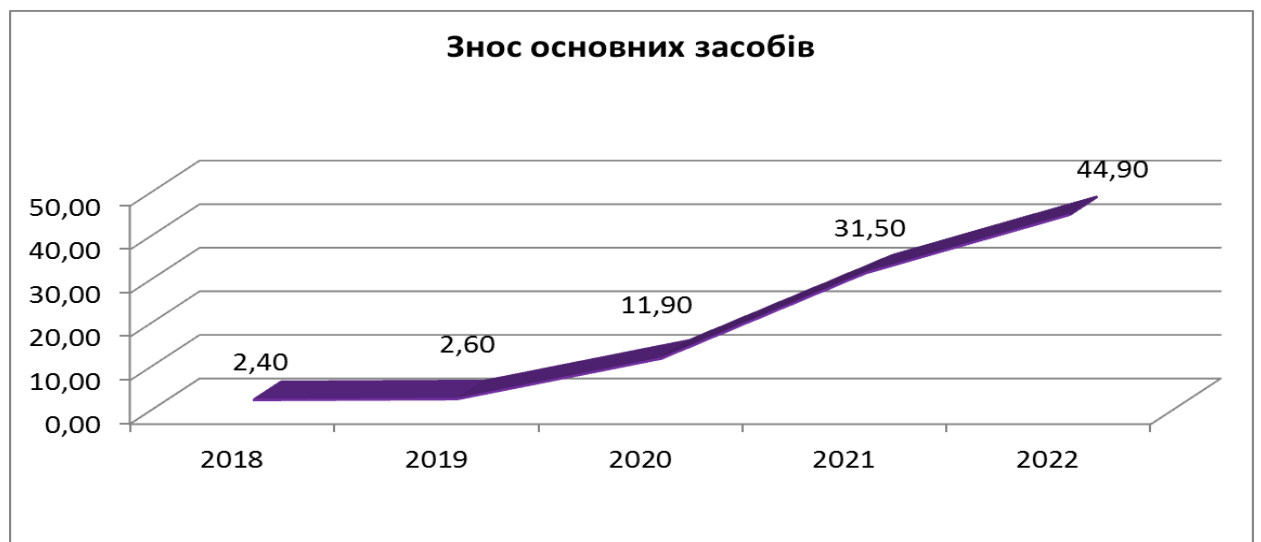
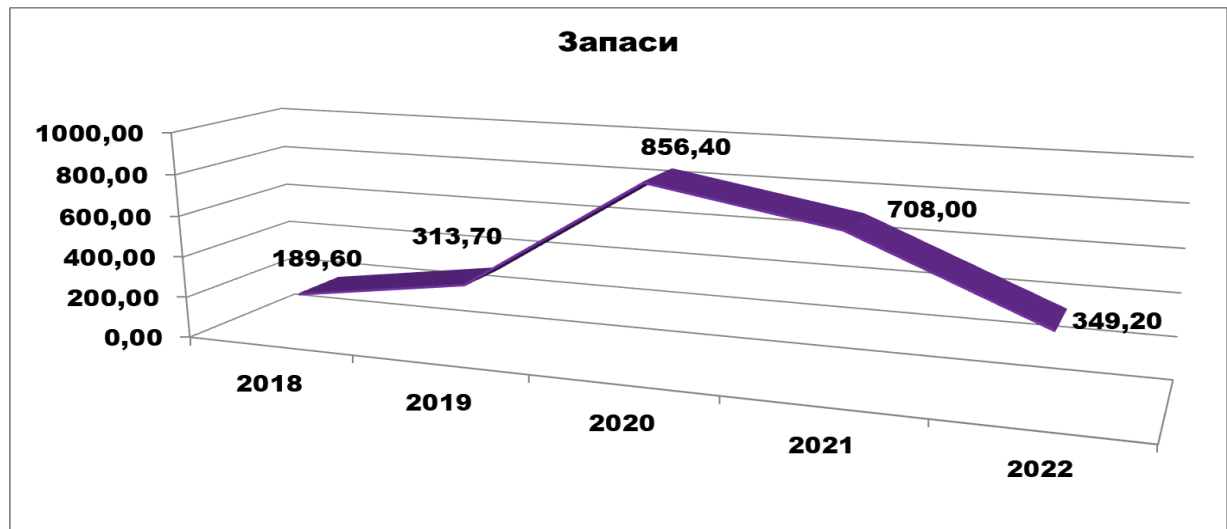


Рис. 2.3. Знос основних засобів підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Вартість запасів досліджуваного підприємства характеризувалася такими числовими значеннями: складала 189,60 тис. грн у 2018 році, після чого збільшилася до 313,70 тис. грн у 2019 році та 856,40 тис. грн у 2020 році. У наступні два роки вартість запасів господарюючого суб'єкта мала тенденцію до зменшення числових значень і дорівнювала у 2021 році 708,00 тис. грн, а в 2022 році – 349,20 тис. грн (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Запаси підприємства ТОВ «Праймтех»
у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Розмір поточної дебіторської заборгованості ТОВ «Праймтех» характеризувався такими кількісними значеннями: у 2018 році він дорівнював 4,20 тис. грн, після чого збільшився до 6,70 тис. грн у 2019 році та 47,50 тис. грн у 2020 році (рис. 2.5). Натомість, у 2021 році мало місце зниження кількісного значення поточної дебіторської заборгованості господарюючого суб'єкта до 12,40 тис. грн, а в 2022 році зафіксоване його зростання майже вдвічі порівняно із попереднім роком (20,80 тис. грн).

Дебіторська заборгованість характеризує суму коштів, яку заборгували підприємству інші суб'єкти господарювання. Отже, можемо відзначити наявність найбільшого за аналізований період кількісного значення даного показника у 2020 році, а найменшого – у 2018 році.



Рис. 2.5. Поточна дебіторська заборгованість підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 2.6 продемонстровано значення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «Праймтех». Можемо відзначити, що їх кількісні значення характеризувалися такою динамікою: вони дорівнювали 8,80 тис. грн у 2018 році, 89,30 тис. грн у 2019 році (найбільше значення), 2,90 тис. грн у 2020 році, 37,60 тис. грн у 2021 році та 0,30 тис. грн у 2022 році (найменше значення за аналізований період).

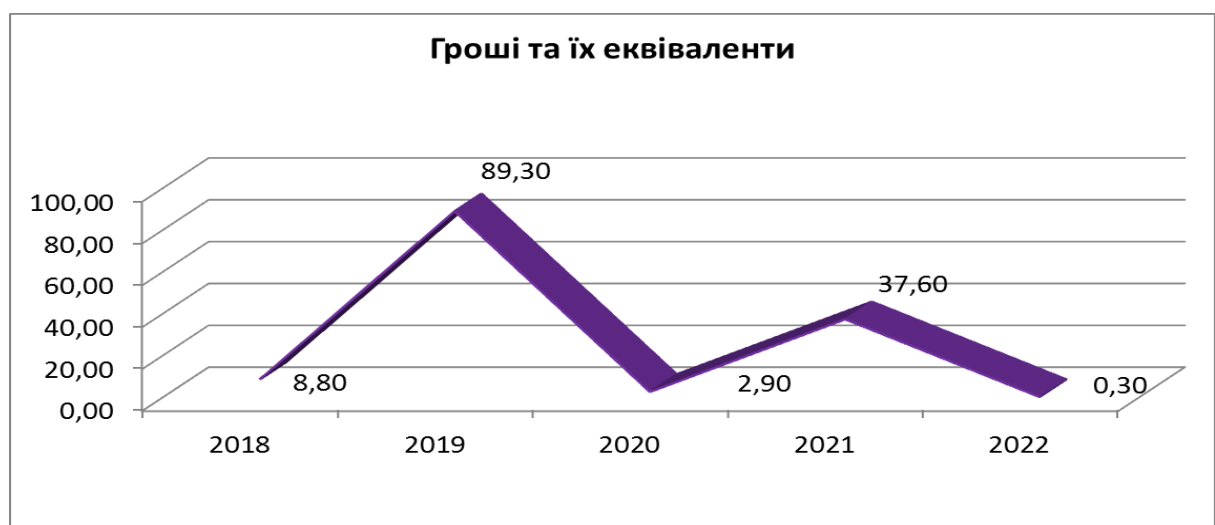


Рис. 2.6. Гроші та їх еквіваленти підприємства

ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр. (тис. грн)

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Проведемо аналіз динаміки зміни статей пасивів балансу підприємства за 2018-2022 роки, відобразивши відповідні дані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Обсяг пасивів балансу підприємства
ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн**

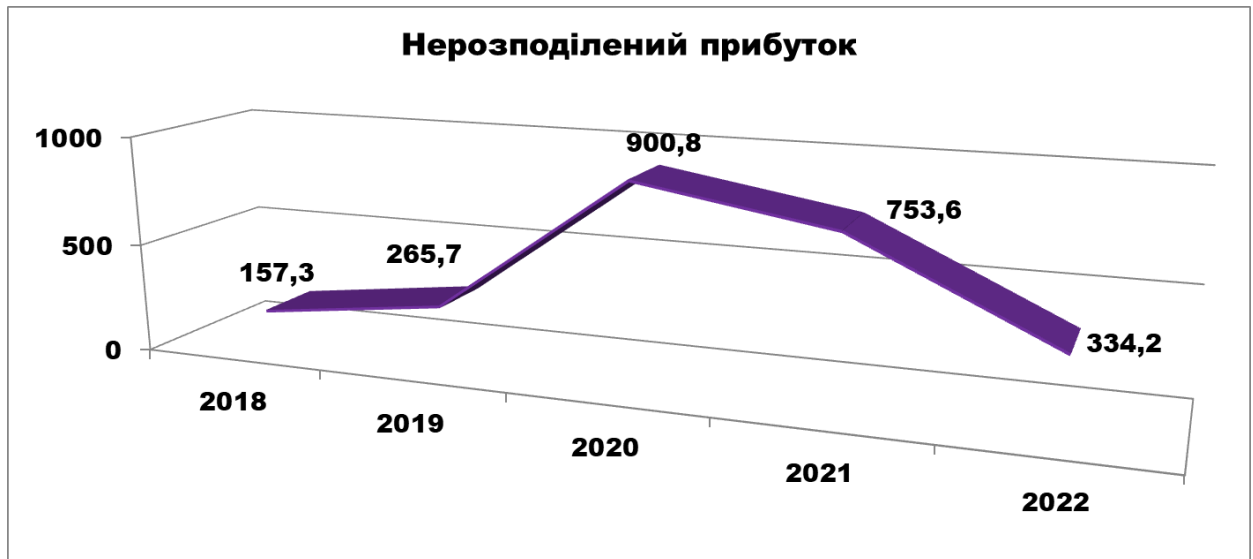
Показники	2018	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал					
Капітал	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	157,30	265,70	900,80	753,60	334,20
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	158,80	267,20	902,30	755,10	335,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	36,40	73,60	44,10	27,50	5,10
розрахунками з бюджетом	12,10	72,30	8,10	18,30	21,10
розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
розрахунками з оплати праці	0	0	10,50	0	0
Інші поточні зобов'язання	3	5,60	9,60	6,60	44,50
Усього за розділом III	51,50	151,50	72,30	52,40	70,70
Баланс	210,30	418,70	974,60	807,50	406,40

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Можемо констатувати, що загалом пасиви балансу ТОВ «Праймтех» склалися із власного капіталу та поточних зобов'язань. При цьому, така складова пасивів, як «Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення» упродовж періоду була відсутня у його структурі.

