

11.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОРНІЄНКО Олександр Володимирович

(здобувач вищої освіти групи ПВМ-9)

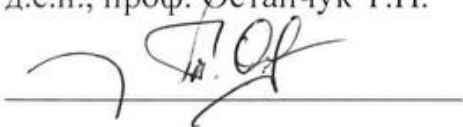


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Бужимська К.О.

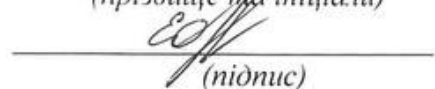
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Орлова К.Е.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Корнієнко О. В. Розробка стратегії розвитку підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування розробки стратегії розвитку підприємства. Досліджено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи формування стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи розробки стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, стратегічна діагностика, невизначеність.

Annotation

Korniienko O. V. Development of an enterprise development strategy. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Business and trade". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of substantiation of the development of an enterprise development strategy. The theoretical foundations of the development of an enterprise development strategy are studied. An analytical assessment of the functioning of the system for forming an enterprise development strategy is presented. The directions for improving the system for developing an enterprise development strategy are substantiated.

Keywords: strategy, strategic management, enterprise development strategy, strategic diagnostics, uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства	8
1.2. Процес розробки та інструменти формування стратегій розвитку підприємства	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств.....	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ НВФ «ВІКОНТ».....	45
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	53
2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку підприємства	61
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ НВФ «ВІКОНТ».....	74
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства	74
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів стратегічного розвитку з використанням методики SWOT-аналізу на підприємстві.....	81
3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства	88
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах нестабільності економіки та високої конкуренції розробка стратегії розвитку підприємства стає одним із ключових завдань управління. Ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише забезпечити стійкість у короткостроковій перспективі, але й створити основи для довготривалого успіху.

Розробка стратегії розвитку допомагає підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, визначити можливості для зростання та розробити чіткий план досягнення поставлених цілей. Крім того, стратегічне планування сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню стабільних позицій на ринку. У сучасному бізнес-середовищі підприємства, які не мають чіткої стратегії, часто не можуть ефективно реагувати на зовнішні виклики та втрачають свою конкурентну перевагу.

Особливо важливою є розробка стратегії для підприємств, що планують диверсифікацію виробництва, вихід на нові ринки або впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє не лише збільшити прибутковість, але й зменшити ризики, пов'язані зі змінами у ринковому попиті чи появою нових конкурентів. Важливість стратегічного планування також зумовлена потребою в підвищенні якості управління, запровадженні сучасних інструментів аналізу та оцінки ефективності.

Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства є не лише необхідністю, але й важливим кроком до забезпечення його стійкого функціонування в умовах динамічного середовища. Дослідження у цій сфері дають змогу знайти оптимальні шляхи для вдосконалення бізнес-процесів, покращення фінансових результатів та досягнення стратегічних цілей. Це підкреслює актуальність та практичну значущість теми даного дослідження.

Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного менеджменту представлені в працях зарубіжних фахівців, а саме: І. Ансоффа,

А. Чендлера, М. Портера, Р. Гранта, Дж. Тіс, П. Друкера, Г. Мінцберга, та вітчизняних вчених: В. Віханського, В. Тертичко, Є. Данилова, А. Наливайко, З. Шершньової, Г. Кіндрацької, І. Ігнат'єва, О. Ковтун тощо. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації резервів щодо удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства залишається актуальним завданням.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад розробки стратегії розвитку підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності системи стратегічного управління ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити сутність та значення стратегії розвитку підприємства;
- дослідити процес розробки та інструменти формування стратегій розвитку підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств;
- провести аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану стратегічного розвитку підприємства;
- розробити організаційно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства;
- представити обґрунтування альтернативних напрямів стратегічного розвитку з використанням методики SWOT-аналізу на підприємстві;

- здійснити оцінку економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розробки стратегії розвитку підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення визначених у ході дослідження завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Застосування системного підходу, методів індукції та дедукції, аналізу й синтезу дало можливість комплексно і всебічно розглянути теоретичні засади розробки стратегії розвитку, визначити особливості формування основних її елементів. Історико-логічний метод було обрано для дослідження основних параметрів розвитку стратегії розвитку підприємства. На основі методу контент-аналізу детально досліджено нормативно-правове забезпечення у сфері забезпечення стратегічного розвитку. При систематизації результатів з метою визначення напрямів розвитку підприємства обрано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до трактування поняття «стратегія розвитку» підприємства, під яким пропонуємо розуміти сукупність узгоджених довгострокових планів і дій, спрямованих на забезпечення сталого зростання організації шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- удосконалено організаційно-методичні засади процесу формування

стратегії розвитку підприємства, на основі систематизованого підходу до планування та визначення довгострокових цілей, завдань та напрямків діяльності компанії, що сприяє її сталому розвитку і конкурентоспроможності на ринку макаронних виробів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів удосконалення системи стратегічного розвитку підприємства в умовах диверсифікованого зростання. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту нової на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 111 сторінках друкованого тексту. Робота містить 42 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

У сучасній ситуації економічної нестабільності і жорсткої конкуренції розробка стратегії розвитку підприємства є однією з важливих передумов успішного виконання його функцій. Динамічні зміни на ринку, технічний прогрес і процес глобалізації створюють нові виклики, які вимагають чіткого бачення майбутнього і адаптивності бізнесу. Відсутність стратегічного планування може призвести до втрати конкурентної переваги, зниження ефективності управління ресурсами та зниження прибутковості.

Стратегія розвитку дозволяє формувати довгострокові цілі з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Вона визначає пріоритети діяльності, способи досягнення конкурентоспроможності та засоби підтримки стабільності ринку. Роль стратегії особливо важлива в умовах нестабільної економіки, де ризики зростають, а успіх залежить від здатності швидко реагувати на зміни [14, с.15].

Сучасні компанії, що реалізують ефективні стратегії розвитку, демонструють найкращі показники прибутковості, інновацій та соціальної відповідальності. Це стосується як великих, так і малих підприємств, які прагнуть зайняти свою нішу на ринку. Крім того, стратегічне планування сприяє ефективному використанню ресурсів та економії коштів. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових можливостей [1, с.13].

Тому розробка стратегії розвитку підприємства є важливим елементом її довгострокового успіху. Вона забезпечує не тільки досягнення поставлених цілей, а й підвищення стійкості до кризових ситуацій, створюючи основу для стабільного економічного зростання.

Вивчення історичної ретроспективи становлення теорії стратегічного управління розвитком підприємства важливо для розуміння еволюції підходу до прийняття управлінських рішень. Теорія стратегічного управління відображає накопичений досвід і знання, які сприяли адаптації підприємства до мінливих ринкових умов. Вивчаючи ключові етапи її розробки, можливо виявити закономірності, які сприяють успіху планування і реалізації стратегії. Це також відкриває можливості для вдосконалення сучасних методів управління на основі уроків минулого. Тому для підвищення ефективності стратегічного управління в сучасних умовах необхідний аналіз історичних аспектів становлення цієї теорії.

Основні історичні етапи еволюції теорії стратегічного управління розвитком підприємств узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні історичні етапи еволюції теорії стратегічного управління
розвитком підприємств

Етап	Період	Основні характеристики	Ключові концепції / автори
1	2	3	4
1. Раціональний (класичний)	Початок XX століття	Орієнтація на ефективність виробничих процесів, використання принципів наукового управління.	Фредерік Тейлор (теорія наукового управління), Генрі Форд (масове виробництво).
2. Плановий (післявоєнний)	1920-1950-ті роки	Впровадження систематичного довгострокового планування, розвиток функціонального підходу до управління.	Анрі Файоль (адміністративна теорія), Честер Барнард.
3. Аналітичний (системний підхід)	1950-1960-ті роки	З'являється стратегічне планування, акцент на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.	Ігор Ансофф (стратегічне планування), Пітер Друкер.
4. Конкурентний (позиційний)	1970-1980-ті роки	Стратегії розробляються на основі аналізу конкурентного середовища, формуються моделі конкурентних переваг.	Майкл Портер (моделі п'яти сил, конкурентні стратегії).
5. Інноваційний (ресурсний підхід)	1990-ті роки	Увага до унікальних ресурсів і компетенцій підприємства як джерела довгострокових конкурентних переваг.	Джей Барні (ресурсна теорія), Гері Гемел (інноваційні стратегії).
6. Цифровий (технологічний)	2000-ті роки	Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, орієнтація на швидкість, гнучкість і адаптивність.	Теорії цифрової трансформації, концепції Agile і Lean.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
7. Сталий розвиток (глобальний)	2010-ті роки і далі	Орієнтація на сталий розвиток, екологічну відповідальність, соціальну стійкість та інноваційні бізнес-моделі.	Концепції ESG, К. Отман (сталий розвиток).

Джерело: складено автором за [9; 29; 76]

Еволюція теорії стратегічного управління підприємств відображає поступову зміну підходів від раціонального планування до інтеграції інноваційних, цифрових і сталих практик. Основні етапи пов'язані з адаптацією до змін у зовнішньому середовищі, розвитком технологій і ускладненням управлінських завдань. Ці трансформації сприяли формуванню сучасних підходів, орієнтованих на конкурентоспроможність, гнучкість і соціальну відповідальність бізнесу.

Термін «стратегія» має грецьке походження і походить від слова «strategia» (stratos - військо, agein - вести), яке використовували для позначення найважливішого аспекту військового мистецтва. Давні греки почали застосовувати цей термін, коли прийняття військових рішень стало більш складним, що вимагало координації між численними військовими формуваннями. Саме забезпечення взаємодії та синергії між підрозділами стало ключовим завданням успішних афінських полководців [80, с.38].

У сучасному науковому розумінні поняття «стратегія» почало формуватися у 50-60-х роках XX століття, проте серед науковців немає єдиної думки щодо цього питання. На думку дослідника В.М. Порохня, значним поштовхом до розвитку стратегічного управління став 1911 рік, коли в Гарвардській школі бізнесу вперше було введено курс «Політика бізнесу», який вважається прототипом сучасної дисципліни «Стратегічне управління» [51, с.112].

Формування стратегічного управління як наукової дисципліни тісно пов'язане з періодом індустріалізації і зростання великих промислових корпорацій наприкінці XIX - початку XX століття. Американський історик бізнесу А. Чандлер називав ці організації «сучасними діловими підприємствами». Знаковим прикладом організаційних змін того часу стала

реструктуризація General Motors у 1921 році під керівництвом А. Слоуна, яка запровадила принципи розмежування стратегічного і оперативного управління.

Формування класичних наукових шкіл стратегії розвитку підприємства відображає різноманітність підходів до стратегічного управління. Запропоновані Г. Мінцбергом, ці школи охоплюють різні аспекти стратегічного мислення, від аналізу навколишнього середовища до організаційної культури та інновацій. Їх класифікація дозволяє систематизувати підхід до розробки і реалізації стратегії в залежності від специфіки ситуації на підприємстві і ринку. Вивчення цих шкіл дозволить вам краще зрозуміти еволюцію стратегічного менеджменту та вибрати найкращий підхід для забезпечення довгострокового успіху бізнесу [31; 42].

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку підприємства за Г. Мінцбергом представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку
підприємства за Г. Мінцбергом

Школа стратегії	Опис
1. Школа дизайну	Стратегія формується як процес розробки унікальної концепції, що відповідає внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам.
2. Школа планування	Стратегія створюється через систематичний аналіз і детальне планування з акцентом на чіткі цілі.
3. Школа позиціонування	Стратегія базується на конкурентному аналізі галузі, визначенні позиції підприємства на ринку.
4. Школа підприємництва	Стратегія формується через візію та інтуїцію керівника, орієнтовану на майбутні можливості.
5. Когнітивна школа	Стратегія розглядається як результат сприйняття та обробки інформації керівниками підприємства.
6. Школа навчання	Стратегія виникає поступово через адаптацію до змін і навчання на основі досвіду.
7. Школа влади	Стратегія розробляється через комунікацію та переговори між різними зацікавленими сторонами.
8. Школа культури	Стратегія ґрунтується на корпоративних цінностях, традиціях і спільній культурі організації.
9. Школа зовнішнього середовища	Стратегія формується під впливом зовнішнього середовища, до якого організація адаптується.
10. Школа конфігурації	Стратегія базується на трансформації організації через зміну структури або управлінського підходу.

Джерело: складено автором за [6; 18]

Представлені напрями стратегії розвитку підприємства охоплюють різні підходи до створення і реалізації стратегій, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови. Вони відображають еволюцію стратегічного мислення - від чіткого планування до гнучкої адаптації, комунікації та обліку впливу на навколишнє середовище. За допомогою цих шкіл організації можуть вибрати підхід, який найкраще відповідає їхнім цілям і завданням.

Поняття «стратегія розвитку» підприємства є одним із ключових у сучасному стратегічному менеджменті, проте його трактування залишається неоднозначним серед науковців. Різні підходи до визначення обумовлені різноманітністю самого поняття, яке охоплює як довгострокове планування, так і адаптацію до динамічних умов. Деякі дослідники акцентують увагу на спрямованості стратегічних цілей, в той час як інші зосереджуються на функціях і ролі свого обладнання в створенні конкурентної переваги. Крім того, зміни в ринковому середовищі та глобалізація переглянули традиційні уявлення про стратегію, зокрема про її формування та реалізацію. Це створює необхідність систематизувати підхід і шукати універсальне бачення суті «стратегії розвитку» для різних типів компаній [22, с.45].