У складі власного капіталу розмір вкладеного капіталу був незначним і не змінювався в часі, дорівнюючи лише 1,5 тис. грн. Натомість, мав місце суттєвий обсяг нерозподіленого прибутку (рис. 2.7), який складав: 157,3 тис. грн у 2018 році, 265,7 тис. грн у 2019 році, 900,8 тис. грн у 2020 році, 753,6

тис. грн у 2021 році та 334,2 тис. грн. Отже, найбільше кількісне значення цього показника за період мало місце у 2020 році, а найменше – у 2018 році, відповідно.



**Рис. 2.7. Динаміка розміру нерозподіленого прибутку
ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Стосовно розміру поточної кредиторської заборгованості даного суб'єкта господарювання за товари, роботи, послуги впродовж періоду, що аналізується, можемо зазначити, що він характеризувався такими кількісними значеннями: 36,4 тис. грн у 2018 році, 73,6 тис. грн у 2019 році, 44,1 тис. грн у 2020 році, 27,5 тис. грн у 2021 році та 5,1 тис. грн у 2022 році.

Кредиторська заборгованість є показником, який характеризує суму коштів, яку дане підприємство заборгувало іншим суб'єктам господарювання. Отже, найбільше за аналізований період значення даного показника мало місце у 2019 році, а найменше – у 2022 році.

Також, у структурі пасивів балансу ТОВ «Праймтех» мала місце поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом. Вона характеризувалася наступними кількісними значеннями (рис. 2.9): дорівнювала 12,1 тис. грн у 2018 році, 72,3 тис. грн у 2019 році, 8,1 тис. грн у 2020 році, 18,3 тис. грн у 2021 році та 21,1 тис. грн у 2022 році.

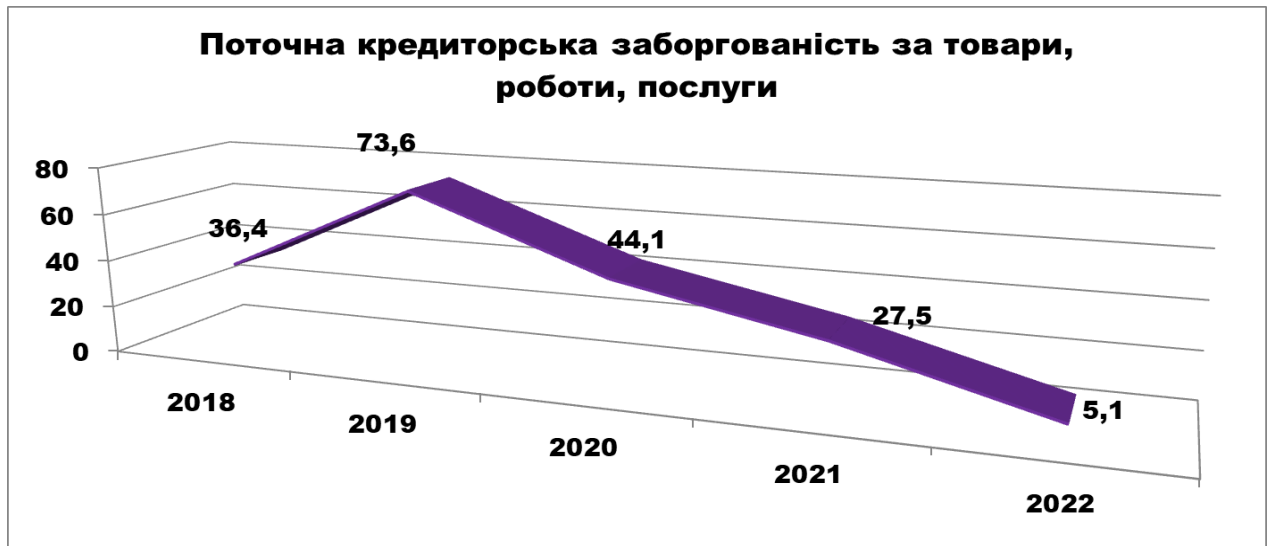


Рис. 2.8. Динаміка розміру поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

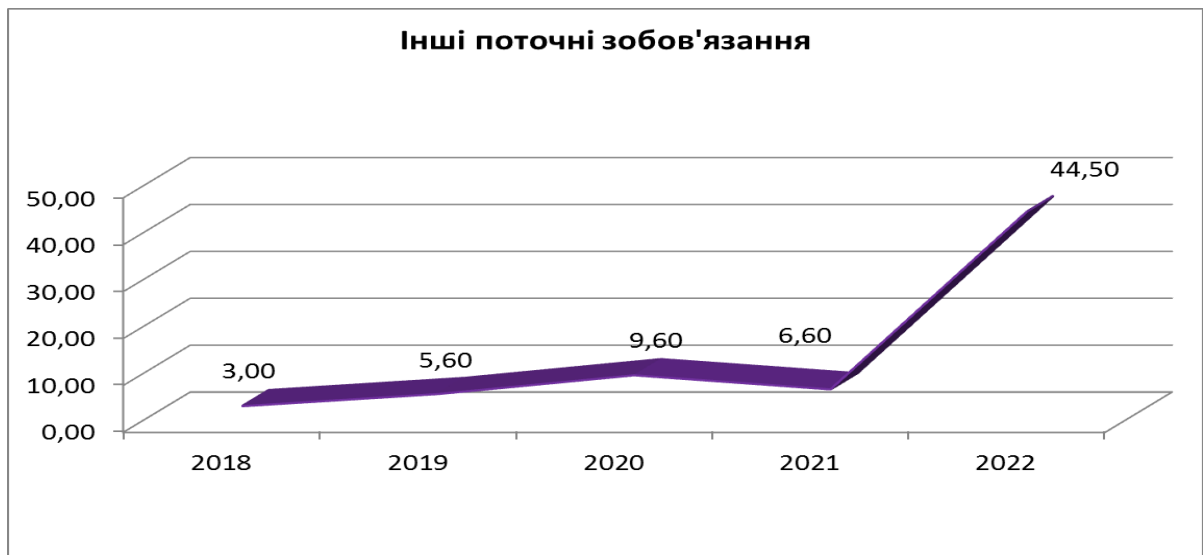
Отже, найбільше за аналізований період кількісне значення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом мало місце на підприємстві у 2019 році, а найменше – у 2020 році. Зменшення значень даного показника є свідченням покращення платіжної дисципліни, що є позитивним фактором для підприємства.



Рис. 2.9. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом підприємства ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Інші поточні зобов'язання підприємства характеризувалися такими кількісними значеннями (рис. 2.10): становили 3,00 тис. грн у 2018 році, 5,60 тис. грн у 2019 році, 9,60 тис. грн у 2020 році, 6,60 тис. грн у 2021 році та 44,50 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше значення цього показника мало місце у 2022 році, а найменше – у 2018 році.



**Рис. 2.10. Інші поточні зобов'язання підприємства
ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, проведений аналіз активів і пасивів балансу господарюючого суб'єкта за 2018-2022 роки дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

- на підприємстві мало місце покращення платіжної дисципліни, зважаючи на зниження показників поточної дебіторської і кредиторської заборгованості у динаміці;
- зафіксовано зниження рівня ділової активності, беручи до уваги зменшення загального розміру валюти балансу в останні два роки;
- у 2022 році відбулося значне зростання обсягу інших поточних зобов'язань у порівнянні з рештою періодів;
- обсяг нерозподіленого прибутку підприємства у 2021-2022 роках мав тенденцію до зниження.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-економічних результатів функціонування підприємства

Аналіз основних показників фінансово-економічних результатів функціонування ТОВ «Праймтех» розпочнемо з визначення динаміки показників його доходів, витрат і прибутку у 2018-2022 роках (табл. 2.3), скориставшись для цього даними річної фінансової звітності (відображено Додатках А, Б, В, Г, Д).

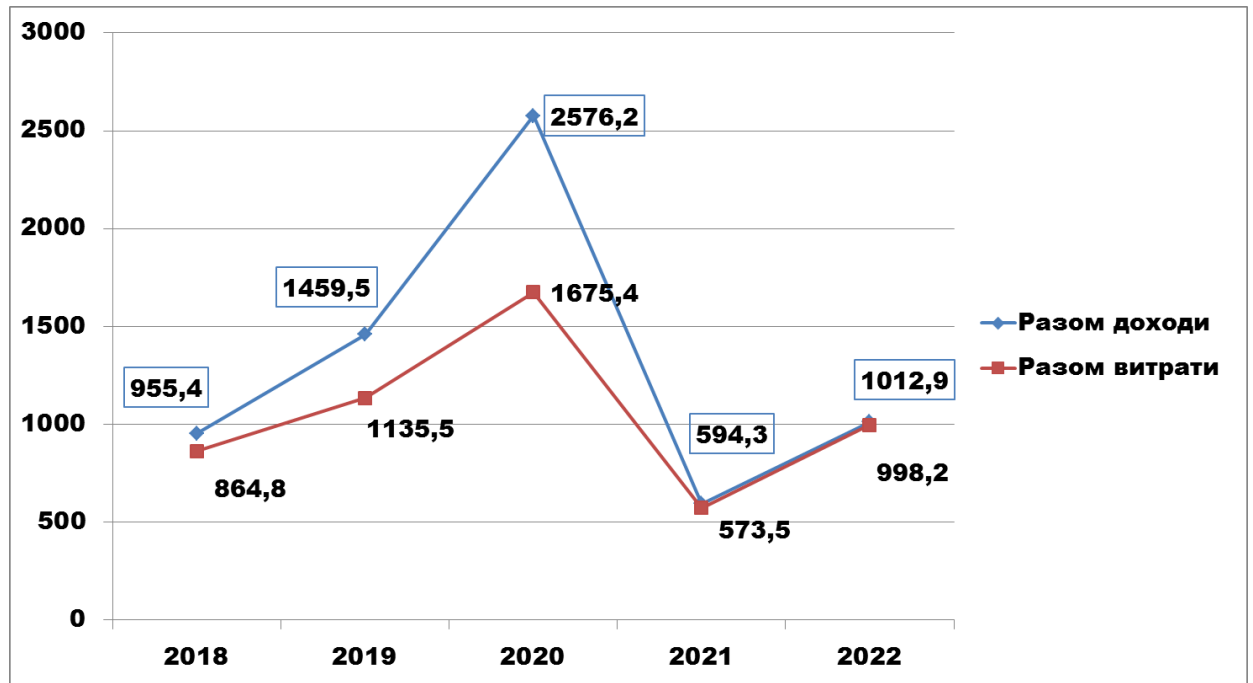
Таблиця 2.3

Фінансові результати підприємства ТОВ «Праймтех» у 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	955,40	1459,50	2576,20	594,30	1012,90	57,50
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0
Разом доходи	955,40	1459,50	2576,20	594,30	1012,90	57,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	698,50	1061,60	1261,60	176,10	665,70	-32,80
Інші операційні витрати	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	166,30	73,90	413,80	397,40	332,50	166,20
Разом витрати	864,80	1135,50	1675,40	573,50	998,20	133,40
Фінансовий результат до оподаткування	90,60	324,00	900,80	20,80	14,70	-75,90
Податок на прибуток	16,30	58,30	162,10	3,70	2,60	-13,70
Чистий прибуток (збиток)	74,30	265,70	738,70	17,10	12,10	-62,20

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Наведені на рис. 2.11 графічні дані свідчать, що за весь п'ятирічний період сукупні доходи підприємства перевищували загальний обсяг витрат. Проте, у 2021 році вони суттєво зменшилися. Максимальний обсяг як витрат, так і доходів мав місце у 2020 році.



**Рис. 2.11. Порівняльний аналіз сукупних доходів та витрат
ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Зокрема, обсяг доходів підприємства за аналізований період характеризувався такими кількісними значеннями: 955,4 тис. грн у 2018 році, 1459,5 тис. грн у 2019 році, 2576,2 тис. грн у 2020 році, 594,3 тис. грн у 2021 році та 1012,9 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше за період значення цього показника, як було зазначено, зафіксовано у 2020 році, тоді як найменше значення – у 2021 році.

Зауважимо, що оскільки сукупні доходи підприємства склалися виключно із чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, а такі статті як «Інші доходи» та «Інші операційні доходи» у їх складі були відсутні, відповідно, динаміка зміни виручки від реалізації є аналогічною до зміни загального розміру доходів.

Сукупні витрати підприємства характеризувалися такими кількісними значеннями: вони становили 864,8 тис. грн у 2018 році, 1135,5 тис. грн у 2019 році, 1675,4 тис. грн у 2020 році, 573,5 тис. грн у 2021 році та 998,2 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше за період їх значення мало місце також у 2020 році, а найменше – у 2021 році.

Необхідно зазначити, що загальні витрати підприємства склалися як із собівартості реалізованої продукції, так і з інших витрат, динаміку зміни яких проаналізуємо більш детально (рис. 2.12).

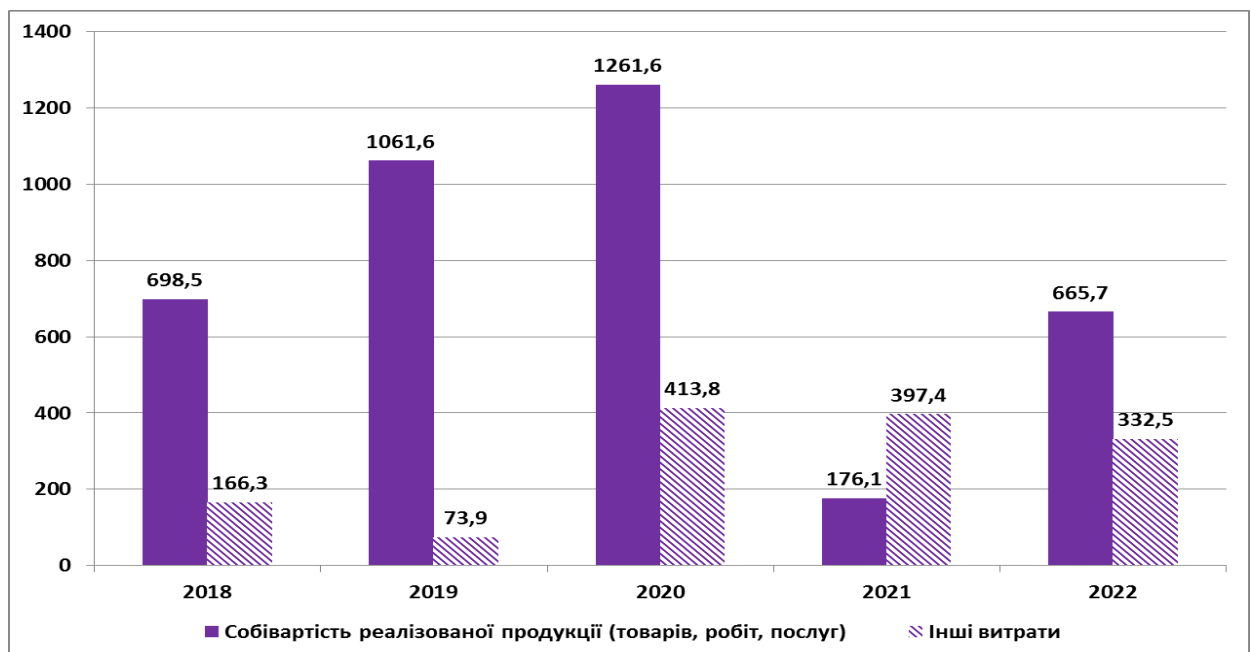


Рис. 2.12. Порівняльний аналіз статей сукупних витрат

ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За даними рис. 2.12 можемо зробити висновок, що обсяг інших витрат підприємства зростав у динаміці, тоді як розмір собівартості реалізованої продукції зменшувався в останні два роки.

Загалом, розмір собівартості реалізованої продукції характеризувався наступними кількісними значеннями: складав 698,5 тис. грн у 2018 році, 1061,6 тис. грн у 2019 році, 1261,6 тис. грн у 2020 році, 176,1 тис. грн у 2021 році та 665,7 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше за період значення обсягу

собівартості реалізованої продукції підприємства мало місце у 2020 році, а найменше – у 2021 році.

Інші витрати досліджуваного суб'єкта господарювання відзначалися такою динамікою змін упродовж періоду: вони становили 166,3 тис. грн у 2018 році, 73,9 тис. грн у 2019 році, 413,8 тис. грн у 2020 році, 397,4 тис. грн у 2021 році та 332,5 тис. грн у 2022 році. Таким чином, їх найбільше значення за весь період зафіксовано у 2020 році, а найменше – у 2019 році.

Проведемо аналіз обсягу фінансових результатів до оподаткування підприємства, податку на прибуток та чистого прибутку за 2018-2022 роки, відобразивши відповідні дані за допомогою рис. 2.13.

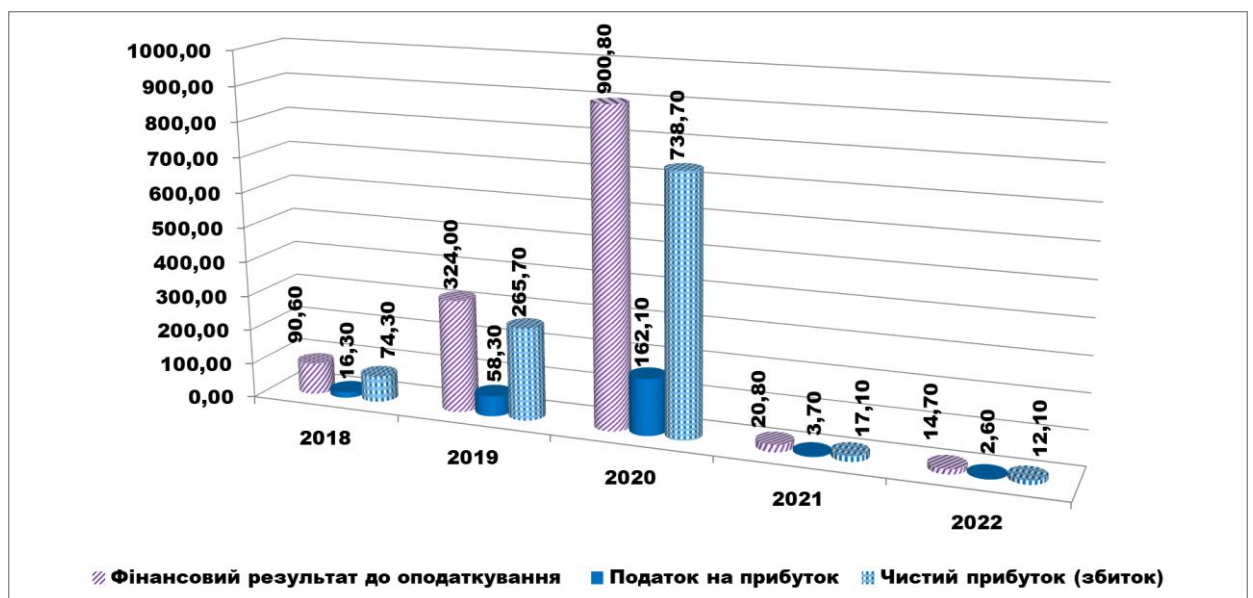


Рис. 2.13. Порівняльний аналіз фінансових результатів, податку на прибуток та чистого прибутку ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Так, фінансовий результат до оподаткування досліджуваного господарюючого суб'єкта відзначався наступними кількісними даними: він дорівнював 90,60 тис. грн у 2018 році, 324,00 тис. грн у 2019 році, 900,80 тис. грн у 2020 році, 20,80 тис. грн у 2021 році та 14,70 тис. грн у 2022 році. Отже, найбільше значення цього показника за період мало місце у 2020 році, а

найменше – у 2022 році. Це в подальшому вплинуло на зміну чистого прибутку підприємства, який характеризувався аналогічними тенденціями.

Зокрема, розмір чистого прибутку ТОВ «Праймтех» становив: 74,30 тис. грн у 2018 році, 265,70 тис. грн у 2019 році, 738,70 тис. грн у 2020 році, 17,10 тис. грн у 2021 році та 12,10 тис. грн у 2022 році. Обсяг сплаченого податку на прибуток підприємством дорівнював: 16,30 тис. грн у 2018 році, 58,30 тис. грн у 2019 році, 162,10 тис. грн у 2020 році, 3,70 тис. грн у 2021 році та 2,60 тис. грн у 2022 році.

Проведемо розрахунок показників фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності) за 2018-2022 роки.