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія розвитку» підприємства узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія розвитку» підприємства

Автор	Визначення поняття
1	2
Баланович А.М. [2]	Стратегія розвитку підприємства - це напрямок, який організація обирає для досягнення своїх довгострокових цілей через адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін.
Василенко В.А. [6]	Стратегія розвитку підприємства - це комплекс рішень, які визначають довгострокові цілі організації та засоби для їх досягнення через ринок і технології.
Гончаров Ю.В. [11]	Стратегія розвитку підприємства полягає в створенні та підтримці конкурентних переваг шляхом диференціації продуктів або зниження витрат.
Гудзь О.І. [15]	Стратегія розвитку - це пошук і використання можливостей для змін у середовищі підприємства, які забезпечують стійке зростання та ефективність.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Гура О.Л. [16]	Стратегія розвитку підприємства - це процес формування орієнтації на довгострокові цілі, що базуються на змінах у середовищі та внутрішніх ресурсах.
Жихарева В.В. [23]	Стратегія розвитку підприємства - це інтеграція внутрішніх можливостей з зовнішніми можливостями ринку для досягнення сталого розвитку.
Клименко С.М. [29]	Стратегія розвитку підприємства - це визначення довгострокових цілей і засобів їх досягнення через оптимізацію організаційної структури та ресурсів.
Мельник Т.О. [42]	Стратегія розвитку підприємства - це інтегрована система прийняття рішень, яка визначає, як організація повинна діяти для забезпечення свого зростання.
Стадник В.В. [68]	Стратегія розвитку підприємства - це серія взаємопов'язаних ініціатив, орієнтованих на створення інновацій, здатних забезпечити компанії конкурентні переваги.
Шершньова З.Є. [82]	Стратегія розвитку підприємства - це формулювання цілей і напрямів, які допомагають підприємству адаптуватися до змін в умовах конкурентного середовища.

Джерело: складено автором

На основі представлених у табл. 1.3 наукових підходів вважаємо за доцільне навести авторське визначення поняття «стратегія розвитку» підприємства - це сукупність узгоджених довгострокових планів і дій, спрямованих на забезпечення сталого зростання організації шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює як формулювання цілей, так і визначення засобів для їх досягнення, орієнтуючись на створення конкурентних переваг і забезпечення фінансової стабільності. Стратегія розвитку є динамічним процесом, що вимагає постійної корекції та гнучкості у відповідь на виклики та можливості ринку.

Розробка стратегії розвитку підприємства має вирішальне значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Це дозволяє компанії визначати чіткі цілі та напрямки розвитку, які відповідають зовнішнім викликам і внутрішнім можливостям. Стратегії розвитку дозволяють нам оптимізувати ресурси, зменшувати ризики, адаптуватися до змін навколишнього середовища та використовувати нові можливості для зростання. Це також допомагає створити унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує компанії лідерство на ринку та стабільні фінансові результати. Розробка стратегії

необхідна для того, щоб зберігати орієнтацію на майбутнє і належним чином управляти перетвореннями в умовах стрімких змін [14; 79].

Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства наведено на рис. 1.1.

Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства	
→	1. Визначення напрямків розвитку. Стратегія допомагає чітко визначити довгострокові цілі та напрями розвитку підприємства, орієнтуючи його на майбутні можливості.
→	2. Адаптація до зовнішнього середовища. Сформульована стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до економічних, технологічних та політичних змін.
→	3. Оптимізація ресурсів. Стратегія розвитку дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, оптимізуючи їх розподіл для досягнення максимальних результатів.
→	4. Підвищення конкурентоспроможності. Стратегія сприяє розробці унікальних конкурентних переваг, що дозволяють підприємству зайняти стійкі позиції на ринку.
→	5. Зниження ризиків. За допомогою стратегії підприємство здатне ідентифікувати потенційні ризики та розробити заходи для їх мінімізації або нейтралізації.
→	5. Зниження ризиків. За допомогою стратегії підприємство здатне ідентифікувати потенційні ризики та розробити заходи для їх мінімізації або нейтралізації.
→	6. Інноваційний розвиток. Стратегія сприяє впровадженню інновацій, що забезпечують підприємству технологічний прогрес і відкривають нові можливості для зростання.
→	7. Фінансова стабільність. Розробка стратегії дозволяє підприємству спрогнозувати фінансові потоки, визначити оптимальні інвестиції та забезпечити сталий фінансовий результат.

Рис. 1.1. Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [47; 63]

Існують певні характерні риси, що притаманні будь-якій стратегії розвитку підприємства [34; 46]:

- довгострокова орієнтація. Стратегія розвитку спрямована на досягнення цілей компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі, забезпечення

стабільності і сталості в мінливих умовах;

- адаптивність. Стратегії повинні бути гнучкими та пристосованими до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, технологічні інновації та зміни в законодавстві;

- інтегрованість - стратегія розвитку об'єднує всі функціональні сфери підприємства, включаючи фінанси, маркетинг, управління персоналом, виробництво і т.д. для досягнення загальних цілей необхідно забезпечити їх взаємодію;

- орієнтація на конкурентну перевагу. Стратегія включає в себе розвиток унікальних переваг, які допомагають компанії виділитися на ринку і закріпити свої позиції серед конкурентів;

- орієнтація на ефективне використання ресурсів. Розробка стратегії передбачає оптимальне використання наявних ресурсів (фінансових, людських і матеріальних) для досягнення максимальних результатів;

- прогнозування майбутніх можливостей і загроз. Стратегія включає в себе аналіз зовнішнього середовища, що передбачає потенційні можливості і ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії;

- інноваційність. Стратегії повинні підтримувати впровадження нових технологій, продуктів і послуг, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними і ефективними в мінливих умовах;

- спільна участь керівництва і співробітників. Успішна стратегія передбачає участь керівництва і співробітників вищої ланки, а також інших рівнів підприємства для забезпечення спільної реалізації стратегічних завдань.

Система стратегічного управління розвитком підприємства має важливі переваги, такі як довгострокове планування, зменшення ризиків, оптимізація ресурсів та підвищення конкурентних переваг. Однак її ефективність може бути обмежена високими вимогами до інформаційних ресурсів, складністю впровадження і залежністю від зовнішніх факторів [29, с.344]. Таким чином, стратегічне управління вимагає ретельного дотримання балансу між плануванням і здатністю адаптуватися до змін (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та обмежені можливості системи стратегічного управління
розвитком підприємства

Переваги системи стратегічного управління розвитком підприємства	Обмежені можливості системи стратегічного управління розвитком підприємства
1. Довгострокове планування – дозволяє підприємству чітко визначати свої стратегічні цілі та напрямки розвитку.	1. Високі вимоги до інформаційних ресурсів – стратегічне управління потребує постійного збору, обробки та аналізу великої кількості даних.
2. Зниження ризиків – стратегічне управління дає змогу передбачати й мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.	2. Невизначеність в умовах змін – зміни в зовнішньому середовищі можуть швидко зробити частину стратегічних планів неактуальними.
3. Оптимізація ресурсів – сприяє ефективному використанню внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей.	3. Складність реалізації – впровадження стратегії може вимагати значних ресурсів, часу та зусиль для координації різних підрозділів.
4. Поліпшення конкурентних переваг – дає змогу створити та підтримувати унікальні переваги на ринку.	4. Потреба у висококваліфікованих кадрах – для ефективного стратегічного управління необхідні кваліфіковані спеціалісти та управлінці.
5. Гнучкість та адаптивність – стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах.	5. Висока залежність від зовнішніх факторів – стратегія може бути обмежена або змінена через зовнішні політичні, економічні або технологічні впливи.
6. Підвищення організаційної ефективності – інтеграція стратегічних цілей дозволяє поліпшити загальну ефективність роботи підприємства.	6. Тривалість результатів – досягнення довгострокових результатів від реалізації стратегії може вимагати тривалого часу.
7. Стимулювання інновацій – сприяє розвитку нових технологій, продуктів та послуг.	7. Ризик недостатньої гнучкості в умовах нестабільності – надмірна прив'язаність до довгострокових планів може обмежувати здатність швидко реагувати на зміни.

Джерело: складено автором за [39; 51]

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є основою для досягнення довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє визначити напрямок зростання, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати ризики, які сприяють стабільності організації. Важливість цієї стратегії полягає в здатності адаптувати компанію до мінливих умов зовнішнього середовища і забезпечити інноваційний розвиток. Таким чином, ефективно розроблена стратегія є необхідною умовою сталого успіху компанії в бізнес-середовищі, що динамічно розвивається.

1.2. Процес розробки та інструменти формування стратегій розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства є процесом систематичного аналізу, планування та визначення довгострокових цілей для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання. Цей процес включає в себе оцінку зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, виявлення можливостей і загроз, оптимізацію бізнес-процесів і розробку конкретних рішень, заходів, що сприяють досягненню стратегічних цілей. Стратегічний розвиток також включає постійну адаптацію до ринкових умов та мінливого технологічного середовища, що дозволяє компаніям швидко реагувати на виклики та можливості. В результаті ефективно розроблені стратегії служать основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [75, с.110].

Практика бізнесу демонструє, що неможливо просто скопіювати успішну стратегію, адже не існує універсальної стратегії, яка підходить для всіх компаній. Тому для ефективного управління менеджери повинні володіти стратегічним мисленням і здатністю розробляти та впроваджувати стратегію. Одну з можливих схем побудови стратегії розвитку підприємства за Р. Кенуеллом можна побачити на рис. 1.2.

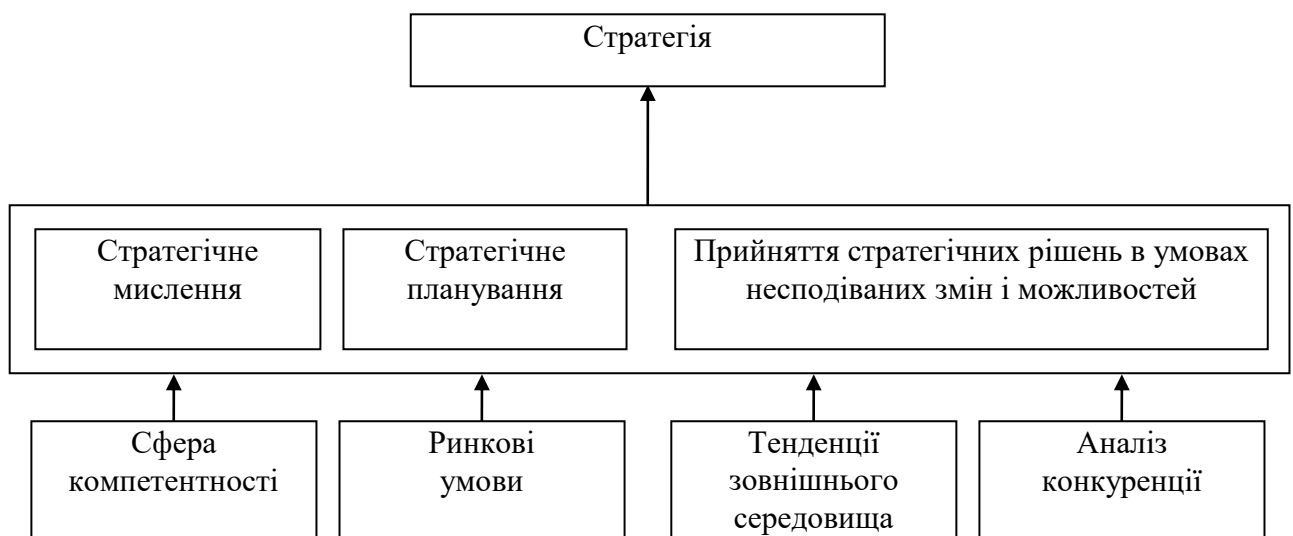


Рис. 1.2. Загальна схема підходу до побудови стратегії розвитку підприємства за Р. Кенуеллом

Джерело: складено автором за [72; 80]

Слід зазначити, що відомі класики стратегічного управління мали відмінні погляди на формування процесу розробки стратегії розвитку підприємства, що узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнення наукових поглядів на зміст процесу розробки
стратегії розвитку підприємства

Вчений	Підхід до формування процесу розробки стратегії розвитку підприємства
Майкл Портер	Підхід базується на аналізі конкурентних сил в галузі та створенні конкурентних переваг через стратегії диференціації, лідерства за витратами і фокусування. Розробка стратегії спрямована на вибір і закріплення позицій на ринку.
Генрі Мінцберг	Мінцберг підкреслює, що процес розробки стратегії не є лінійним, а має характер циклічного аналізу та адаптації. Він виділяє формальні та неформальні аспекти стратегічного управління.
Кеннет Андрюс	Підхід ґрунтується на інтеграції ресурсів підприємства з можливостями ринку. Важливим є стратегічне управління через оцінку сильних сторін підприємства та зовнішніх можливостей.
Альфред Чандлер	Чандлер пропонує розглядати стратегію як результат організаційних змін. Він підкреслює важливість структурних змін в організації та їх вплив на стратегію розвитку підприємства.
Ігор Ансофф	Ансофф вважає стратегічне управління процесом пошуку нових можливостей на основі аналізу ринку та існуючих ресурсів. Стратегії розвитку формуються через диверсифікацію продуктів і ринків.
Пітер Друкер	Друкер визначає стратегію як процес, який включає місію, цілі і ресурси підприємства. Важливим є також планування на основі результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.
Роберт Каплан і Девід Нортон	Розробка стратегії за їхнім підходом зосереджена на впровадженні системи збалансованих показників (BSC), де визначення стратегії розвитку базується на кількох вимірах: фінансовий, клієнтський, процеси та розвиток.

Джерело: складено автором за [29; 39; 45]

Отже, процес розробки стратегії розвитку підприємства - це комплексний підхід, який включає систематичне планування, аналіз, вибір та впровадження різноманітних стратегій для забезпечення стабільного розвитку організації.

Метою розробки стратегії розвитку підприємства є забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей за рахунок ефективного використання ресурсів, адаптації до мінливих ринкових умов та створення конкурентних переваг. Стратегія повинна визначати напрямки розвитку, оптимізувати бізнес-процеси і забезпечувати стабільний

фінансовий стан підприємства. Це допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижувати ризики і максимізувати прибуток в умовах економічної невизначеності [7].

Цілі розробки стратегії розвитку підприємства спрямовані на забезпечення його сталого зростання та конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища. Основні цілі включають ті, що представлено на рис. 1.3.

Цілі розробки стратегії розвитку підприємства	
→	1. Досягнення сталого фінансового росту. Забезпечення збільшення доходів, прибутку та підвищення рентабельності через ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат.
→	2. Зміцнення конкурентних переваг. Розвиток унікальних сильних сторін підприємства (диференціація продуктів, інноваційність, висока якість обслуговування), що дозволяє займати лідируючі позиції на ринку.
→	3. Розширення ринків збуту та диверсифікація. Пошук нових ринків збуту, сегментів споживачів і партнерів, а також диверсифікація продукції та послуг для зниження залежності від окремих ринків чи продуктів.
→	4. Інноваційний розвиток. Впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових вимог ринку та підвищувати ефективність виробництва.
→	5. Покращення ефективності бізнес-процесів. Оптимізація внутрішніх процесів, автоматизація, покращення управління ланцюгами постачання та виробничими процесами для зниження витрат та підвищення продуктивності.
→	6. Забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку. Реалізація стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, збереження довкілля, поліпшення соціальних умов праці та підтримку етичних стандартів.
→	7. Підвищення організаційної ефективності. Покращення структури управління підприємством, розвитку корпоративної культури, а також підвищення кваліфікації персоналу для досягнення стратегічних цілей.
→	8. Забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища. Оперативне реагування на зміни в економічних, політичних, соціальних та технологічних умовах, що дозволяє підприємству бути гнучким і стабільним у довгостроковій перспективі.