Розпочнемо аналіз зазначених показників з обчислення показників ліквідності суб'єкта господарювання.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

За 2018 рік: $203,8 / 51,5 = 3,96$;

За 2019 рік: $410,9 / 151,5 = 2,71$;

За 2020 рік: $908,6 / 72,3 = 12,57$;

За 2021 рік: $758,0 / 52,4 = 14,47$;

За 2022 рік: $370,3 / 70,7 = 5,24$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

За 2018 рік: $(203,8 - 189,6) / 51,5 = 0,28$;

За 2019 рік: $(410,9 - 313,7) / 151,5 = 0,64$;

За 2020 рік: $(908,6 - 856,4) / 72,3 = 0,72$;

За 2021 рік: $(758,0 - 708,0) / 52,4 = 0,95$;

За 2022 рік: $(370,3 - 349,2) / 70,7 = 0,30$.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

За 2018 рік: $203,8 / 51,5 = 3,96$;

За 2019 рік: $410,9 / 151,5 = 2,71$;

За 2020 рік: $908,6 / 72,3 = 12,57$;

За 2021 рік: $758,0 / 52,4 = 14,47$;

За 2022 рік: $370,3 / 70,7 = 5,24$.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості:

За 2018 рік: $4,2 / 51,5 = 0,08$;

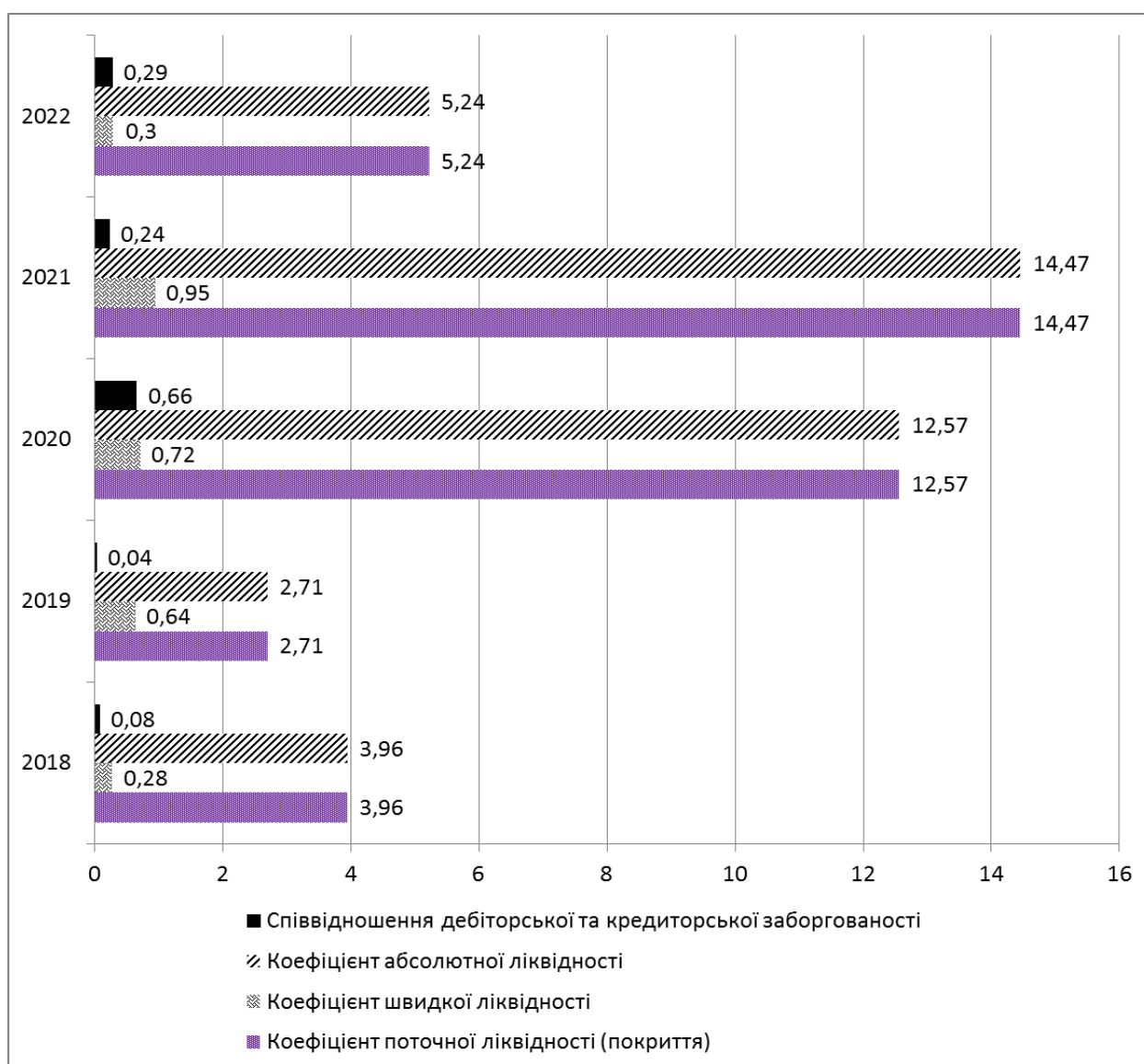
За 2019 рік: $6,7 / 151,5 = 0,04$;

За 2020 рік: $47,5 / 72,3 = 0,66$;

За 2021 рік: $12,4 / 52,4 = 0,24$;

За 2022 рік: $20,8 / 70,7 = 0,29$.

Узагальнені значення показників ліквідності наведено на рис. 2.14.



**Рис. 2.14. Значення показників ліквідності
ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Отже, загальною тенденцією зміни усіх показників ліквідності ТОВ «Праймтех» є їх зниження у 2019 році порівняно із 2018 роком. У 2020-2021 роках мало місце їх суттєве зростання, а в 2022 році зафіксоване зниження порівняно із минулим 2021 роком.

Надалі, проведемо обчислення показників фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами:

За 2018 рік: $(203,8 - 51,5) / 203,8 = 0,75$;

За 2019 рік: $(410,9 - 151,5) / 410,9 = 0,63$;

За 2020 рік: $(908,6 - 72,3) / 908,6 = 0,92$;

За 2021 рік: $(758,0 - 52,4) / 758,0 = 0,93$;

За 2022 рік: $(370,3 - 70,7) / 370,3 = 0,81$.

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів:

За 2018 рік: $8,8 / (203,8 - 51,5) = 0,058$;

За 2019 рік: $89,3 / (410,9 - 151,5) = 0,344$;

За 2020 рік: $2,9 / (908,6 - 72,3) = 0,003$;

За 2021 рік: $37,6 / (758,0 - 52,4) = 0,053$;

За 2022 рік: $0,3 / (370,3 - 70,7) = 0,001$.

Коефіцієнт автономії:

За 2018 рік: $158,8 / 210,3 = 0,76$;

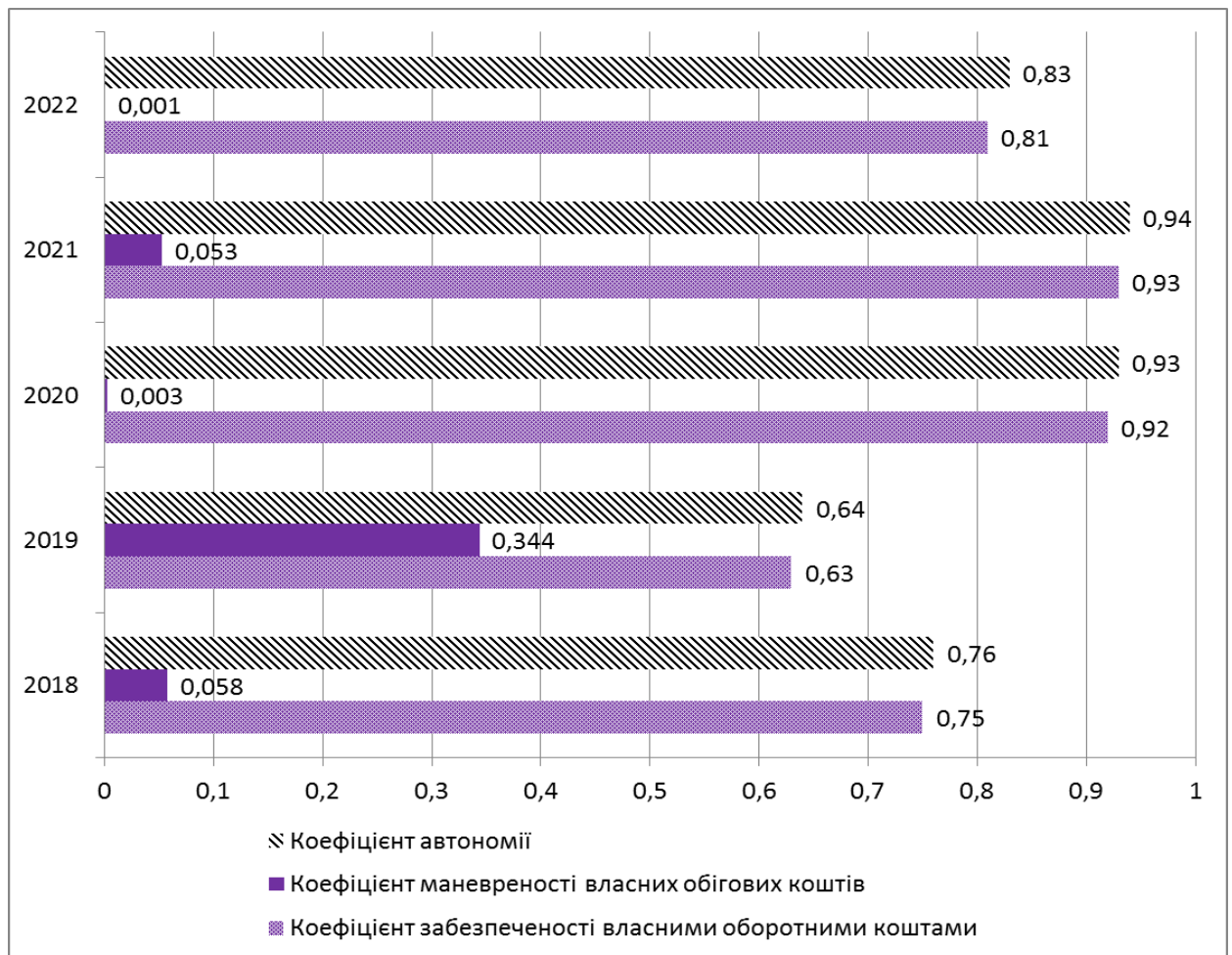
За 2019 рік: $267,2 / 418,7 = 0,64$;

За 2020 рік: $902,3 / 974,6 = 0,93$;

За 2021 рік: $755,1 / 807,5 = 0,94$;

За 2022 рік: $335,7 / 406,4 = 0,83$.

Значення показників фінансової стійкості підприємства наведено на рис. 2.15. Можемо відзначити, що коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами за п'ятирічний період збільшився від 0,75 у 2018 році до 0,81 у 2022 році. Зросло також значення коефіцієнту автономії – від 0,76 у 2018 році до 0,83 у 2022 році. Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів, навпаки, знизився від 0,058 у 2018 році до 0,001 у 2022 році.



**Рис. 2.15. Значення показників фінансової стійкості
ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Перейдемо до обчислення показників ділової активності (оборотності) досліджуваного суб'єкта господарювання.

Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача):

За 2018 рік: $955,4 / 210,3 = 4,54$;

За 2019 рік: $1459,5 / 418,7 = 3,49$;

За 2020 рік: $2576,2 / 974,6 = 2,64$;

За 2021 рік: $594,3 / 807,5 = 0,74$;

За 2022 рік: $1012,9 / 406,4 = 2,49$.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

За 2018 рік: $955,4 / 4,2 = 227,5$;

За 2019 рік: $1459,5 / 6,7 = 217,8$;

За 2020 рік: $2576,2 / 47,5 = 54,24$;

За 2021 рік: $594,3 / 12,4 = 47,93$;

За 2022 рік: $1012,9 / 20,8 = 48,7$.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

За 2018 рік: $955,4 / 51,5 = 18,55$;

За 2019 рік: $1459,5 / 151,5 = 9,63$;

За 2020 рік: $2576,2 / 72,3 = 35,63$;

За 2021 рік: $594,3 / 52,4 = 11,34$;

За 2022 рік: $1012,9 / 70,7 = 14,33$.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

За 2018 рік: $955,4 / 158,8 = 6,02$;

За 2019 рік: $1459,5 / 267,2 = 5,46$;

За 2020 рік: $2576,2 / 902,3 = 2,86$;

За 2021 рік: $594,3 / 755,1 = 0,79$;

За 2022 рік: $1012,9 / 335,7 = 3,02$.

Узагальнені значення показників ділової активності підприємства наведено на рис. 2.16. Щодо коефіцієнту оборотності активів підприємства (ресурсовіддачі) відзначимо, що він складав 4,54 у 2018 році, після чого відбувалося його зниження до 3,49 у 2019 році, 2,64 у 2020 році та лише 0,74 у 2021 році. У 2022 році даний коефіцієнт збільшився до 2,49.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості складав 227,5 у 2018 році та 217,8 у 2019 році, що є найвищими кількісними значеннями за аналізований період. У наступні три роки він відзначався спадною динамікою і складав 54,24 у 2020 році, 47,93 у 2021 році (найменше значення за період) та 48,7 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становив 18,55 у 2018 році, 9,63 у 2019 році (найменше значення за період), 35,63 у 2020 році (найвище значення), 11,34 у 2021 році та 14,33 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства знизився від 6,02 у 2018 році до 3,02 у 2022 році, а найменшим був у 2021 році (0,79).

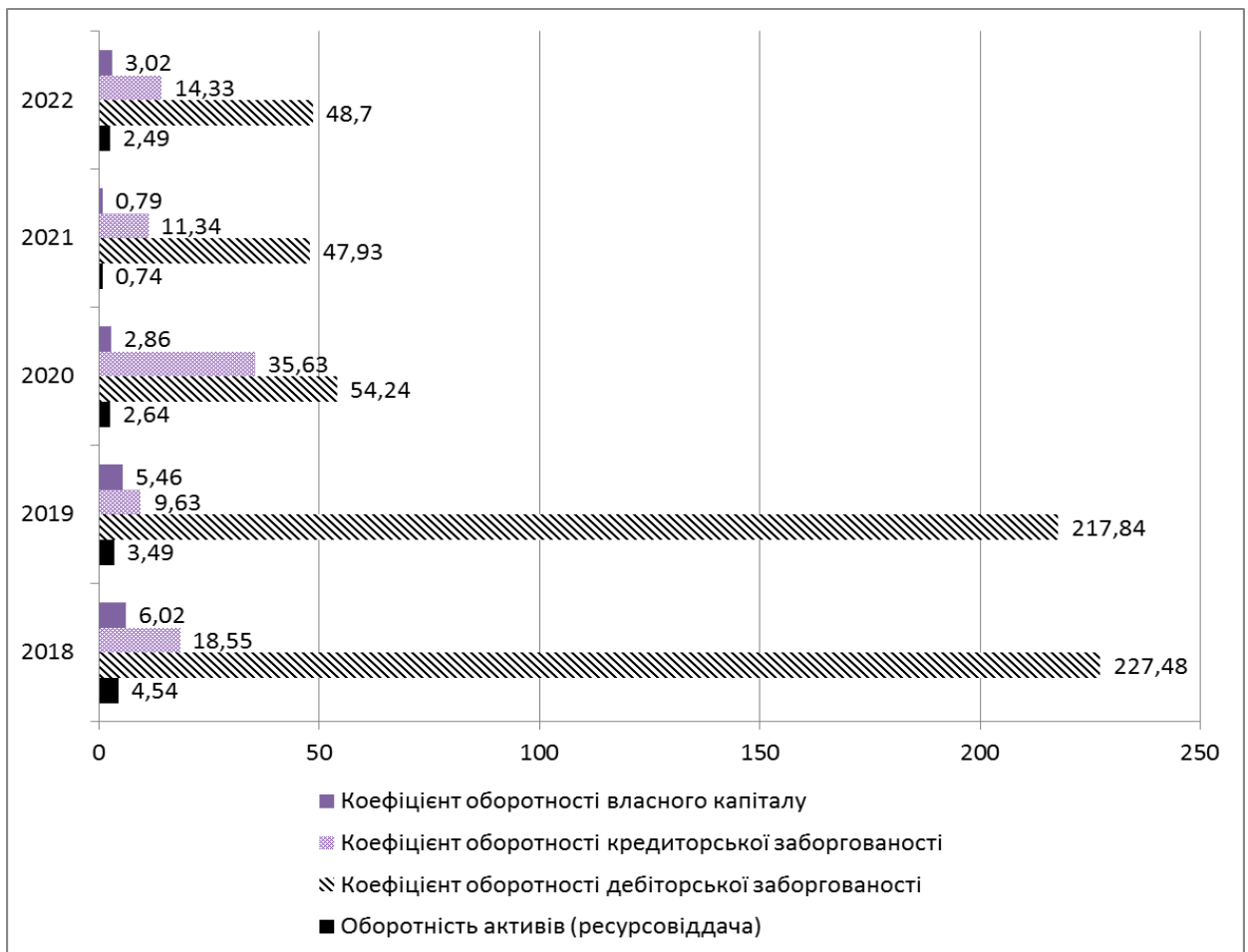


Рис. 2.16. Значення показників ділової активності

ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Проведемо обчислення показників рентабельності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Рентабельність капіталу (активів):

За 2018 рік: $74,3 / 210,3 = 0,35$;

За 2019 рік: $265,7 / 418,7 = 0,63$;

За 2020 рік: $738,7 / 974,6 = 0,76$;

За 2021 рік: $17,1 / 807,5 = 0,02$;

За 2022 рік: $12,1 / 406,4 = 0,03$.

Рентабельність власного капіталу:

За 2018 рік: $74,3 / 158,8 = 0,47$;

За 2019 рік: $265,7 / 267,2 = 0,99$;

За 2020 рік: $738,7 / 902,3 = 0,82$;

За 2021 рік: $17,1 / 755,1 = 0,02$;

За 2022 рік: $12,1 / 335,7 = 0,04$.

Рентабельність реалізованої продукції:

За 2018 рік: $74,3 / 955,4 = 0,08$;

За 2019 рік: $265,7 / 1459,5 = 0,18$;

За 2020 рік: $738,7 / 2576,2 = 0,29$;

За 2021 рік: $17,1 / 594,3 = 0,03$;

За 2022 рік: $12,1 / 1012,9 = 0,01$.

Рентабельність виробничих фондів:

За 2018 рік: $74,3 / (8,5 + 189,6) = 0,38$;

За 2019 рік: $265,7 / (10,4 + 313,7) = 0,82$;

За 2020 рік: $738,7 / (77,9 + 856,4) = 0,79$;

За 2021 рік: $17,1 / (81,0 + 708,0) = 0,02$;

За 2022 рік: $12,1 / (81,0 + 349,2) = 0,03$.

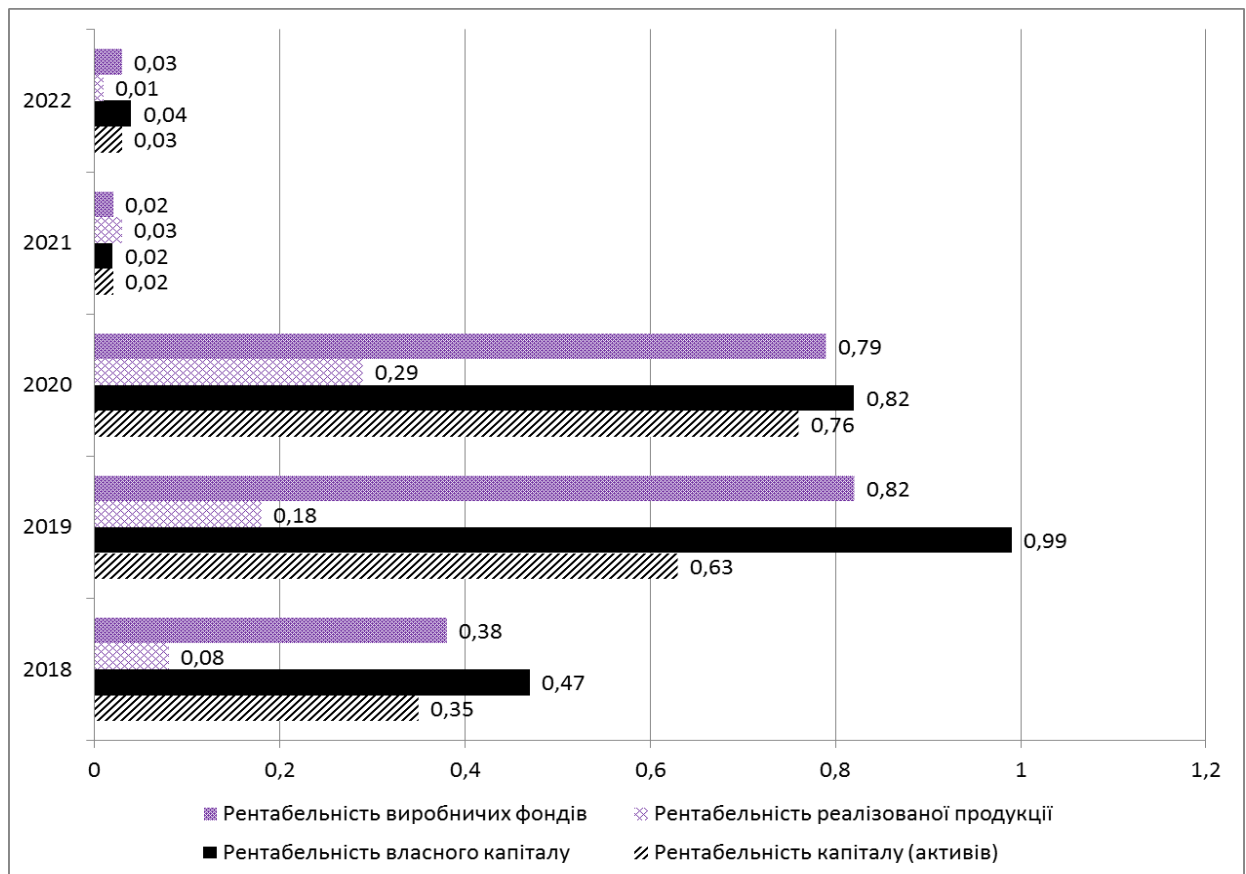
Узагальнені значення показників рентабельності ТОВ «Праймтех» наведено на рис. 2.17. Як бачимо, усі без винятку коефіцієнти рентабельності підприємства значно знизилися у 2021-2022 роках.

Так, рентабельність капіталу (активів) підприємства зменшилася від 0,35 у 2018 році до 0,03 у 2022 році, а її найвище кількісне значення мало місце у 2020 році (0,76).

Рентабельність власного капіталу знизилася від 0,47 у 2018 році до 0,04 у 2022 році, маючи найвище кількісне значення у 2019 році (0,99).

Рентабельність реалізованої продукції знизилася від 0,08 у 2018 році до 0,01 у 2022 році, при цьому її найбільший рівень мав місце у 2020 році, оскільки вона дорівнювала 0,29.

Рентабельність виробничих фондів досліджуваного суб'єкта господарювання теж відзначалася тенденцією до зниження і становила 0,38 у 2018 році та 0,03 у 2022 році. При цьому, найбільші її значення зафіксовані у 2019 році (0,82) та 2020 році (0,79).