Рис. 1.3. Цілі розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [7; 17]

Процес створення та реалізації стратегії розвитку підприємства є структурованим і послідовним методом встановлення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Він охоплює кілька

важливих етапів, які допомагають організації адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і отримати конкурентну перевагу. Цей процес передбачає вивчення зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей, формулювання стратегії, її виконання та моніторинг результатів [10, с.23].

Виділяють декілька наукових підходів до формування поетапного процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, які узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Узагальнення наукових підходів до формування поетапного процесу
розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Науковий підхід	Опис підходу	Основні етапи
1	2	3
Класичний підхід	Орієнтований на детальне планування, де чітко визначені цілі, етапи і методи досягнення. Підходить для стабільного ринку.	1. Аналіз середовища 2. Визначення цілей 3. Розробка стратегії 4. Реалізація 5. Оцінка та контроль
Еволюційний підхід	Наголошує на поступовій адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія розвивається через експерименти.	1. Оцінка середовища 2. Визначення гнучких цілей 3. Постійна корекція стратегії 4. Реалізація
Системний підхід	Враховує вплив економічних, соціальних, політичних та культурних факторів на стратегію. Орієнтований на баланс між зовнішніми та внутрішніми впливами.	1. Аналіз середовища та внутрішніх ресурсів 2. Визначення пріоритетів 3. Розробка збалансованої стратегії 4. Реалізація та контроль
Інноваційний підхід	Зосереджується на постійному впровадженні інновацій та нових технологій для створення конкурентних переваг.	1. Аналіз ринку інновацій 2. Оцінка можливостей для інновацій 3. Розробка інноваційної стратегії 4. Впровадження та адаптація
Конкурентний підхід (М. Портер)	Фокусується на аналізі конкурентного середовища та розробці стратегії для отримання переваги на ринку.	1. Аналіз конкурентів та ринку 2. Вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація) 3. Реалізація 4. Оцінка та корекція
Ресурсний підхід	Орієнтується на використанні унікальних ресурсів підприємства для створення довгострокових конкурентних переваг.	1. Оцінка ресурсів підприємства 2. Визначення ключових компетенцій 3. Розробка стратегії на базі ресурсів 4. Реалізація та моніторинг

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Стейкхолдерний підхід	Стратегія формується з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін: клієнтів, працівників, інвесторів, партнерів тощо.	1. Ідентифікація стейкхолдерів 2. Визначення їхніх інтересів 3. Розробка стратегії з урахуванням інтересів 4. Реалізація та оцінка впливу

Джерело: складено автором за [20; 27; 34].

Представлені підходи ілюструють різні наукові школи, які пропонують специфічні методи та інструменти для формування стратегії розвитку підприємства, враховуючи як зовнішні ринкові умови, так і внутрішні можливості організації.

Вивчення етапів процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства є необхідним для забезпечення ефективного управління та досягнення довгострокових цілей організації. Розуміння кожного етапу допомагає виявити потенційні проблеми, оптимізувати ресурси та спрогнозувати результати, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Тому ретельний аналіз етапів стратегічного управління сприяє правильному вибору напрямків розвитку та підвищує ймовірність успіху підприємства [42, с.110].

Наприклад, М. Мескон та його колеги пропонують дев'ятиетапну модель стратегічного управління, що включає: визначення місії компанії, встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз варіантів стратегії, вибір стратегії, її реалізацію, планування управлінських заходів, контроль виконання та оцінку стратегії (рис. 1.4).

Під час вивчення різних підходів до розробки та реалізації стратегії стає зрозуміло, що складність і постійні зміни в організаційних структурах створюють труднощі у формулюванні універсальної моделі стратегічного управління. Результати досліджень показують, що процес розробки стратегії можна розглядати як динамічний набір взаємопов'язаних підпроцесів, що постійно взаємодіють один з одним, створюючи безперервну петлю зворотного зв'язку, що впливає на весь процес стратегічного управління [1; 12].



Рис. 1.4. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства за М. Месконом

Джерело: складено автором за [47].

На мою думку, процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства включає кілька ключових етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей. Виділення цих етапів дозволяє структурувати процес управління і ефективно організувати роботу на всіх рівнях підприємства. Першим кроком є визначення місії та цілей розвитку, що визначають стратегічний напрямок. Далі слідує етап аналізу, вибору та реалізації стратегії, контроль за її виконанням і оцінка результатів, що дозволяє коригувати дії і адаптувати стратегію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Визначення змісту та особливостей етапів процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства представлено у табл. 1.7.

Етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства охоплюють ключові етапи, які допомагають систематично і ефективно здійснити стратегічне управління. Початковим кроком є визначення місії та цілей, що задають орієнтири для подальшого розвитку [66, с.337].

Таблиця 1.7

Визначення змісту та особливостей етапів процесу формування та
реалізації стратегії розвитку підприємства

Етап	Зміст	Особливості
1. Визначення місії та цілей розвитку підприємства	Окреслення основних цілей підприємства та напрямків його розвитку на довгострокову перспективу.	Визначення місії дає стратегічний орієнтир для всіх подальших дій; цілі мають бути конкретними і вимірними.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Оцінка впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тощо) та внутрішніх ресурсів підприємства.	Збір інформації про ринок, конкуренцію, технології та внутрішні можливості підприємства для кращого планування.
3. Вивчення стратегічних альтернатив	Розробка і оцінка різних варіантів стратегії розвитку на основі попереднього аналізу.	Оцінка ризиків і можливостей кожної альтернативи для вибору оптимального варіанту стратегії.
4. Вибір стратегії	Прийняття рішення щодо найбільш підходящої стратегії для досягнення цілей підприємства.	Обрану стратегію необхідно адаптувати до умов підприємства і ринку, забезпечивши її ефективність.
5. Реалізація стратегії	Втілення обраної стратегії через розробку детальних планів та заходів для її виконання.	Важливо забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства, чітко розподіливши ресурси та обов'язки.
6. Контроль процесу реалізації стратегії	Моніторинг виконання стратегії та коригування дій у разі виявлення відхилень від плану.	Регулярний контроль результатів і оперативне реагування на зміни допомагають підтримувати курс.
7. Оцінка результатів	Оцінка досягнутих результатів стратегії з огляду на поставлені цілі та завдання.	Порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє оцінити ефективність стратегії та визначити необхідні коригування.

Джерело: складено автором за [51; 71].

Наступним етапом є всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє зрозуміти умови для розробки стратегії. Вивчення стратегічних альтернатив і вибір найкращої стратегії є критичними для забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація, контроль і оцінка результатів гарантують успішне впровадження стратегії та її адаптацію до змінних умов.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства використовуються різні методичні інструменти, які узагальнено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методичні інструменти для розробки та реалізації стратегії
розвитку підприємства

Інструмент	Опис	Мета використання
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.	Визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток.
PESTEL-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників.	Дослідження макрооточення підприємства.
Бенчмаркінг	Порівняння продуктивності підприємства з кращими практиками в галузі.	Визначення областей для вдосконалення.
Аналіз конкурентів	Оцінка конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін.	Визначення позиції підприємства на ринку.
Картографування процесів	Візуалізація бізнес-процесів підприємства для виявлення вузьких місць і можливостей для оптимізації.	Поліпшення ефективності внутрішніх процесів.
Сценарний аналіз	Розробка можливих сценаріїв розвитку подій на основі різних зовнішніх факторів.	Підготовка до можливих змін у середовищі.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану підприємства через аналіз звітності та ключових фінансових показників.	Визначення економічної доцільності стратегії.
Методологія SMART	Визначення цілей, які повинні бути специфічними, вимірювальними, досяжними, релевантними та прив'язаними до часу.	Формулювання чітких цілей для стратегії.
План дій	Розробка конкретних дій для реалізації стратегії, включаючи ресурси та терміни.	Систематизація реалізації стратегії.
Моніторинг та контроль	Процеси оцінки реалізації стратегії через встановлені показники ефективності (KPI).	Забезпечення виконання стратегічного плану.

Джерело: складено автором за [20; 27; 34].

Слід зазначити, що кожен з інструментів має свою мету та функцію в процесі стратегічного управління.

Існують різні види стратегій розвитку підприємства, які можна класифікувати залежно від цілей, масштабів і напрямків діяльності. Основні види стратегій розвитку підприємства включають [30; 41]:

1. Стратегія зростання. Орієнтована на розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва, охоплення нових ринків і збільшення частки на ринку. Включає стратегії інтеграції (вертикальна чи горизонтальна) та

диверсифікації (у т.ч. географічної чи продуктова).

2. Стратегія стабілізації. Спрямована на підтримку поточного стану підприємства, коли підприємство хоче зберегти свої ринкові позиції та зосереджується на стабільному розвитку. Вона включає покращення існуючих процесів без значних змін в обсягах чи масштабах діяльності.

3. Стратегія скорочення. Застосовується в умовах, коли підприємство стикається з фінансовими труднощами або необхідністю зменшити масштаб своєї діяльності. Включає оптимізацію витрат, звуження асортименту продукції чи продаж частини активів.

4. Стратегія диверсифікації. Підприємство розширює свою діяльність на нові ринки або розробляє нові продукти. Може бути однією з найбільш ризикових стратегій, оскільки включає в себе виведення нових продуктів або послуг на ринок, що раніше не був освоєний підприємством.

5. Стратегія інноваційного розвитку. Охоплює впровадження нових технологій, продуктів, процесів або зміну бізнес-моделі. Це стратегія для підприємств, які хочуть бути лідерами в інноваціях та підвищити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексний підхід до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства необхідний для забезпечення довгострокового успіху та адаптації до мінливих ринкових умов. Такий підхід дозволяє врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, а також забезпечити синергію між різними етапами стратегічного процесу. Крім того, комплексний підхід дозволяє оптимізувати ресурси компанії, знизити ризики і підвищити ефективність управлінських рішень. Він охоплює як аналіз, так і планування, тому Ви можете точно прогнозувати зміни та швидко реагувати. Максимальних результатів при реалізації стратегії можна досягти, тільки комплексно розглядаючи різні аспекти розвитку. Отже, без комплексного підходу стратегічне управління підприємством може стати неповним і небезпечним, що призведе до значних фінансових і організаційних втрат.

1.3. Методичні аспекти оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства

Оцінка результативності стратегії розвитку підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки саме на основі аналізу досягнутих результатів визначається ефективність обраного курсу. У сучасній ситуації постійних змін на ринку, гострої конкуренції та обмеженості ресурсів компанії повинні постійно контролювати, наскільки добре реалізована стратегія відповідає поставленим цілям. Це дозволяє не тільки виявляти недоліки в реалізації запланованих дій, а й своєчасно коригувати стратегічний напрямок для досягнення кращих результатів оцінка ефективності допомагає підвищити конкурентоспроможність за рахунок забезпечення оптимального використання внутрішніх і зовнішніх можливостей [8, с.125].

Крім того, процес оцінки дозволяє компанії визначити рівень відповідності стратегії ринковим реаліям і очікуванням споживачів. Завдяки регулярному моніторингу результатів компанія може відкривати нові можливості для розвитку або мінімізувати ризики, що виникають в ході її діяльності. Особливо важливо враховувати, що результати реалізації стратегії повинні оцінюватися не тільки з фінансової точки зору, але і в соціальному, екологічному та інноваційному аспектах. Це підкреслює багатоплановий характер ефективності, який необхідно враховувати у всіх аспектах діяльності компанії. Тому оцінка ефективності стратегій розвитку є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії в майбутньому [18, с.113].

Метою оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства є визначення ефективності реалізованої стратегії та її відповідності поставленим цілям. Це дозволяє оцінити рівень досягнення запланованих результатів, виявити недоліки та проблемні аспекти у виконанні стратегічних заходів. Оцінювання спрямоване на ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули на реалізацію стратегії, з метою подальшої оптимізації процесів управління. Крім

того, воно забезпечує зворотний зв'язок для коригування стратегічних рішень і розробки нових підходів, що відповідають сучасним умовам ринку. Таким чином, основна мета оцінювання полягає у підтримці стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та ефективності в довгостроковій перспективі [2; 27].

Завдання оцінки результативності стратегії розвитку підприємства згруповані на рис. 1.5.