**Рис. 2.17. Значення показників рентабельності
ТОВ «Праймтех» за період 2018-2022 рр.**

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, загальними тенденціями зміни ключових показників фінансово-економічного стану аналізованого підприємства є: суттєве зниження усіх показників рентабельності у 2021-2022 роках, уповільнення показників оборотності та підвищення рівня фінансової стійкості.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Праймтех»

Для проведення стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Праймтех» використаємо такі методичні прийоми, як метод SWOT-аналізу та метод PEST-аналізу.

SWOT-аналіз містить складові, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з позитивної та негативної сторін:

- сильні сторони (strength) являють собою внутрішні можливості підприємства (наявний потенціал, навички та кращий досвід у певній сфері) або ресурси, які здатні забезпечити створення його власних конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання;

- слабкі сторони (weaknesses) являють собою ті напрями діяльності, які підприємство реалізує недостатньо ефективно, або певні ресурси чи складові власного потенціалу, які застосовуються неналежним чином;

- можливості (opportunities) являють собою низку чинників, які впливають на функціонування підприємства у більшій мірі позитивно, альтернативні варіанти дій, які може реалізувати господарюючий суб'єкт задля досягнення стратегічних цілей та одержання кращих результатів своєї діяльності;

- загрози (threats) являють собою перелік чинників, які впливають на функціонування підприємства скоріше негативно, події, явища чи процеси, що заважають суб'єкту господарювання досягнути стратегічних завдань своєї господарської діяльності [35, с. 149].

Узагальнені результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Праймтех» відображені у табл. 2.4.

Отже, у результаті проведеного SWOT-аналізу вважаємо за доцільне відзначити стратегічні напрями регулювання основної діяльності досліджуваного підприємства:

- збереження наявного становища та посилення позицій у відповідному ринковому сегменті;

- посилення та вдосконалення найбільш слабких аспектів власної господарської діяльності;

- зростання рівня прибутковості функціонування за рахунок підвищення показників продуктивності діяльності;

- концентрація уваги на підвищенні конкурентних переваг основного виду діяльності завдяки модернізації та техніко-технологічному оновленню процесів [20].

Таблиця 2.4

**Узагальнені результати SWOT-аналізу
діяльності ТОВ «Праймтех»**

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність відповідного досвіду діяльності у будівельній сфері. Наявність працівників із високим професійним рівнем, у тому числі, керівного складу. Гнучкий та адаптивний підхід до прийняття управлінських рішень у сфері основної діяльності. Усвідомлення наявних ризиків і законодавчих нормативів у будівельній галузі. Наявність розвиненої співпраці з ключовими партнерами. Добре функціонуюча система закупівель.	Недостатній рівень використання новітніх цифрових технологій та інструментів у господарській діяльності. Недостатній рівень впровадження заходів з кібербезпеки та захисту інформаційної системи. Недостатній рівень цифрових навичок та діджитал-культури. Нестача власних фінансових засобів для оновлення та модернізації. Нестача власних потужностей у сезон пікового зростання попиту, що зумовлено кліматичними умовами.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Можливість одержання підтримки з боку державних і регіональних органів влади. Можливість одержання інвестицій від вітчизняних та іноземних партнерів. Можливість здійснювати участь у виконанні робіт з будівництва на правах субпідрядника. Можливості участі у міжнародних проєктах, конкурсах і програмах, спрямованих на відбудову та відновлення інфраструктурних об'єктів.	Загрози фізичній безпеці майна, життю і здоров'ю персоналу, психологічній рівновазі. Негативні зміни у законодавчій базі, що можуть викликати ускладнення умов провадження господарської діяльності у будівельній галузі. Значна бюрократизація у сфері відносин та узгодження рішень із клієнтами. Негативні зміни економічного і політичного становища в державі і світі. Високі темпи інфляції.

Джерело: складено автором

PEST-аналіз являє різновид стратегічного аналізу, що концентрує увагу до дослідженні чотирьох груп чинників зовнішнього по відношенню до суб'єкта господарювання середовища: політичних (P – political), економічних

(E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological). За результатами його здійснення можливо краще зрозуміти динаміку зміни зовнішнього оточення та сформувані прогнози його впливу на господарську діяльність конкретного підприємства [11].

Таблиця 2.5

**Узагальнені результати PEST-аналізу
діяльності ТОВ «Праймтех»**

Група факторів	Зміст факторів	Напрямок впливу
Політичні фактори	Стійкість політичної влади та існуючого уряду	Нестійка позиція чинить негативний вплив
	Бюрократизація і рівень корупції	Негативний вплив
	Податкова політика (тарифи і пільги)	Негативний вплив і стагнація в галузі
	Імовірність розвитку військових дій у країні	Висока, вплив негативний
Економічні фактори	Темпи зростання економіки	Низькі, вплив негативний
	Рівень інфляції і процентні ставки	Високі, вплив негативний
	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Високий, створює додаткові можливості
	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	Середній, сприяє розвитку конкуренції
Соціально-культурні фактори	Ставлення до екологічно чистих продуктів	Переважно позитивне, є джерелом можливостей
	Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	Середні, збільшують конкуренцію в галузі
	Рівень кваліфікованості і освіченості населення	Переважно високий, вплив позитивний
Технологічні фактори	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Недостатній, існує потреба в оновленні
	Витрати на дослідження і розробки	Низькі, потребують оптимізації
	Законодавство у сфері технологічного оснащення	Нестійке, створює додаткові ризики
	Галузі	Динамічний розвиток

Джерело: складено автором із використання [11]

Отже, за результатами PEST-аналізу впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства, доцільно відзначити такі напрями дій з метою мінімізації негативних наслідків та максимізації користі від використання потенційних можливостей:

- щодо групи політичних факторів – варто уникати корупційних ризиків та чітко дотримуватися законодавчих вимог під час провадження господарської діяльності;

- щодо групи економічних факторів – необхідно брати активну участь у розвитку відносин державно-приватного партнерства, розвивати співпрацю бізнесу, держави і науки [27];

- щодо групи соціально-культурних факторів – доцільно дотримуватися екологічних пріоритетів під час провадження господарської діяльності, зосередити зусилля на підвищенні її якості;

- щодо групи технологічних факторів – слід акцентувати увагу на вивченні кращих практик у сфері застосування новітніх технологій і процесів організації господарської діяльності.

Дотримання зазначених рекомендацій у практичній діяльності підприємства дозволить підвищити результативність його функціонування та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства у сучасних умовах

Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств у сучасних умовах передбачає концентрацію уваги на таких можливих напрямках, як: модернізація та оновлення наявної матеріально-технічної бази, розгляд перспектив виходу на світові ринки або нарощення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, диверсифікація видів діяльності, пошук джерел інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності використання інвестицій, забезпечення високої якості продукції (товарів, робіт, послуг), активізація інноваційної діяльності та впровадження інновацій (продуктових, технологічних, організаційних, маркетингових, цифрових), оптимізація структури витрат та пошук шляхів підвищення ефективності господарської діяльності, подолання кризових явищ та мінімізація ризиків, відновлення життєздатності та стійкого функціонування в умовах воєнного стану, забезпечення конкурентних переваг за рахунок залучення й використання інтелектуального потенціалу, застосування новітніх цифрових інструментів з метою трансформації бізнес-процесів і формування додаткових конкурентних переваг, врахування пріоритетів сталого розвитку у поточній і довгостроковій діяльності.

В умовах воєнного стану специфіка підходів до стратегічного управління діяльністю господарюючого суб'єкта визначається тим, що для діючих підприємств доцільно надавати перевагу активному типу стратегії розвитку або концентрованого зростання. Для підприємств, які несуть певні збитки чи втрати, перебувають у кризовій ситуації оптимальними є стратегія стабілізації або антикризова стратегія, що супроводжується здійсненням

моніторингових процедур макро- і мікроекономічних ризиків та власних ресурсних можливостей [29].

Здійснюючи формування стратегії розвитку, доцільно дотримуватися такої послідовності дій:

- ідентифікація ключових проблем, що акумульовані у відповідній галузевій сфері;
- діагностика причин прояву відповідних проблем і ризиків;
- встановлення стратегічних цілей;
- обрання найбільш раціональної альтернативи стратегії;
- визначення напрямів і засобів реалізації стратегічних намірів;
- організація процесу виконання заходів та забезпечення їх всіма видами ресурсів (матеріально-технічними, людськими, фінансовими, інформаційними тощо);
- впровадження оптимального механізму управління та забезпечення відповідальності за виконання запланованих заходів;
- визначення очікуваної ефективності від впровадження намічених стратегічних заходів [7].

Адміністративний персонал підприємства в процесі стратегічного планування повинен віддавати перевагу наступним управлінським прийомам:

- забезпечення адаптивності стратегічних підходів до досягнення цілей розвитку;
- систематичний моніторинг стану та динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта;
- посилення ролі інтелектуального потенціалу як ключового стратегічного ресурсу підприємства;
- розвиток стратегічного бачення персоналу фірми;
- активізація партнерських відносин зі стейкхолдерами [17].

Пропонований детальний алгоритм поліпшення стратегії розвитку на досліджуваному підприємстві відображено за допомогою рис. 3.1.

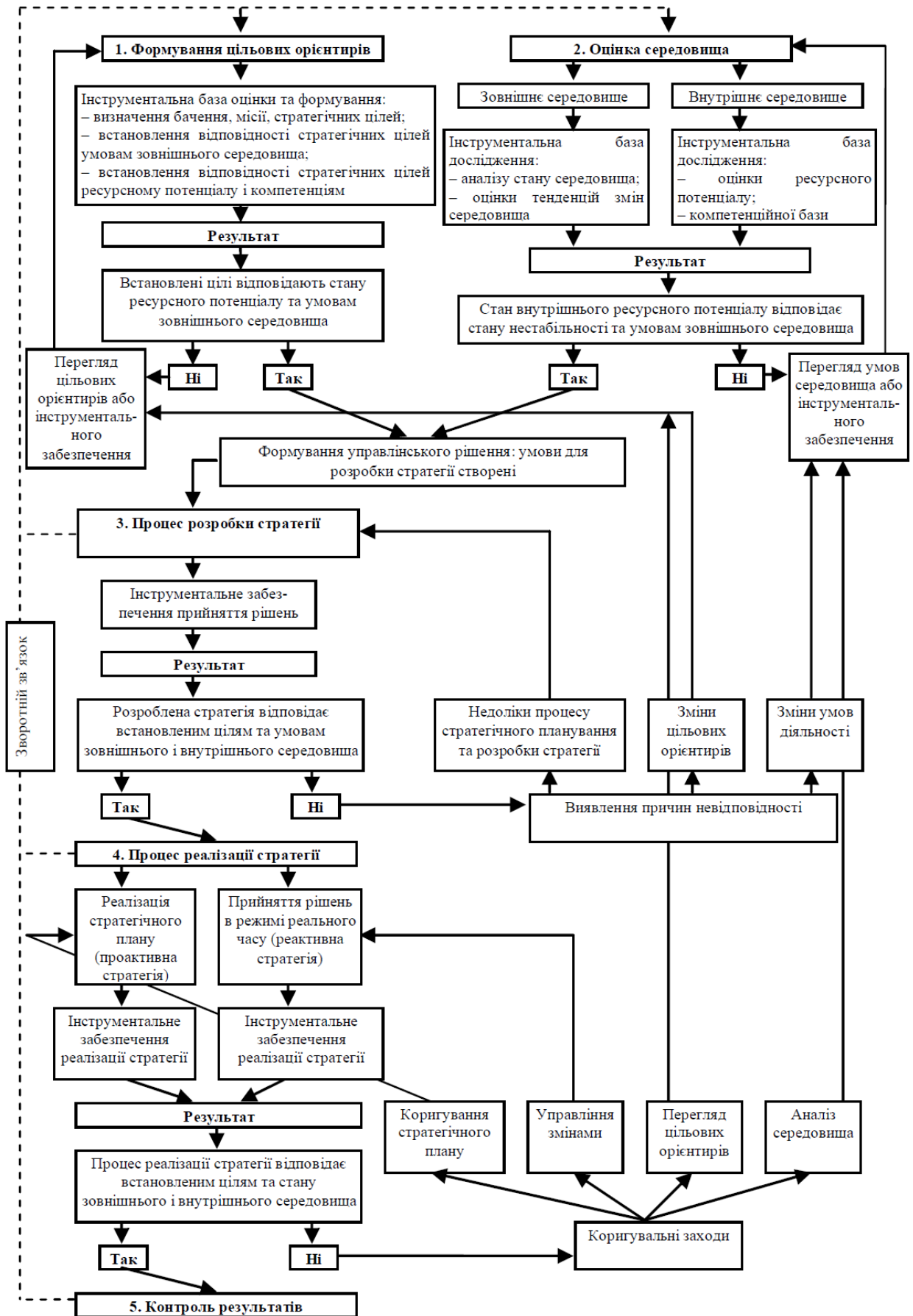


Рис. 3.1. Алгоритм формування і реалізації стратегії розвитку

Джерело: [25]

Зважаючи на ситуацію, що склалася на підприємстві, варто застосовувати також антикризову стратегію. Специфічними особливостями, які відрізняють антикризову стратегію від решти, виступають: потреби у врахування міри та напряму впливу зовнішнього середовища, яке стрімко і динамічно трансформується; нестача ресурсних можливостей; невідповідність новітнім вимогам рівня наявних технологій (як виробничих, так і організаційно-управлінських); жорсткі часові рамки термінів розробки та впровадження; необхідність врахування етапу життєвого циклу суб'єкта господарювання [30].

Антикризова стратегія містить наступні ключові етапи:

- ідентифікація низки ключових стратегічних індикаторів розвитку суб'єкта господарювання в умовах антикризового управління;
- встановлення способів оцінювання головних ключових стратегічних індикаторів;
- формування методики встановлення «критичних» рівнів ключових стратегічних індикаторів в системі антикризового управління господарською діяльністю;
- визначення процедури вибору типу антикризової стратегії розвитку господарюючого суб'єкта [30].

Корисним прийомом в діяльності підприємства слугуватиме метод бенчмаркінгу. За своїм змістом він являє собою «постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій» [35, с. 140].

Оскільки досліджуване підприємство належить до суб'єктів малого бізнесу, маючи певні ресурсні обмеження у порівнянні із великими компаніями, саме застосування бенчмаркінгу дозволить йому знайти кращі шляхи подальшого стратегічного розвитку з мінімальними витратами за рахунок порівняння власної продукції, процесів і застосовуваних технологій

із кращими чи еталонними показниками і існуючими практиками у будівельній галузі.

Бенчмаркінговий підхід у плануванні стратегії розвитку виконує роль драйвера системного поліпшення існуючих бізнес-процесів та пошуку інноваційних шляхів зростання задля здобуття додаткових конкурентних переваг і забезпечення функціонування на засадах стійкості і сталого розвитку. Основоположною складовою бенчмаркінгу є постійне одержання новітніх знань, дослідження провідного досвіду та його впровадження у власну практику господарської діяльності [23].

Схематично, етапи здійснення процесу бенчмаркінгу відображені за допомогою рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи проведення бенчмаркінгу

Джерело: [35, с. 141]

Отже, реалізація бенчмаркінгового підходу передбачає послідовне виконання п'яти основних кроків:

- встановлення об'єкту і предмету для здійснення вивчення та компаративного аналізу;
- пошук суб'єктів господарювання, що демонструють кращі результати у сфері обраного напрямку аналізу;
- збір даних та інформації за критеріями та індикаторами, які мають значення для власної практики господарської діяльності;
- встановлення міри впливу прямого і непрямого досвіду і накопиченої практики;
- оновлення власних прийомів і підходів, враховуючи результати аналізу досягнень інших господарюючих суб'єктів у певній сфері [23].

Розглядаючи існуючі практики ведення бізнесу у сучасних умовах, відзначимо, що їх важливою ознакою є зосередження на комплексному підході та одночасному врахуванні пріоритетів економічного розвитку, поліпшення інформаційного забезпечення та дотримання принципів соціальної відповідальності. Тому, соціальна відповідальність виступає важливою складовою в системі стратегічного управління, оскільки незалежно від розміру та масштабів діяльності господарюючих суб'єктів кожен з них має дотримуватися принципу відповідальності перед навколишнім середовищем і суспільством в цілому [19].

Крім того, здійснення господарської діяльності у сучасних умовах невизначеності внаслідок впливу наслідків пандемії та воєнного стану, ще більш актуалізує потребу у розбудові соціально відповідальної політики представників бізнесу. Отже, існує потреба у формуванні методики комплексної оцінки соціальної відповідальності та встановлення пріоритетів соціально відповідальних дій у стратегічній перспективі. Впровадження принципів соціальної відповідальності підвищує рівень лояльності персоналу, партнерів та замовників, поєднує завдання господарської діяльності із цілями сталого розвитку, беручи до уваги економічні, соціальні та екологічні напрями, підвищує ймовірність досягнення фінансового успіху у перспективі [3].

Визначальними рисами соціальної відповідальності виступають:

- взаємозв'язок економічних цілей із рішеннями соціального, екологічного та управлінського характеру
- врахування потреб та інтересів зацікавлених суб'єктів під час організації власної діяльності;
- націленість на мінімізацію нефінансових ризиків;
- сприяння сталому розвитку господарюючого суб'єкта [3].

Соціально відповідальна поведінка тісно пов'язана із клієнтоорієнтованим підходом (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Ознаки клієнтоорієнтованого підходу при реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: [31]

Можемо констатувати, що з урахуванням специфіки і потенціалу будівельної галузі, а також світових трендів у сфері стратегічного розвитку компаній [26], пріоритетами стратегічного розвитку даного підприємства є,

по-перше, економічні (масштабування діяльності, інтеграція діяльності, автоматизація процесів основної діяльності, ефективне використання наявного економічного потенціалу).

По-друге, це маркетингова складова, пов'язана із диверсифікацією каналів маркетингових комунікацій, застосуванням цифрових інструментів у просуванні власних послуг на ринку та інформуванні потенційних замовників, що сприятиме зростанню масштабів реалізації.

По-третє, це екологічні пріоритети, пов'язані із забезпеченням екологічності і безпечності основної діяльності, застосуванням ефективних та ресурсозберігаючих технологій, мінімізацією шкоди довкіллю, дотриманням принципів енергоефективності та впровадження зелених технологій.

Таким чином, поєднання у господарській діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання окреслених стратегічних пріоритетів розвитку, дозволить підвищити ефективність його функціонування та забезпечити конкурентні переваги у довгостроковому вимірі.

3.2. Розвиток людських ресурсів як складова стратегії підприємства

Невід'ємним елементом стратегічного управління є безпосередня реалізація стратегії у діяльності суб'єкта господарювання. При цьому важливо, щоб обрана стратегія дійсно була впроваджена, а не залишалася у статусі формального документу. Досягнути успіху у реалізації стратегії розвитку підприємства можливо за умови правильного підходу до організації усіх процесів, пов'язаних із досягненням цілей стратегічного розвитку та бажаних результатів у сфері ефективності.

Успішність реалізації стратегії розвитку залежить, по-перше, від раціональності підходу до організації менеджменту на підприємстві, по-друге, від наявності кваліфікованого й вмотивованого персоналу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: [6]

Урахування адміністрацією підприємства внутрішніх та зовнішніх факторів впливу надає можливість управляти персоналом в контексті досягнення цілей розвитку господарюючого суб'єкта. Розрізняють три альтернативи стратегічного управління людськими ресурсами:

- стратегія інвестування у персонал;
- стратегія стимулювання працівників;
- стратегія залучення персоналу [6].

Взаємозв'язок розвитку людських ресурсів з пріоритетами стратегічного управління підприємством відображено на рис. 3.5.

Розрізняють чотири концепції формування стратегії розвитку людських ресурсів: 1) формування окремої стратегії розвитку людських ресурсів на основі загальної стратегії підприємства; 2) формування стратегії розвитку людських ресурсів як одного з напрямів стратегії розвитку підприємства; 3) запровадження функціональної стратегії розвитку людських ресурсів; 4) формування оперативної стратегії розвитку людських ресурсів, деталізованої на рівні структурних підрозділів підприємства [8].