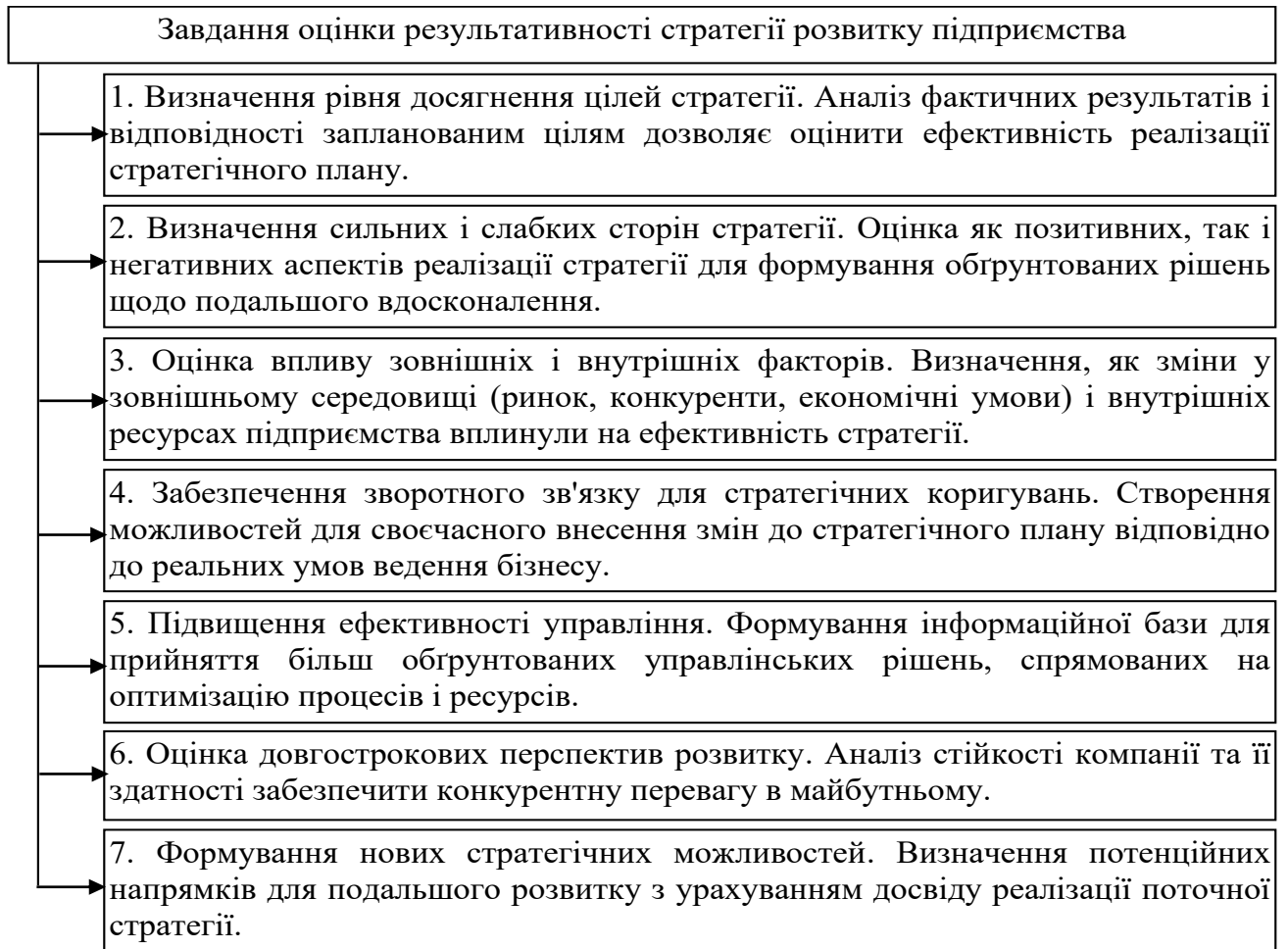


Рис. 1.5. Завдання оцінки результативності стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [39; 46]

Вибір методів оцінювання ефективності і результативності обраної стратегії є актуальною і дискусійною темою, яка висвітлена в працях науковців не достатньо повно. Провідні вчені та фахівці в сфері стратегічного управління пропонують використовувати відповідні системи показників-індикаторів у цьому напрямі (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Методичні підходи до оцінювання результативності
стратегії розвитку підприємства

Методика	Зміст методики	Переваги	Умови ефективного застосування
Збалансована система показників (BSC)	Оцінка результативності стратегії на основі чотирьох ключових аспектів: фінансів, клієнтів, бізнес-процесів, навчання та розвитку.	- забезпечує інтегрований підхід до аналізу; - ураховує як фінансові, так і нефінансові аспекти.	- наявність чіткої стратегії та цілей; - доступ до релевантних даних і показників.
Система показників відповідальності (ASC)	Оцінка на основі розподілу відповідальності між підрозділами та працівниками, що дозволяє визначати ефективність кожного елемента організації.	- висока деталізація відповідальності; - можливість оцінки індивідуального внеску працівників.	- розвинена система обліку та контролю; - чітке визначення функцій і завдань працівників.
Модель ділової переваги (BEM)	Аналіз відповідності діяльності підприємства найкращим світовим практикам за визначеними критеріями, зокрема лідерство, стратегія, інновації, ресурси.	- орієнтація на постійне вдосконалення; - використання кращих практик як орієнтира.	- відкритість до змін і інновацій; - наявність ресурсів для адаптації бізнес-процесів.
Піраміда результативності МакНейра-	Система оцінки, яка базується на ієрархічній структурі цілей, починаючи з глобальних завдань підприємства до операційних показників.	- узгодженість стратегічних та операційних цілей; - можливість оцінки на різних рівнях управління.	- чітке формулювання стратегічних і тактичних цілей; - скоординованість роботи підрозділів.
Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	Визначення можливостей підприємства реалізувати стратегію через аналіз ресурсів, компетенцій, організаційної структури та зовнішнього середовища.	- дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства; - орієнтує на раціональне використання ресурсів.	- комплексний підхід до збору й аналізу даних; - врахування динамічних змін у середовищі.

Джерело: складено автором за [47; 68]

Розглянемо більш детально актуальні методичні підходи до оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства [47; 68]:

1. Збалансована система показників дає змогу вимірити ефективність компанії за допомогою системи показників (індикаторів), які комплексно

відображають її стан. Під показником розуміють інструмент, що вимірює ступень досягнення як обраної мети, так і результативність бізнес-процесів. Для того, щоб побудувати систему показників підприємство вже повинне мати розроблену стратегію, щоб вирішити, які перспективи потрібно обрати. При розробки збалансованої системи показників треба дотримуватися таких кроків:

- чітко конкретизувати стратегічні цілі;
- ув'язати всі стратегічні цілі за допомогою причинно-наслідкових зв'язків (ланцюжків), тобто накреслити стратегічну карту;
- визначити ключеві показники та їх значення, яких бажане досягнути;
- визначити як пов'язані ці показники з бізнес-процесами;
- визначити необхідні стратегічні заходи, розробити для кожного конкретні терміни, бюджети, відповідальних виконавців.

Збалансована система показників ув'язує чотири аспекти діяльності підприємства: фінанси, ринок/клієнти, бізнес-процеси, персонал.

2. Система показників відповідальності призначена для визначення балансу інтересів зацікавлених сторін в процесі планування та управлінського контролю цільових показників діяльності підприємства. Модель системи показників відповідальності запропонував консультант Ф. Ніколос у 2000 р [74].

Першим етапом формування цієї системи є аналіз зацікавлених сторін, якої може бути будь-яка група або лице, що в змозі впливати на результати проекту, або на яке впливають результати проекту.

Аналіз зацікавлених сторін виконується в такій послідовності [78, с.163]:

- ідентифікація усіх зацікавлених сторін;
- визначення ступені важливості кожної сторони;
- оцінювання зацікавленості кожної сторони;
- визначення потенціалу впливу на процес реалізації проекту;
- ідентифікація емоціонального відношення до проекту;
- визначення стратегії і тактики відношення до кожної зацікавленої сторони;
- досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін шляхом врахування взаємовигідних цілей проекту;

- прийняття рішення о залученні сторін до участі у проєкті.

3. Модель ділової переваги (BEM) охоплює 9 критеріїв діяльності підприємства [78, с.164]:

- орієнтування на результати;
- орієнтування на споживача;
- досконале керівництво та сталість цілей;
- управління з використанням процесного підходу та на основі реальної інформації;
- підвищення кваліфікації персоналу та його залучення до участі в справах підприємства;
- безперервне навчання, впровадження інновацій та вдосконалень;
- розвиток партнерства;
- соціальна відповідальність бізнесу;
- рівні досконалості організації.

Модель ділової переваги застосовується в стратегічному аналізі на двох рівнях [51; 64]:

- на пасивному рівні як контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі;
- на активному рівні передбачається проведення щорічних перевірок результативності діяльності підприємства, його управління і системи планування; визначення змін, що потрібно внести до цих систем.

4. Піраміда результативності МакНейра з'явилася у 1990 р. Піраміда включає чотири організаційні рівні підприємства і двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної стратегії компанії. Стратегія фірми та її діяльність пов'язуються між собою такими ланками як завдання, що відображають бачення керівництва фірми, і показники ефективності роботи. Завдання рухаються зверху вниз, показники, навпаки, знизу вверху. На вищому рівні топ-менеджерами формулюється мета діяльності фірми. На другому рівні встановлюються функціональні цілі та показники, що найбільш підходять для оцінювання функціональних аспектів діяльності фірми.

Третій рівень є міжфункціональним і використовується для зв'язку вищих рівнів з нижчими. На четвертому рівні відображаються показники, що характеризують операційну діяльність підприємства, а саме: якість продукції, своєчасність постачання, тривалість виробничого циклу, величина витрат виробництва та ін.

5. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал характеризує можливості більш ефективного використання ресурсів підприємства. Методика оцінювання стратегічного потенціалу складається з таких етапів [34; 46]:

- класифікація по групам основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства і рівень використання всіх видів ресурсів;
- експертна оцінка важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;
- визначення значимості та взаємозв'язку обраних показників;
- збір та обробка інформації по підприємствам, які аналізуються;
- нормування показників;
- визначення рейтингу підприємств і класифікація їх по групам з точки зору існуючих перспектив розвитку в умовах реструктуризації галузі;
- аналіз і узагальнення результатів.

Для оцінювання стратегічного потенціалу використовують показники, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства, а саме [25; 35]:

- виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал);
- організація, технологія та менеджмент (організаційно-технічний потенціал);
- ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал);
- фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал)

Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, у тому числі середніх та малих підприємств, використовують методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE, які засновані на експертних оцінках.

Методика СОП передбачає 4 напрями аналізу та 16 показників (рис. 1.6).

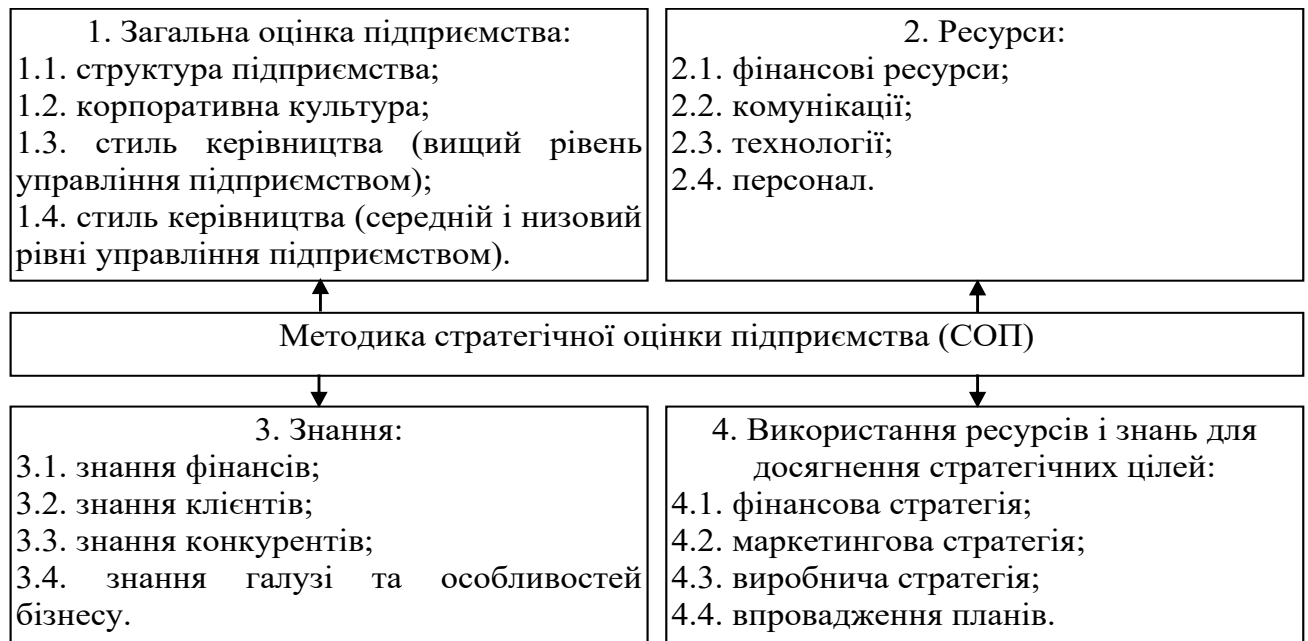


Рис. 1.6. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)

Джерело: складено автором за [6; 18]

Кожен з показників оцінюється за допомогою відповідей на додаткові питання. Експертні оцінки визначаються за такою шкалою: «так» – 5 балів, «в основному» – 4 бали, «частково» – 3 бали, «погано» – 2 бали, «ні» – 1 бал. З виставлених експертами балів розраховують середню оцінку по кожному показнику, напряму та підприємству у цілому.

У табл. 1.10 наведено низку показників, які, характеризують кваліфікацію персоналу та необхідні для створення об'єктивної картини стану підприємства, визначення його можливостей витримати конкурентну боротьбу за місце на ринку.

Таблиця 1.10

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу за методикою СОП

Показник	Основні питання	Хто надає інформацію
1	2	3
Освітній рівень	Відповідає наявний рівень освіти потрібному чи ні	Відділ кадрів
Питома вага КСС	Відповідає наявний рівень потрібному чи ні	Відділ кадрів, відділ труда

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Плинність кадрів	Психологічний клімат, мотивація, можливості реалізації	Відділ кадрів
Витрати на підготовку персоналу, усього, тис. грн.	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на підготовку персоналу, усього, % від виторгу	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на перепідготовку робітників на підприємстві, % від загальної суми	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на оплату навчання у ВНЗ, %	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на перепідготовку керівників, %	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів

Джерело: складено автором за [6; 18]

Методика СОП дозволяє силами власних експертів проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії. Вважається, що для невеликих підприємств ця методика є однією з найкращих.

Метод SPACE (strategic position and action estimation) – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Метод SPACE передбачає оцінювання стратегічного становища підприємства на основі двох груп факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє становище підприємства. У методі SPACE передбачено виділення таких критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства [39, с.370]:

1) фінансова сила підприємства:

- виробничі витрати;
- рентабельність вкладеного капіталу;
- стабільність отримання прибутку;
- рентабельність інвестицій;
- структура заборгованості;
- здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів;

2) конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку:

- ринок та його обсяги;

- частка підприємства на ринку та її динаміка;
- асортимент продукції;
- здатність здійснювати маркетингові заходи;
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат;
- зв'язки зі споживачами;
- рентабельність продажу;

3) привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство:

- характеристика конкурентної ситуації в секторі (галузі);
- стадія життєвого циклу сектора (галузі);
- залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури;
- суспільна привабливість сектора (галузі);
- використання виробів галузі в інших галузях;

4) стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство:

- привабливість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку;
- ступінь інноваційності сектора (галузі);
- маркетингові й рекламні можливості в галузі;
- стабільність прибутку (рентабельності);
- ступінь впливу закордонного капіталу.

Співробітники підприємства, які розробляють стратегію, визначають конкретні критерії оцінки, їх ієрархію та фактори для кожного критерію оцінки. Отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 1.7).

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (запланований напрям розвитку), потрібно в обраній системі координат побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1, y_2)$, $P_2(x_2, y_1)$.

Координати розраховується за формулами [34]:

$$[x_1, x_2] = [ПГ_1, ПГ_2] - [КП_1 - КП_2], \quad (1.1)$$

$$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] - [СГ_1 - СГ_2], \quad (1.2)$$

де ФС – фінансова сила підприємства; КП – конкурентоспроможність підприємства; ПГ – привабливість галузі; СГ – стабільність галузі.

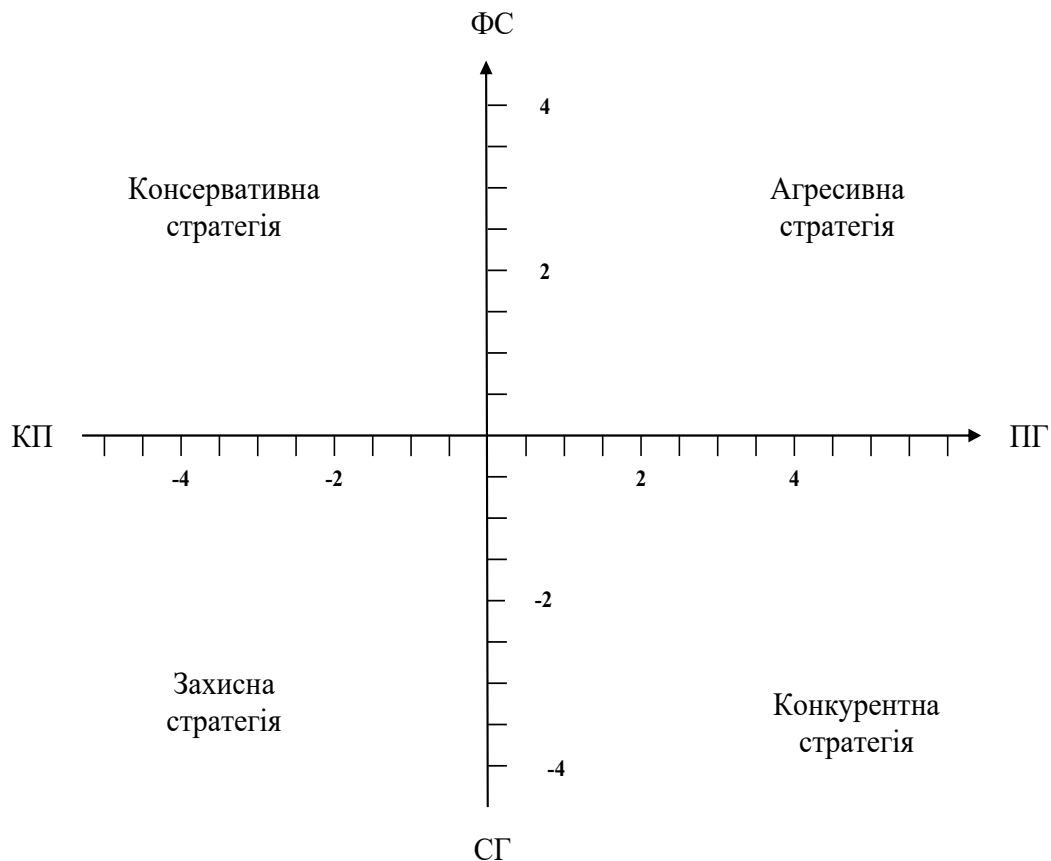


Рис. 1.7. Система координат для вибору вектору рекомендованої стратегії розвитку за методикою SPACE-аналізу

Джерело: складено автором за [34]

Таким чином, застосування різних методик оцінювання стратегії розвитку підприємства дозволяє отримати комплексне уявлення про її ефективність і результативність. Використання визначених підходів підвищує якість управлінських рішень, забезпечуючи адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Зазначені методики є невід'ємною частиною сучасного стратегічного управління, яке орієнтується на сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Водночас, комплексне оцінювання стратегії розвитку підприємства є ключовим інструментом для забезпечення її відповідності стратегічним цілям і адаптації до змін зовнішнього середовища. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованої стратегії, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств

Нормативно-правове регулювання в галузі стратегічного управління розвитком підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, прозорості та ефективності діяльності суб'єкта господарювання. У сучасній ситуації динамічного економічного розвитку і високої конкуренції на ринку нормативно-правова база є основою для формування стратегій, що відповідають вимогам законодавства і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливість правового регулювання визначається тим, що воно встановлює чіткі рамки для управління дії, що зводять до мінімуму ризик порушень і забезпечують відповідність діяльності компанії державним пріоритетам і міжнародним стандартам [41].

Основним змістом нормативної бази є формування правової основи для підготовки, реалізації та оцінки стратегій розвитку. Це включає регулювання корпоративного управління, інновацій, захисту інвестицій, оподаткування та еколого-гічної відповідальності. Закон також визначає права та обов'язки компаній у сфері соціальної відповідальності, забезпечення конкурентоспроможності та взаємодії з державними органами.

Ефективна нормативно-правова база сприяє розвитку партнерських відносин між бізнесом і державою, створює умови для реалізації стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, а також відіграє важливу роль у підтримці інноваційних процесів, які є ключовими для стратегічного зростання компаній. Крім того, правове регулювання захищає інтереси компаній на національному та міжнародному рівнях, особливо в питаннях торгівлі, інвестицій та патентного права.

Розуміння і дотримання правових норм в стратегічному управлінні дозволяє компаніям уникати юридичних суперечок, оптимізувати внутрішні процеси і покращувати свою репутацію. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли нормативні вимоги до компанії можуть істотно відрізнятися в залежності від

регіону і країни.

Таким чином, нормативне регулювання є невід'ємною частиною стратегічного управління, дозволяючи компаніям діяти відповідно до вимог часу, досягати довгострокових цілей і забезпечувати стійкість в мінливих ринкових умовах.

Основою нормативного регулювання в області стратегічного управління розвитком підприємства є сукупність законів, підзаконних актів, стандартів, які формують правову базу для розробки, впровадження та оцінки стратегій підприємства, і ці нормативні документи визначають принципи, процедури і вимоги, яким підприємство повинно слідувати для забезпечення того, щоб діяльність підприємства відповідає економічним, соціальним і екологічним стандартам [7; 18]:

1. Підприємницьке право. Основні закони регулюють підприємницьку діяльність, корпоративне управління, захист інвестицій та конкуренцію. Вони закладають правову основу для функціонування бізнесу та його стратегічного планування.

2. Економічне та фінансове регулювання. В області нормативної податкової політики, фінансової звітності та кредитування визначені умови, при яких компанія може планувати і реалізовувати свою стратегію.

3. Інноваційні та технічні стандарти. Нормативні акти, що стосуються інновацій, захисту інтелектуальної власності та впровадження нових технологій, сприяють формуванню стратегій, спрямованих на розвиток і конкурентоспроможність.

4. Екологічне право. Нормативні акти, що регулюють екологічні аспекти діяльності компанії, відіграють важливу роль і стимулюють сталий розвиток і відповідальне використання ресурсів.

5. Міжнародні стандарти та угоди. Участь у міжнародних економічних організаціях, зобов'язання за міжнародними угодами та інтеграція зі світовими ринками визначають необхідність дотримання міжнародних стандартів у стратегічному управлінні.

6. Соціальні аспекти. Нормативно-правові акти в галузі праці, соціального захисту та корпоративної соціальної відповідальності визначають соціальну складову стратегії розвитку.

7. Контроль і відповідальність. Важливим фактором є акт, що визначає процедуру моніторингу реалізації стратегії, а також відповідальність за порушення закону.

В цілому нормативно-правова база забезпечує підприємству юридичну впевненість у реалізації стратегії, сприяє ефективному використанню ресурсів, дотриманню стандартів і зміцненню його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Нормативно-правова база регулювання відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств в Україні представлена у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Нормативно-правова база регулювання відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств в Україні

Назва закону	Короткий зміст та значення для стратегічного розвитку підприємств
1	2
Господарський Кодекс України [13]	Регулює основи господарської діяльності суб'єктів господарювання щодо ведення підприємницької діяльності та реалізації стратегії розвитку.
Податковий Кодекс України [49]	Регламентує оподаткування підприємств, що впливає на фінансове планування та стратегічні рішення у сфері капіталовкладень і витрат.
Кодекс законів про працю України [33]	Встановлює вимоги до трудових відносин, які мають враховуватись при розробці стратегій кадрового забезпечення та соціальної політики підприємств.
Закон України «Про господарські товариства» [53]	Регулює створення, функціонування та управління підприємствами, забезпечуючи правову базу для формування стратегій розвитку різних форм бізнесу.
Закон України «Про акціонерні товариства» [52]	Визначає порядок створення та управління акціонерними товариствами, сприяючи формуванню стратегій корпоративного управління та захисту прав акціонерів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [56]	Регламентує умови конкуренції, запобігає монополізації, створюючи можливості для стратегічного планування в умовах конкурентного середовища.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [58]	Забезпечує правову основу для залучення інвестицій, що є ключовим елементом стратегій розширення і модернізації підприємств.

Продовження таблиці 1.11

1	2
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [57]	Встановлює правила здійснення зовнішньоекономічних операцій, підтримуючи розвиток стратегій експорту та інтеграції підприємств у міжнародні ринки.
Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [54]	Створює умови для залучення державної підтримки у реалізації стратегій розвитку підприємств, особливо у пріоритетних галузях економіки.
Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» [61]	Регулює процеси приватизації, сприяючи формуванню стратегій реструктуризації та оптимізації управління активами.
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [60]	Встановлює вимоги до отримання ліцензій для окремих видів діяльності, що враховуються при стратегічному плануванні.
Закон України «Про електронну комерцію» [55]	Регламентує діяльність у сфері електронної торгівлі, стимулюючи підприємства впроваджувати цифрові стратегії розвитку.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [59]	Визначає правові засади інноваційної діяльності, сприяючи впровадженню нових технологій та стратегій розвитку.
Закон України «Про публічні закупівлі» [62]	Регулює порядок закупівель для державних та комунальних підприємств, що впливає на стратегічне планування у сфері постачання.

Джерело: складено автором

Перелічені закони утворюють правову основу для стратегічного управління розвитком підприємств в Україні. Вони сприяють створенню сприятливого середовища для інвестицій, інновацій, сталого розвитку, а також регулюють фінансові, екологічні, соціальні та корпоративні аспекти стратегій.

Оскільки якісна інформаційна підтримка забезпечує точність, своєчасність та актуальність даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень, важливо, щоб компанії мали доступ до достовірної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище в умовах постійно мінливого економічного середовища та жорсткої конкуренції, що є основою ефективного стратегічного управління корпоративним розвитком. Така допомога включає в себе збір, обробку та аналіз інформації про тенденції ринку, фінансові показники, ресурсні можливості, конкурентному середовищі та інших факторах, які можуть вплинути на

прийняття стратегічних рішень. Без належної інформаційної підтримки стратегічне управління неефективне, оскільки рішення приймаються на основі неточних або застарілих даних. Тому в умовах глобалізації і технічного прогресу важливо використовувати новітні інформаційні технології, що дозволяють швидко збирати, аналізувати і передавати інформацію [67, с.336].

Крім того, ефективна комунікація з внутрішніми і зовнішніми партнерами є ключовим елементом в реалізації стратегій розвитку. Стратегія, розроблена на основі слабкої інформаційної бази, може не привести до досягнення поставлених цілей. Важливо забезпечити комплексне управління інформацією, що включає не тільки традиційні фінансові та ринкові дані, а й аналіз нематеріальних корпоративних ресурсів, таких як інтелектуальний капітал та інновації. Крім того, зростає важливість великих даних та аналітичних систем, які можуть прогнозувати майбутні зміни та тенденції на ринку. Тому компаніям потрібно інвестувати у створення та підтримку ефективних інформаційних систем стратегічного управління та адаптувати свої стратегії у міру зміни бізнес-середовища.

Система інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства - це комплекс взаємопов'язаних інструментів, методів і технологій, спрямованих на збір, обробку, зберігання, аналіз і передачу інформації, необхідної для ефективного стратегічного управління. Це включає як внутрішні, так і зовнішні джерела, які дозволяють компанії приймати обґрунтовані рішення в умовах постійних змін. Система охоплює такі елементи, як фінансовий і ринковий аналіз, моніторинг зовнішніх факторів (економіки, політики, технологій і т.д.). А також управління знаннями та даними про внутрішні процеси компанії [48, с.80].

Основним завданням такої системи є забезпечення організації достовірною, актуальною та корисною інформацією для планування, прогнозування та оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Практичні інструменти інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства представлено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Практичні інструменти інформаційного забезпечення
стратегічного розвитку підприємства

Інструмент	Опис	Призначення
SWOT-аналіз	Інструмент для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ззовні.	Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на бізнес.	Оцінка зовнішнього середовища для формулювання стратегії.
Аналіз конкурентів (Конкурентний аналіз)	Дослідження конкурентів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін.	Розуміння конкурентних переваг та ризиків на ринку.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових показників підприємства (прибутковість, рентабельність, ліквідність і т. д.).	Визначення фінансової стійкості підприємства для реалізації стратегії.
Моделі прогнозування (метод регресії, сценарне прогнозування)	Методи, що дозволяють прогнозувати майбутні тренди розвитку ринку та підприємства.	Оцінка можливих майбутніх сценаріїв розвитку підприємства.
Моделі прийняття рішень (АНР, аналіз рішень)	Інструменти для оцінки стратегічних варіантів та вибору оптимального рішення.	Вибір найбільш ефективних стратегій розвитку підприємства.
Інформаційні системи управління підприємством (ERP, CRM)	Комплексні системи для автоматизації управління бізнес-процесами.	Автоматизація та інтеграція стратегічних та операційних даних для підтримки управлінських рішень.
Бенчмаркінг	Процес порівняння показників підприємства з найкращими практиками галузі.	Визначення кращих практик та підвищення ефективності підприємства.
Моделювання бізнес-процесів	Використання програмного забезпечення для візуалізації та оптимізації внутрішніх процесів.	Поліпшення внутрішньої організації для підтримки стратегії розвитку.
Звітність та аналітика	Система збору і аналізу ключових показників для оцінки ефективності стратегії.	Моніторинг та контроль реалізації стратегії на всіх етапах.