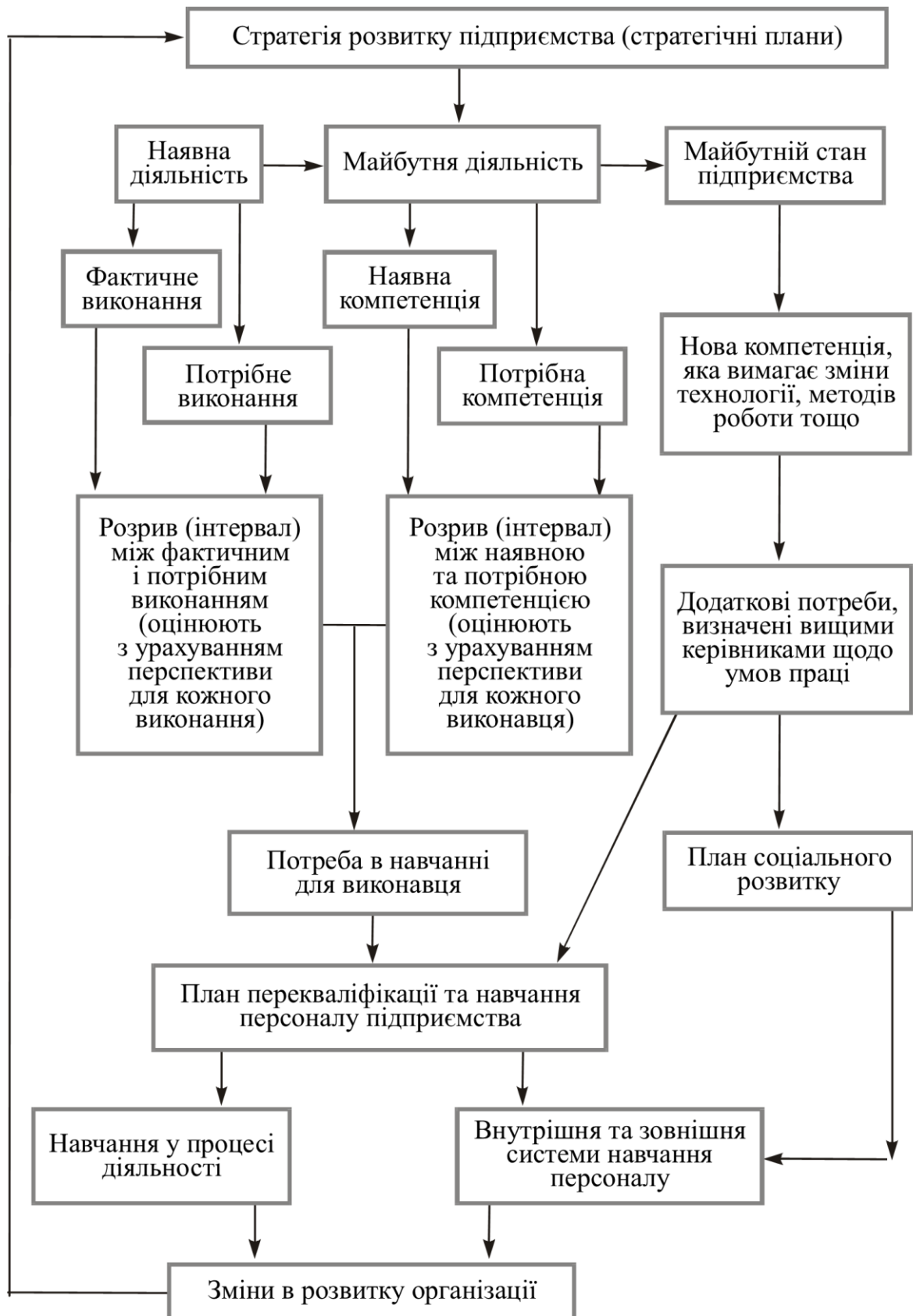


Рис. 3.5. Розвиток людських ресурсів в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: [35, с. 365]

Під час формування стратегії розвитку людських ресурсів необхідно брати до уваги трансформації у системі цінностей працівників, особливо молодшого покоління, їх підходів і пріоритетів щодо вибору робочих місць. На сьогодні основоположними є усвідомлення важливості своєї праці, відкритість до комунікації, ефективна командна взаємодія, справедлива оцінка результатів індивідуальної і колективної праці, що зумовлює доцільність врахування цих аспектів під час розроблення стратегії розвитку людських ресурсів [8].

Важливим елементом стратегічного розвитку людських ресурсів на підприємстві є також наявність раціонального підходу до оцінювання результатів навчання персоналу. Відповідна методика оцінки передбачає такі етапи:

- базуючись на обраній стратегії розвитку господарюючого суб'єкта та стратегічних пріоритетах розвитку людських ресурсів ідентифікується потрібний перелік знань і компетентностей працівників;
- здійснюється відбір учасників програми навчання
- оцінюється наявний рівень професійних знань обраних учасників програми навчання;
- формуються індивідуальні карти навчання для працівників;
- забезпечується організація процесу навчання, професійного розвитку й підвищення кваліфікації;
- здійснюється оцінка одержаних результатів навчання після його завершення [6].

Крім того, особлива увага має приділятися питанням забезпечення належного рівня мотивації працівників до продуктивної трудової діяльності та досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства. Оптимальне врахування внутрішніх особистих мотиваційних настанов працівників є значним резервом у сфері ефективного використання професійного потенціалу людських ресурсів, зростання продуктивності праці та результативності функціонування підприємства загалом [8].

Задля забезпечення високого рівня мотивації досліджуваного підприємства можуть бути застосовані відповідні методи:

1. Участь у прийнятті рішень – створюючи для працівників можливостей приймати безпосередню участь у розробці та ухваленні важливих управлінських рішень підвищує їх усвідомлення власної значущості та зацікавленість у подальшій активній участі у виконання прийнятих рішень.

2. Цілі та очікування – чітке формулювання цілей та вимог, виконання яких очікується від працівників в контексті досягнення мети стратегічного розвитку підприємства, підвищує їх розуміння власних завдань та впливу результатів якісного виконання цих завдань на показники господарської діяльності підприємства.

3. Зворотний зв'язок та визнання – забезпечення систематичного зворотного зв'язку за допомогою різних каналів та об'єктивне визнання і схвалення результатів праці посилюють мотивацію працівників виконувати свою роботу більш ефективно.

4. Професійний розвиток – надання можливостей для працівників підвищувати власний професійний рівень, що супроводжується відповідною винагородою та кар'єрним зростанням, виступає потужним мотиватором продуктивної праці.

5. Робоче середовище – комфортне і безпечне робоче середовище, у якому визнаються конструктивний підхід до співпраці, креативність та здатність застосовувати інновації, значно сприяє посиленню мотивації персоналу підприємства [36].

Таким чином, запровадження підходів до посилення мотивації людських ресурсів, їх професійного розвитку, належної оцінки, визнання та винагородження результатів є невід'ємною складовою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений у кваліфікаційній роботі аналіз теоретичних та методичних основ розробки стратегії розвитку на підприємстві дозволив зробити наступні висновки.

Основною метою стратегії є формування набору конкурентних переваг для досягнення високих результатів бізнесу у довгостроковому вимірі. Стратегічні завдання передбачають досягнення поставленої мети та вирішення завдань, що реалізується за допомогою виконання необхідного комплексу дій, реалізації заходів і проєктів.

Розрізняють такі види стратегій розвитку на рівні господарюючого суб'єкта: стратегія концентрованого розвитку, стратегія диверсифікованого розвитку та стратегія інтегрованого розвитку. За функціональною ознакою стратегії розвитку компаній зосереджуються на вирішенні завдань у сферах: управління виробництвом, управління фінансами, управління людськими ресурсами тощо.

Прикладами типових стратегічних пріоритетів, які може обирати суб'єкт господарювання при формуванні власної стратегії розвитку, є: орієнтація на виробничу досконалість (процес); прагнення до забезпечення лідерства продукту на ринку (продукт); висока сталість розвитку (розвиток); близькість до споживача (клієнтоорієнтованість).

Визначені стратегічні пріоритети мають формуватися на підґрунті оптимального обсягу витрат, максимального обсягу очікуваного прибутку та раціонального використання всіх видів ресурсів, тобто, забезпечувати одержання відповідного економічного, соціального та екологічного ефекту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех» спеціалізується на будівництві доріг і автострад. Дане підприємство було засноване у 2016 році. За результатами проведеного аналізу можемо відзначити, що загальний розмір балансу підприємства зростав у період 2019-2020 років, однак, у наступні два роки зменшувався і складав 406,4 тис. грн. у 2022 році. Розмір запасів підприємства у складі активів його балансу теж досягав

максимального обсягу у 2020 році (856,4 тис. грн), після чого знизився до 349,2 тис. грн. у 2022 році. Обсяг нерозподіленого прибутку фірми складав 157,3 тис. грн у 2018 році та 334,2 тис. грн у 2022 році. Розмір поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги фірми зменшувався у 2020-2022 роках, досягши найнижчого за аналізований період значення у 2022 році.

За п'ятирічний період сукупні доходи підприємства перевищували загальний обсяг витрат. Проте, у 2021 році вони суттєво зменшилися. Максимальний обсяг як витрат, так і доходів мав місце у 2020 році. Закономірно, що це призвело до значного скорочення обсягів фінансового результату і чистого прибутку фірми у 2021-2022 роках.

Задля детального аналізу специфіки стратегічного управління діяльністю даного підприємства було проведено SWOT-аналіз та визначено сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, можливості і загрози зовнішнього середовища. Беручи до уваги галузеву приналежність підприємства (виконання будівельних робіт), головною стратегічною можливістю для нього у майбутньому поствоєнного періоді визначено перспективи участі у відповідних проектах і програмах, спрямованих на здійснення відновлення та відбудови інфраструктурних об'єктів.

В контексті покращення підходу до стратегічного управління діяльністю даного підприємства варто реалізувати відповідні заходи. Запровадження стратегічного підходу до управління господарською діяльністю є важливим, оскільки надасть змогу сформувати додаткові конкурентні переваги у довгостроковому вимірі. До основних заходів у сфері стратегічного розвитку підприємства віднесено: дотримання пріоритетів сталого розвитку (економічних, екологічних, соціальних), запровадження принципів соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості, забезпечення відповідності розвитку людських ресурсів пріоритетам діяльності стратегічного масштабу та мотивування працівників до реалізації стратегічних завдань діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 3. С. 77-88.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-34.
3. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. №1. С. 49-57.
4. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б. Стратегія сталого розвитку швидкозростаючих організацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2022. №1. С. 23-28.
5. Величко Ю., Мунька С. Сучасні маркетингові стратегії розвитку агробізнесу в економічно розвинених країнах і можливості їх упровадження в Україні. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, №1-2. С. 118-124.
6. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46-50.
7. Герасимчук В.Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 23-29.
8. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.

9. Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64.
10. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. №18. С. 234-240.
11. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 71-76.
12. Карпін С.І. Теоретичні аспекти інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового комплексу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №2. С. 15-21.
13. Каткова Т.І. Реалізація механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в процесах маркетингового забезпечення розвитку машинобудівного підприємства. *Економіка і управління*. 2023. №1. С. 28-35.
14. Кінзерська О. Ідентифікація стратегічної позиції сталого розвитку вітчизняної аграрної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №2. С. 10-15.
15. Кіш Г.В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 112-115.
16. Коваленко О.В., Бахтін І.В. Основні підходи до розробки стратегій розвитку транспортних систем в Україні та світі. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 64-70.
17. Кузнєцова К.О., Дергачова Г.М., Байло О.О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №21. С. 48-51.

18. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 41. С. 74-78.

19. Місько Г., Титаренко І. Стратегія розвитку управління ПРАТ «Київстар» на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. №8. С. 112-124.

20. Молнар О.С., Іванина В.Ю., Дроздов Ю.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №10. С. 68-72.

21. Нестеренко С.С. Концептуальні засади стратегічного управління регіональними системами з метою забезпечення конкурентного розвитку. Економічний простір. 2021. №167. С. 31-37.

22. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. №21. С. 52-55.

23. Палехова Л.Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. №3. С. 54-61.

24. Пацьора О. Стратегія розвитку транспортного підприємства: формування сутності та змісту поняття. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. 2016. Вип. 38. С. 26-36.

25. Побережна З.М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. Економічний простір. 2022. №179. С. 70-78.

26. Самойлик Ю.В., Кулик О.С., Балана О.О. Стратегія розвитку ягідного напрямку аграрного бізнесу: економічні, екологічні, маркетингові

тренди. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 7-12.

27. Сафонов Ю.М. Методологія застосування SWOT- та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 36-47.

28. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143-150.

29. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143-150.

30. Токмакова І.В., Чорнобровка І.В., Войтов І.М., Ковалюк А.В. Формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С. 43-50.

31. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №1. С. 98-107.

32. Чень М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №2. С. 92-102.

33. Шатіло О.В. Характеристика методів та моделей розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. №1. С. 44-49.

34. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. №1. С. 36-40.

35. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

36. Шестаковська Т.Л., Сафронова С.В., Спринська Я.О. Стратегії сталого розвитку та мотивація в публічному управлінні: підхід територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_10. (дата звернення: 17.12.2023).