Джерело: складено автором за [38; 51]

Представлені інструменти є важливими для збору, аналізу та обробки інформації, яка необхідна для розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, а також для подальшого моніторингу та коригування стратегії.

Зовнішні джерела інформації для стратегічного управління розвитком компанії включають дані про ринки, конкурентів, технологічні тенденції та економічні умови, які допомагають орієнтуватися в мінливому середовищі. Одним з основних джерел інформації є маркетингові дослідження, які дозволяють оцінити попит, пропозицію і переваги споживачів. Інформація про конкурентів, зібрана за допомогою аналізу публікацій, звітів або спеціалізованих баз даних, допомагає виявити конкурентні переваги та загрози. Зміни в економічних прогнозах та законах також важливі, оскільки вони можуть мати значний вплив на стратегію компанії. Всі ці джерела є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [71, с.723].

Внутрішні джерела інформації для стратегічного контролю за розвитком компанії включають дані про фінансовий стан, виробничі потужності, людські ресурси та інші аспекти діяльності організації. Оцінка фінансових показників, таких як прибуток, витрати, активи і пасиви, дозволяє визначити ресурси, доступні для реалізації стратегії. Інформація про внутрішні процеси, такі як ефективність виробництва, технології та організаційна структура, допоможе виявити переваги та недоліки підприємства. Зворотній зв'язок та пропозиції від співробітників важливі, оскільки вони мають безпосередній досвід роботи та допомагають оптимізувати внутрішні процеси. Всі ці внутрішні джерела, відповідні їх можливостям, дозволяють сформулювати реалістичну і раціональну стратегію розвитку підприємства [47, с.164].

Таким чином, інформаційна підтримка стратегічного розвитку підприємства є важливим фактором для ефективного прийняття рішень та реалізації стратегії. Якісна і своєчасна інформація дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його можливості і загрози, спрогнозувати майбутні тенденції. Важливі як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, оскільки вони формують цілісну картину для розробки та узгодження стратегій. Успішна інформаційна підтримка сприяє досягненню поставлених цілей і підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства - це сукупність узгоджених довгострокових планів і дій, спрямованих на забезпечення сталого зростання організації шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює як формулювання цілей, так і визначення засобів для їх досягнення, орієнтуючись на створення конкурентних переваг і забезпечення фінансової стабільності. Стратегія розвитку є динамічним процесом, що вимагає постійної корекції та гнучкості у відповідь на виклики та можливості ринку.

2. Визначено, що процес розробки стратегії розвитку підприємства - це комплексний підхід, який включає систематичне планування, аналіз, вибір та впровадження різноманітних стратегій для забезпечення стабільного розвитку організації. Метою розробки стратегії розвитку підприємства є забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей за рахунок ефективного використання ресурсів, адаптації до мінливих ринкових умов та створення конкурентних переваг. Стратегія повинна визначати напрямки розвитку, оптимізувати бізнес-процеси і забезпечувати стабільний фінансовий стан підприємства. Це допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижувати ризики і максимізувати прибуток в умовах економічної невизначеності.

3. Узагальнено, що комплексний підхід до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства необхідний для забезпечення довгострокового успіху та адаптації до мінливих ринкових умов. Такий підхід дозволяє врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, а також забезпечити синергію між різними етапами стратегічного процесу. Крім того, комплексний підхід дозволяє оптимізувати ресурси компанії, знизити ризики і підвищити ефективність управлінських рішень.

4. Обґрунтовано, що метою оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства є визначення ефективності реалізованої стратегії та її відповідності поставленим цілям. Це дозволяє оцінити рівень досягнення запланованих результатів, виявити недоліки та проблемні аспекти у виконанні стратегічних заходів. Оцінювання спрямоване на ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули на реалізацію стратегії, з метою подальшої оптимізації процесів управління. Крім того, воно забезпечує зворотний зв'язок для коригування стратегічних рішень і розробки нових підходів, що відповідають сучасним умовам ринку. Таким чином, основна мета оцінювання полягає у підтримці стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та ефективності в довгостроковій перспективі.

5. Визначено, що застосування різних методик оцінювання стратегії розвитку підприємства дозволяє отримати комплексне уявлення про її ефективність і результативність. Використання визначених підходів підвищує якість управлінських рішень, забезпечуючи адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Зазначені методики є невід'ємною частиною сучасного стратегічного управління, яке орієнтується на сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Водночас, комплексне оцінювання стратегії розвитку підприємства є ключовим інструментом для забезпечення її відповідності стратегічним цілям і адаптації до змін зовнішнього середовища.

6. Доведено, що нормативне регулювання є невід'ємною частиною стратегічного управління, дозволяючи компаніям діяти відповідно до вимог часу, досягати довгострокових цілей і забезпечувати стійкість в мінливих ринкових умовах. Інформаційна підтримка стратегічного розвитку підприємства є важливим фактором для ефективного прийняття рішень та реалізації стратегії. Якісна і своєчасна інформація дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його можливості і загрози, спрогнозувати майбутні тенденції. Важливі як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, оскільки вони формують цілісну картину для розробки та узгодження стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Борошномельно-круп'яна галузь України - одна з основних галузей харчової промисловості. Вона об'єднує більше 5 тисяч великих і малих підприємств. Як одна з найбільш потужних у харчовій та переробній промисловості, вона визначально впливає на гарантування продовольчої безпеки держави та поліпшення життєвого рівня населення [50, с.68].

Підприємства галузі є споживачами продукції рослинництва. Виробництво кінцевої продукції майже повністю залежить від рівня збору зернових культур. Споживачами кінцевої продукції виступають як підприємства харчової і переробної промисловості, так і домогосподарства. Однією зі специфічних рис ринку борошномельно-круп'яної продукції є те, що його товари відносяться до продукції щоденного попиту, вони вирізняються високими вимогами щодо їхньої якості, зберігання, транспортування, споживання; відзначаються наявністю масового попиту, обмеженим періодом їх реалізації та іншими особливостями.

Розвиток борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості в умовах ринкової економіки пов'язаний з вивченням, узагальненням і вирішенням комплексу проблем, серед яких слід виділити економічні, організаційно-управлінські, науково-технічні, екологічні та ін. Всебічне вивчення та узагальнення суті і змісту зазначених проблем розвитку борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості є основною з умов визначення шляхів її успішного вирішення [38].

Схема споживання та виробництва продукції підприємствами борошномельно-круп'яної галузі України представлено на рис. 2.1.

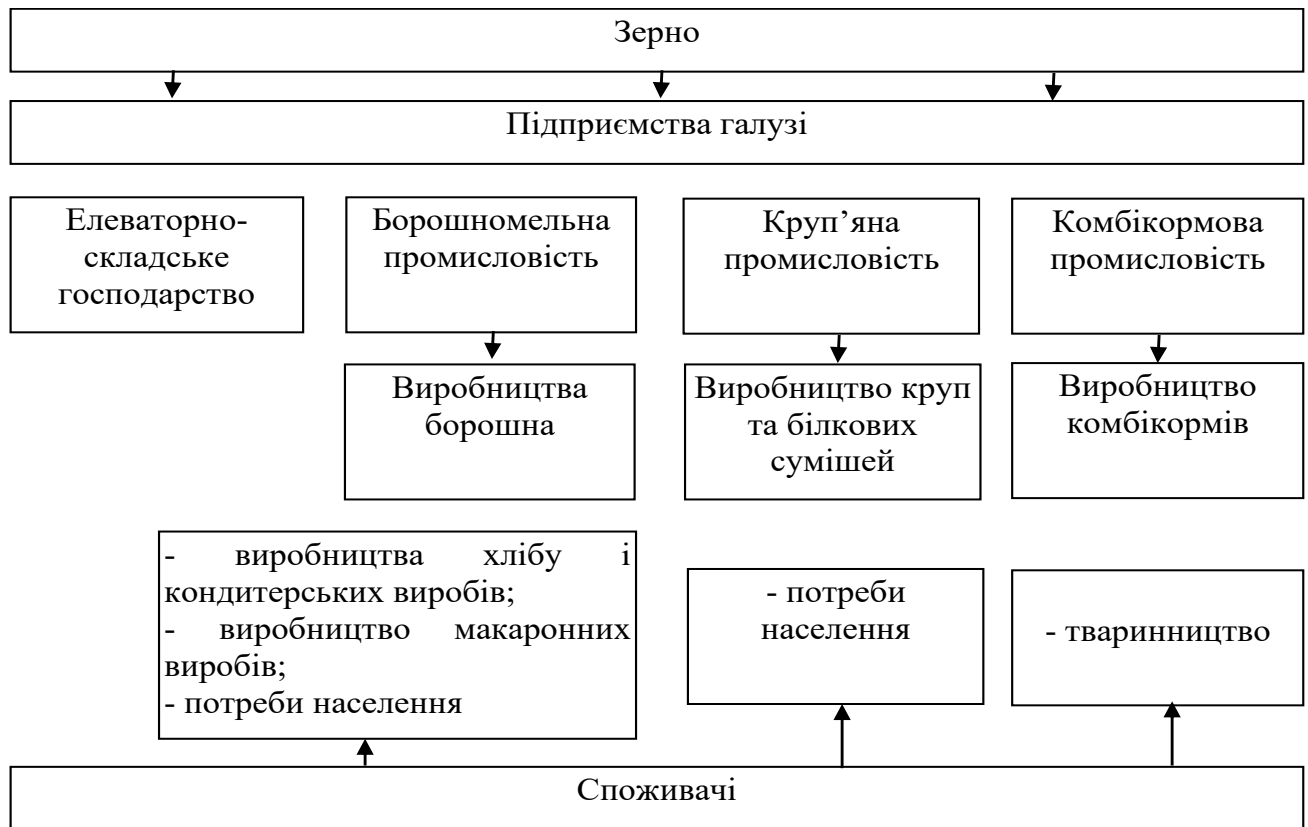


Рис. 2.1. Схема споживання та виробництва продукції підприємствами борошномельно-круп'яної галузі України

Джерело: складено автором за [38; 77]

Всі підприємства галузі можна умовно розділити на три групи [77]:

- 1) великі акціонерні підприємства, що утворилися внаслідок приватизації державного сектору;
- 2) дочірні підприємства ДАК «Хліб України»;
- 3) малі підприємства.

На даний момент лідируюче положення на ринку захопили підприємства, що утворилися внаслідок приватизації великих борошномельних та круп'яних комплексів. Такі підприємства майже всі пройшли технічне переозброєння, мають сучасну та розвинену техніко-технологічну базу. Підприємства цієї групи мають продуктивність до 200 т\добу кожне. Вони обслуговують потужні хлібозаводи та переробляють давальницьку сировину. Їх продукція відрізняється високою якістю та високим ступенем виходу, що впливає на собівартість та дозволяє здійснювати капітальні вкладення та інвестиції в необоротні активи. Ці

підприємства активно проводять політику оновлення основних засобів та приділяють значну увагу формуванню та використанню нематеріальних активів.

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках

Показник	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, -	%
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.	1500	1443	1366	1127	1209	-291	-19,40
з них фізичні особи-підприємці	855	808	711	660	680	-175	-20,47

Джерело: складено автором за [65]

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити наступне. У період 2019-2023 років кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України зменшилася на 19,40%, або на 291 підприємство. Найбільший спад відбувся у 2022 році, коли кількість суб'єктів знизилася до 1127 одиниць, що може бути пов'язано з кризовими подіями, такими як економічна нестабільність або війна. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення – кількість суб'єктів зросла до 1209 од., однак вона все ще значно нижча, ніж у 2019 році. Кількість фізичних осіб-підприємців у галузі також зменшилася на 20,47%, тобто на 175 одиниць, що свідчить про скорочення малого бізнесу у цій сфері. У структурі загального спаду фізичні особи-підприємці мають найбільший внесок, що може вказувати на їхню вразливість до змін у зовнішньому середовищі. Відновлення у 2023 році відбувалося переважно серед юридичних осіб, оскільки кількість фізичних осіб-підприємців залишається майже на рівні 2022 року. Загальна тенденція свідчить про необхідність посилення державної підтримки цієї галузі та створення умов

для стабільності та відновлення малого бізнесу.

Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників, а також витрат на персонал в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників, а також витрат на персонал в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках

Показник	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, -	%
Витрати на персонал, млн.грн.	2104,4	2817,3	3342,7	2519,9	3556,5	1452,1	69,00
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	17137	21496	21138	14859	16581	-556	-3,24
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	15956	20567	20274	14107	15758	-198	-1,24

Джерело: складено автором за [65]

Аналізуючи динаміку кількості працівників та витрат на персонал у галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України за 2019–2023 роки, можна виділити наступні тенденції. Витрати на персонал значно зросли на 69% у порівнянні з 2019 роком, збільшившись на 1452,1 млн. грн, що свідчить про підвищення вартості робочої сили. Кількість зайнятих працівників у галузі скоротилася на 3,24%, або на 556 осіб, що може бути наслідком скорочення виробництва чи автоматизації процесів. Зменшення найманих працівників було менш значним - лише на 1,24%, або на 198 осіб, що вказує на збереження робочих місць у юридичних суб'єктів.

Найбільше скорочення працівників (як зайнятих, так і найманих) спостерігалось у 2022 році, що ймовірно, пов'язано з впливом економічних та соціальних криз. У 2023 році спостерігається певне відновлення кількості працівників, проте вона не досягла рівня 2019 року, що свідчить про поступове, але ще недостатнє відновлення галузі. Зростання витрат на персонал може бути пов'язане як із підвищенням заробітних плат, так і з інфляційними процесами, що впливають на оплату праці. Загальна картина вказує на те, що галузь адаптується до змін, однак збереження робочих місць та підвищення ефективності використання персоналу потребує подальших зусиль.

Динаміка обсягів господарської діяльності в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів господарської діяльності галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках

Показник	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, -	%
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн.	32388,1	32487,4	47626,1	37543,1	40640,5	8252,4	25,48
Обсяг виробленої продукції, млн.грн.	21978,1	35336,9	41851,6	34000,1	37606,1	15628,0	71,11
Додана вартість за витратами виробництва, млн.грн.	2965,4	14194,7	8480,0	10449,6	12036,2	9070,8	у 3,05 р.б.

Джерело: складено автором за [65]

Аналіз динаміки обсягів господарської діяльності галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України за 2019–2023 роки виявляє кілька важливих тенденцій. Обсяг реалізованої продукції за п'ять років зріс на 25,48% або на 8252,4 млн. грн, демонструючи стабільне зростання попиту на продукцію галузі. Найбільше збільшення спостерігається в обсязі виробленої

продукції - на 71,11%, що свідчить про розширення виробничих можливостей та підвищення ефективності виробничих процесів. Додана вартість за витратами виробництва зросла у 3,05 рази, що відображає значний прогрес у підвищенні рентабельності галузі та ефективності використання ресурсів. У 2022 році показники обсягів реалізованої та виробленої продукції дещо знизилися порівняно з 2021 роком, ймовірно, через економічні та соціальні виклики, проте у 2023 році галузь продемонструвала поступове відновлення. Зростання обсягів доданої вартості свідчить про підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку. Зростання обсягу виробленої продукції випереджає зростання обсягу реалізованої, що може вказувати на необхідність посилення маркетингових зусиль та розширення збутових ринків. Загалом галузь демонструє позитивну динаміку, що свідчить про її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та здатність до сталого розвитку.

Динаміка фінансових результатів та рентабельності господарської діяльності в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів та рентабельності господарської діяльності в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2019-2023 роках

Показник	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, -	%
Фінансові результати до оподаткування підприємств, млн.грн.	-2675,2	-5938,1	-1617,6	-734,6	-6697,4	-4022,2	150,35
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн.грн.	-2780,3	-6041,7	-1680,8	-870,3	-6854,1	-4073,8	146,52
Рентабельність операційної діяльності, %	-6,4	-0,4	-1,5	1,4	-3,9	2,5	-39,06
Рентабельність усієї діяльності, %	-9,0	-15,2	-4,1	-2,9	-18,4	-9,4	104,44

Джерело: складено автором за [65]

Аналіз динаміки фінансових результатів і рентабельності галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України за 2019–2023 роки свідчить про низку суттєвих викликів. Фінансові результати до оподаткування значно погіршилися, зростаючи у від'ємному значенні на 150,35%, що вказує на суттєве погіршення прибутковості підприємств галузі. Чистий збиток підприємств зріс на 146,52% і досяг (-6854,1) млн. грн. у 2023 році, що є серйозною проблемою для стабільного функціонування галузі. Рентабельність операційної діяльності демонструвала коливання, зокрема позитивний показник у 2022 році (+1,4%), але знову стала від'ємною у 2023 році (-3,9%), що свідчить про нестабільність операційного прибутку. Рентабельність усієї діяльності галузі залишалася негативною протягом аналізованого періоду, збільшившись у від'ємному значенні на 104,44% і досягнувши (-18,4%) у 2023 році. Найкращий фінансовий результат спостерігався у 2021–2022 роках, коли збитки зменшилися, але ці тенденції не змогли закріпитися. Зростання збитковості може бути спричинене зростанням витрат на ресурси, економічними ризиками та змінами на ринку. Відсутність стійкого поліпшення рентабельності вказує на необхідність ефективного стратегічного планування та перегляду бізнес-моделей підприємств галузі. Загалом результати свідчать про критичну потребу у впровадженні заходів, спрямованих на зменшення збитковості та підвищення ефективності виробничих і фінансових процесів у галузі.

Беручи до уваги викладене, можна виділити три основні фактори, що впливають на процес розвитку і рівень ефективності борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості України на сучасному етапі [38; 50]:

- кон'юнктура потреб населення і галузей промисловості, що споживають продукцію борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості;
- обсяги виробництва та якість сільськогосподарської сировини;
- низький техніко-технологічний рівень матеріально-технічної бази борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості.

Виявлені загальні закономірності - це основа для опрацювання заходів щодо підвищення ефективності функціонування борошномельно-круп'яної і

комбікормової промисловості України із залученням наявних резервів.

Резерви підвищення ефективності розвитку борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості України - невикористані в даний проміжок часу можливості збільшення обсягів виробництва продукції в розрахунку на одиницю сукупних затрат живої та уречевленої праці з метою раціонального використання наявного потенціалу задля отримання більшої кількості високоякісної продукції.

Виходячи із специфічних особливостей борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості України та ресурсів, що використовуються у виробництві, можна виділити такі основні групи резервів підвищення її ефективності [50; 77]:

- зростання ефективності виробництва сільськогосподарської сировини, зниження її собівартості та підвищення якості;
- підвищення ефективності використання зернової сировини та матеріальних ресурсів;
- підвищення рівня використання вторинних сировинних ресурсів;
- підвищення рівня використання виробничих потужностей на основі виробничих фондів;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- підвищення якості продуктів зерноперробки.

Таким чином, перспективи стратегічного розвитку галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України залежать від здатності адаптуватися до викликів сучасного ринку та впровадження інноваційних підходів. Перш за все, необхідно оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність операційної діяльності та мінімізуючи збитковість. Інвестиції в модернізацію виробництва, автоматизацію та екологічно чисті технології можуть сприяти зміцненню конкурентоспроможності галузі. Розвиток експорту, орієнтація на нові ринки та підтримка державних програм можуть стати додатковими драйверами росту. Успіх галузі в довгостроковій перспективі також потребує покращення законодавчого регулювання та створення умов для сталого розвитку підприємств.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Об'єктом дослідження сучасного стану функціонування системи стратегічного управління розвитком підприємства обрано Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «ВІКОНТ» (далі – ТОВ НВФ «ВІКОНТ»).

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «ВІКОНТ»
Скорочена назва	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	20423276
Дата реєстрації	02.10.1995 р.
Уповноважені особи	Клинчук Юрій Сергійович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	450 000,00 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Інші: 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 82.92 Пакування
Місцезнаходження юридичної особи	10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Бялика, будинок, 10

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ НВФ «ВІКОНТ», код ЄДРПОУ 20423276, було зареєстровано 02.10.1995 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 450 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 25.11.2024 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи

ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є Клинчук Юрій Сергійович.

ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у м. Житомир займається виробництвом макаронних виробів та інших борошняних продуктів. Підприємство орієнтується на випуск продукції високої якості, яка користується попитом на внутрішньому ринку. Вони активно працюють над удосконаленням виробничих процесів та розвитку асортименту, прагнучи задовольняти потреби споживачів. Завдяки використанню сучасних технологій і дотриманню стандартів якості, компанія здобула довіру споживачів у своєму сегменті. ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має стабільні позиції на ринку та активно працює над розширенням своєї діяльності.

Основною метою діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є забезпечення високоякісної продукції в галузі виробництва макаронних і подібних борошняних виробів, задоволення потреб споживачів у продукції, що відповідає сучасним стандартам якості та смаковим перевагам. Підприємство також орієнтоване на досягнення сталого розвитку, зміцнення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках і сприяння економічному розвитку регіону.

Предметом діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є:

- виробництво макаронних виробів та інших борошняних продуктів;
- реалізація продукції через оптову та роздрібну торгівлю;
- інновації у виробництві, впровадження нових технологій для покращення якості продукції та зменшення витрат;
- розширення асортименту виробів відповідно до ринкових трендів і споживчих запитів;
- експортна діяльність, спрямована на освоєння нових ринків.

Стратегічні принципи діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» наступні:

1. Орієнтація на споживача – задоволення вимог і вподобань клієнтів через якісний продукт і відповідний сервіс.
2. Інноваційність – постійне вдосконалення виробничих процесів і застосування сучасних технологій.
3. Екологічність – дотримання принципів сталого розвитку та мінімізація

негативного впливу на довкілля.

4. Підвищення ефективності – оптимізація витрат і підвищення продуктивності виробництва.

5. Розвиток персоналу – інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників.

6. Партнерство – побудова довгострокових і взаємовигідних відносин із постачальниками та клієнтами.

7. Гнучкість і адаптивність – оперативне реагування на зміну ринкових умов і споживчих запитів.

Ці аспекти визначають стратегічний фокус компанії на досягнення лідерства в галузі та створення сталих конкурентних переваг.

Організаційна структура управління ТОВ НВФ «ВІКОНТ» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Джерело: складено за даними підприємства

Правильно побудована структура управління забезпечує узгодженість дій між підрозділами, оптимізує розподіл ресурсів і підвищує продуктивність. Для компанії, яка діє в умовах високої конкуренції, важливо мати чітко визначені

ролі, повноваження і відповідальність усіх учасників управлінського процесу

Проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом у забезпеченні його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Це дозволяє вчасно виявити слабкі місця у діяльності, оцінити ефективність використання ресурсів і визначити можливості для оптимізації. Така діагностика допомагає формувати обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Особливу актуальність вона набуває в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, посилення конкуренції та зміни у зовнішньому середовищі.

Комплексний аналіз фінансових і економічних показників дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його фінансову стійкість і платоспроможність. Завдяки цьому можна попередити фінансові кризи, мінімізувати ризики та уникнути нераціонального використання ресурсів. Діагностика також сприяє виявленню прихованих резервів, що можуть бути спрямовані на розвиток. Вона є основою для розробки стратегії підприємства, орієнтованої на досягнення стійкого зростання. Таким чином, проведення такої діагностики є ключовою умовою ефективного управління та забезпечення економічної стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» представлена у табл. 2.6.

Аналіз свідчать про значне зростання основних економічних показників діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2023 році порівняно з 2021 роком. Чистий дохід підприємства зріс у 2,79 рази, досягнувши 30797,2 тис. грн, що є свідченням успішного розвитку та збільшення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився у 2,01 рази, а чистий прибуток зріс у 7,61 рази, до 2117,9 тис. грн, що вказує на ефективну діяльність підприємства та оптимізацію витрат. Середньорічна вартість активів зросла на 74,65%, досягнувши 9099,0 тис. грн, що відображає покращення матеріально-технічної бази. Оборотні активи збільшилися на 77,43%, що свідчить про активізацію господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	8120,7	13752,0	30797,2	22676,5	у 2,79 р.б.
Валовий прибуток, тис. грн.	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	245,7	1002,3	2117,9	1872,2	у 7,61 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5210,0	6486,1	9099,0	3889,0	74,65
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1232,5	1371,5	2041,8	809,3	65,66
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3977,5	5114,6	7057,2	3079,7	77,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	15	16	-2	-11,11
Фондовіддача, грн.	6,59	10,03	15,08	8,49	128,92
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	68,47	91,43	127,61	59,14	86,37
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	451,15	916,80	1924,83	1473,68	у 3,26 р.б.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,04	2,69	4,36	2,32	113,74

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Незважаючи на незначне зниження чисельності працівників на 11,11%, продуктивність праці зросла у 3,26 рази, досягнувши 1924,83 тис. грн. на одного працівника, що демонструє ефективність роботи персоналу. Фондовіддача зросла на 128,92%, досягнувши 15,08 грн, що свідчить про більш раціональне використання основних засобів. Також покращився показник фондоозброєності, який зріс на 86,37%, що свідчить про збільшення інвестицій в основні засоби. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 113,74%, до 4,36, що демонструє зростання ефективності використання оборотного капіталу. Загалом, результати діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» свідчать про позитивну динаміку розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління.

Характеристика майна підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.7.

Аналіз показав, що загальна вартість активів підприємства зросла на 100,39%, досягнувши 10431,0 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про розширення господарської діяльності.

Таблиця 2.7

Характеристика майна підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1296,3	24,90	1446,7	18,63	2636,9	25,28	1340,6	103,42	0,38
в т.ч. основні засоби	889,1	17,08	575,0	7,40	1853,0	17,76	963,9	108,41	0,68
2. Оборотні активи	3909,0	75,10	6320,2	81,37	7794,1	74,72	3885,1	99,39	-0,38
в т.ч. запаси	1907,1	36,64	3355,2	43,20	5169,8	49,56	3262,7	171,08	12,92
дебіторська заборгованість	412,2	7,92	630,7	8,12	1089,9	10,45	677,7	164,41	2,53
грошові кошти	1487,9	28,58	2205,0	28,39	1422,5	13,64	-65,4	-4,40	-14,95
Пасиви									
1. Власний капітал	-1265,4	-24,31	-263,1	-3,39	1854,8	17,78	3120,2	у 2,46 р.м.	42,09
в т.ч. зареєстрований капітал	1221,9	23,47	1221,9	15,73	1221,9	11,71	0,0	0,00	-11,76
нерозподілений прибуток	-2487,3	-47,78	-1485,0	-19,12	632,9	6,07	3120,2	-125,45	53,85
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	6470,7	124,31	8030,0	103,39	8576,2	82,22	2105,5	32,54	-42,09
Баланс	5205,3	100,00	7766,9	100,00	10431,0	100,00	5225,7	100,39	х

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Необоротні активи зросли на 103,42%, що вказує на оновлення або придбання основних засобів. Їх частка у структурі активів збільшилася на 0,38 п.п. Основні засоби зросли на 108,41%, досягнувши 1853,0 тис. грн, що позитивно впливає на виробничу базу підприємства. Оборотні активи зросли майже вдвічі (+99,39%), але їх частка в структурі активів зменшилася на 0,38 п.п., що може свідчити про більший акцент на необоротних активах. Суттєве збільшення спостерігається у запасах (+171,08%) і дебіторській заборгованості (+164,41%), що свідчить про розширення виробничої діяльності та надання відстрочок платежів. Власний капітал зріс до 1854,8 тис. грн, що є суттєвим

покращенням порівняно з від'ємним значенням у 2021 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про поліпшення фінансової стабільності. Поточні зобов'язання збільшилися на 32,54%, але їх частка в пасивах зменшилася на 42,09 п.п., що вказує на зниження залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Балансова структура підприємства вирівнялася, свідчаючи про стабільний розвиток і перехід до стійкого фінансового стану.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» проаналізовано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8120,7	13752,0	30797,2	22676,5	у 2,79 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6319,9	10909,8	25374,2	19054,3	у 3,01 р.б.
Валовий прибуток	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Інші витрати	2099,6	3254,6	3669,5	1569,9	74,77
Фінансовий результат до оподаткування	299,7	1222,3	2582,8	2283,1	у 7,61 р.б.
Чистий фінансовий результат	245,7	1002,3	2117,9	1872,2	у 7,61 р.б.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.8 демонструють суттєве покращення фінансових результатів діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2023 році порівняно з 2021 роком. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2,79 рази, досягнувши 30797,2 тис. грн, що вказує на успішний ріст обсягів продажів. Одночасно собівартість реалізованої продукції збільшилася у 3,01рази, до 25374,2 тис. грн, що є природним наслідком масштабування виробництва. Валовий прибуток зріс удвічі, досягнувши 5423,0 тис. грн, що свідчить про збереження рентабельності діяльності на високому рівні. Фінансовий результат від операційної діяльності також збільшився у 2,01 рази, підтверджуючи стабільну прибутковість основних операцій підприємства. Водночас інші витрати зросли на 74,77%, досягнувши 3669,5 тис. грн, що може

свідчити про інвестування у розвиток чи адаптацію до нових умов ринку. Фінансовий результат до оподаткування продемонстрував зростання у 7,61 рази, до 2582,8 тис. грн, що свідчить про значне покращення загальної фінансової стійкості підприємства. Чистий фінансовий результат зріс у 7,61 рази, досягнувши 2117,9 тис. грн, що є відображенням ефективного управління доходами та витратами. Така позитивна динаміка свідчить про ефективну реалізацію стратегічних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,60	0,79	0,91	0,30	50,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,27	0,17	-0,06	-27,87
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-2561,7	-1709,8	-782,1	1779,6	-69,47
Коефіцієнт автономії	-0,24	-0,03	0,18	0,42	-173,15
Коефіцієнт фінансової залежності	-4,11	-29,52	5,62	9,74	у 2,36 р.м.
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,20	-0,03	0,22	0,41	у 2,10 р.м.
Коефіцієнт оборотності активів	1,56	2,12	3,38	1,83	117,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,85	-17,99	38,70	44,55	у 7,61 р.м.
Рентабельність господарської діяльності, %	4,74	11,20	10,18	5,44	х
Рентабельність власного капіталу, %	-17,70	-131,15	266,12	283,82	х
Рентабельність продукції, %	28,49	26,05	21,37	-7,12	х

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 50,44%, до 0,91, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 27,87%, до 0,17, що вказує на необхідність збільшення обсягів високоліквідних активів. Чистий оборотний капітал збільшився на 69,47%, однак залишився від'ємним (-

782,1 тис. грн.), що потребує подальших заходів для досягнення фінансової стійкості. Значне зростання коефіцієнта автономії на 0,42 (до 0,18) відображає підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс у 2,36 раза, до 5,62, що вказує на все ще високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт оборотності активів покращився на 117,15%, до 3,38, демонструючи ефективніше використання активів для генерації доходів. Зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу в 7,61 рази, до 38,70, свідчить про високу динаміку рентабельності власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності дещо знизилася, до 10,18%, але все ще залишається на прийнятному рівні. Значне підвищення рентабельності власного капіталу до 266,12% свідчить про успішну реалізацію інвестицій. Однак зниження рентабельності продукції на 7,12% (до 21,37%) потребує додаткового аналізу причин, щоб утримати конкурентоспроможність продукції.

2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку підприємства

Система стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» – це комплексний підхід до визначення, реалізації та контролю довгострокових цілей підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов. Вона спрямована на досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та адаптації до змін ринкового середовища.

Ключові елементи цієї системи включають:

1. Стратегічне планування:
 - визначення місії та цілей підприємства;
 - формування стратегії з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз).
 - прогнозування ринкових умов і визначення стратегічних пріоритетів.
2. Операційне впровадження стратегії:

- реалізація інвестиційних проектів, спрямованих на модернізацію виробництва;

- використання інноваційних технологій у виробничих процесах;
- управління фінансовими потоками для забезпечення стійкості.

3. Моніторинг та оцінка ефективності:

- відстеження ключових показників діяльності (доходи, рентабельність, ліквідність).

- аналіз відхилень від планових показників.

- коригування стратегічних і тактичних рішень залежно від результатів оцінки.

4. Організаційна культура та розвиток людського капіталу:

- забезпечення професійного розвитку працівників;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та якість.

5. Взаємодія із зовнішнім середовищем:

- встановлення партнерств і вихід на нові ринки;
- реагування на зміни в законодавстві та економічних умовах.

Ця система забезпечує гнучкість і здатність ТОВ НВФ «ВІКОНТ» ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для сталого розвитку.

Передусім, система стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» направлена на визначення головних стратегічних орієнтирів – місії та стратегічних цілей розвитку, що представлено на рис. 2.3.

Отже, за даними рис. 2.3 видно, що стратегічний розвиток підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» спрямований на досягнення лідерства на ринку макаронних виробів через модернізацію виробництва, розширення ринків збуту та підвищення рентабельності. Ключові цілі включають оптимізацію витрат, покращення якості продукції, розвиток персоналу та забезпечення екологічної стійкості. Впровадження цих стратегій дозволить компанії ТОВ НВФ «ВІКОНТ» забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги в умовах змінюваного ринкового середовища.

Місія: Забезпечення споживачів якісними та доступними макаронними виробами шляхом впровадження інноваційних технологій, підтримки екологічності виробництва та формування довгострокових відносин із партнерами.



Стратегічне бачення: досягнення лідерства на ринку борошняних виробів України через модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту, вихід на нові ринки та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

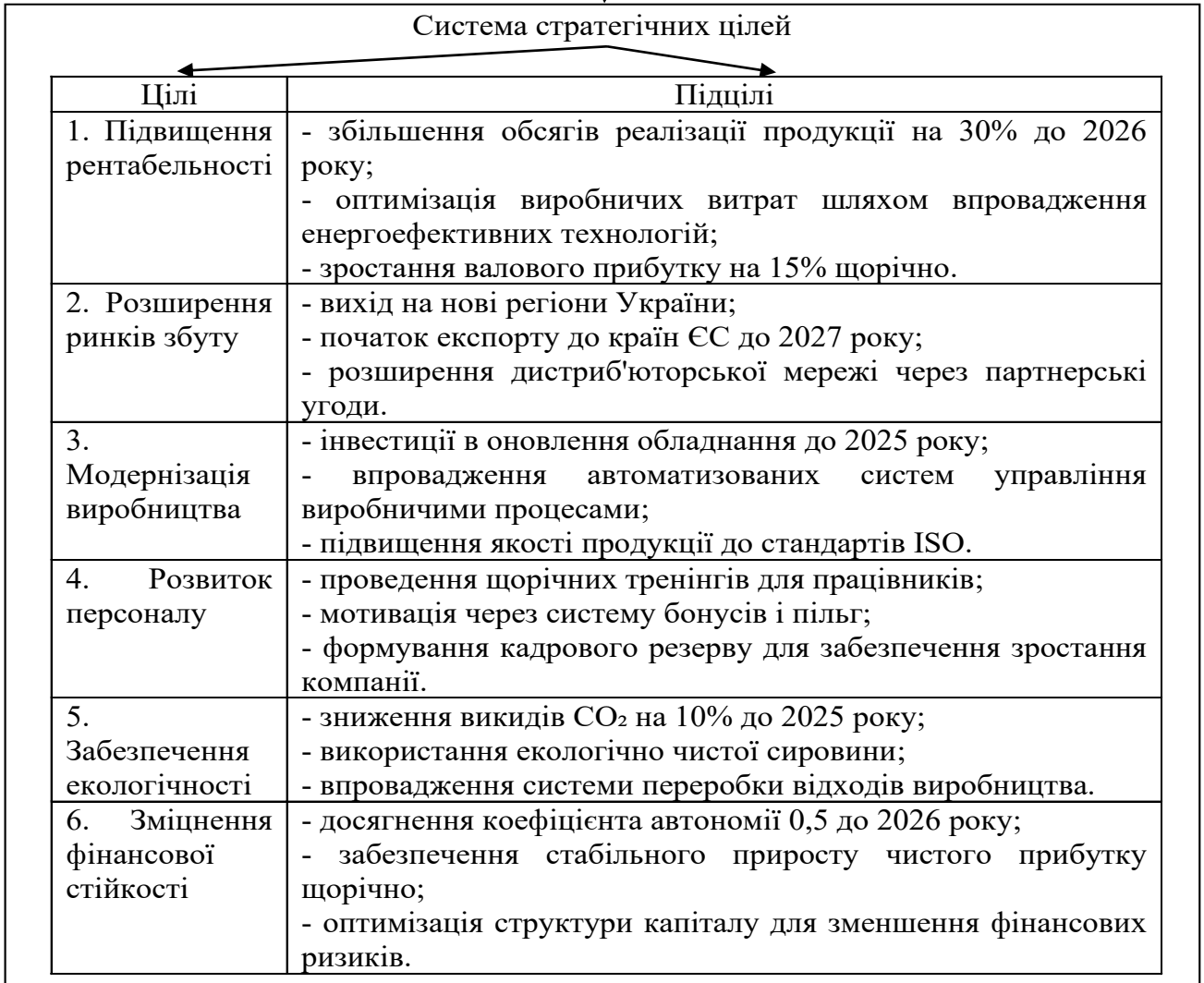


Рис. 2.3. Визначення головних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку

Джерело: складено автором за [38; 52]

Аналіз обсягів товарообороту підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності та ефективності стратегії розвитку. Зміни в обсягах товарообороту відображають не лише вплив внутрішніх факторів, але й здатність ТОВ НВФ «ВІКОНТ» адаптуватися до зовнішніх економічних умов.

Оцінка цього показника дозволяє визначити напрямки для оптимізації процесів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз динаміки обсягів товарообороту макаронних виробів ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки обсягів товарообороту макаронних виробів
ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
Макарони звичайні	1675,8	2871,1	6527,7	71,33	127,35
Макарони з яечним складом	884,0	1446,7	3285,6	63,65	127,12
Макарони спагетті	1198,3	2051,0	4820,0	71,16	135,01
Макарони для супів	715,5	1197,1	2727,4	67,31	127,83
Макарони трубочки	731,0	1251,0	2802,5	71,14	124,01
Макарони ріжки	649,2	1101,6	2327,5	69,68	111,28
Макарони у формі «звірят»	494,3	821,4	1818,0	66,16	121,34
Макарони у вигляді бантиків	662,2	1136,7	2474,6	71,64	117,71
Макарони у вигляді мушель	647,9	1098,2	2374,1	69,52	116,17
Макарони для запіканок	462,4	777,2	1639,8	68,06	110,99
Разом	8120,7	13752,0	30797,2	69,35	123,95

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки обсягів товарообороту макаронних виробів підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за 2021-2023 роки показує значний зріст у продажах кожної позиції продукції. У 2022 році спостерігається загальне збільшення товарообороту на 69,35%, що свідчить про позитивну динаміку всіх видів продукції, зокрема макарони звичайні та спагетті, що збільшились на 71,33% і 71,16% відповідно. У 2023 році зростання продовжується, досягнувши 123,95%, з найбільшим приростом у категорії макаронів звичайних (127,35%) та спагетті (135,01%). Така тенденція свідчить про підвищений попит продукції та ефективність стратегії підприємства в розширенні асортименту та задоволенні потреб споживачів.

Методика бенчмаркінгу є важливим інструментом для стратегічної діагностики рівня конкурентного розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє

порівнювати ефективність діяльності компанії з лідерами ринку або прямими конкурентами. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони власних бізнес-процесів, а також визначити можливості для їх вдосконалення. Використання бенчмаркінгу дозволяє підприємству адаптувати кращі практики та стратегії, що застосовуються в галузі, для підвищення своєї конкурентоспроможності. Такий підхід є необхідним для розвитку та стабільності підприємства на ринку в умовах постійних змін і жорсткої конкуренції [75, с.110].

Загальна характеристика підприємств-конкурентів у сфері виробництва макаронних виробів локального ринку м. Житомир представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Загальна характеристика підприємств-конкурентів у сфері виробництва макаронних виробів локального ринку м. Житомир

Назва підприємства	Адреса	Загальна характеристика
1	2	3
ПП «Олен»	10004, Житомирська обл., Житомирський район, с. Довжик, вул. Корольова, 103	Спеціалізується на виробництві макаронних виробів. Підприємство виготовляє широкий асортимент макаронів, включаючи традиційні види, спагетті, макарони для супів та спеціалізовані варіанти. Виробничий процес компанії забезпечує високу якість продукції завдяки використанню сучасних технологій і контрольованим процесам виготовлення.
ПП «Малахіт»	11570, Житомирська обл., Коростенський район, с. Білошиці	Є підприємством, яке спеціалізується на виробництві макаронних виробів. Виробничі потужності «Малахіт» оснащені сучасними технологіями, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та ефективність виробництва. Підприємство активно працює на внутрішньому ринку, намагаючись задовольнити попит на макарони, орієнтуючись на інноваційні підходи та сталі партнерські відносини з постачальниками та дистриб'юторами.
ТОВ «Макаронна фабрика «Зерно життя»»	12463 Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Озерянка, вул. Бердичівська, 23	Виробництво продукції ТМ «Зерновита» орієнтоване на відбірні сорти зернових. Власна сертифікована лабораторія згідно державної системи сертифікації УкрСЕПРО здійснює контроль якості зерна на всіх етапах виробничого процесу: закупівля сировини, технологічна обробка зерна, фасування та зберігання готової продукції на складах. Сучасна технологія виробництва дозволяє зберегти в крупі ТМ «Зерновита» максимум корисних речовин: природних вітамінів, мінералів та амінокислот. Дотримання технології виробництва підтверджено знаком відповідності нормам українського стандарту якості.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
ТОВ «ТД Зерновита»	10005, м. Житомир, вул. Ольжича, буд. 7-А, кімната 3	Компанія використовує сучасні технології та інноваційні підходи в процесі виробництва, що дозволяє створювати широкий асортимент макаронів, включаючи класичні варіанти, спагетті, макарони для супів та інші види продукції. «Зерновита» орієнтується на задоволення потреб споживачів, пропонуючи продукцію за доступними цінами, забезпечуючи при цьому високу якість та відповідність стандартам. Підприємство активно працює на українському ринку, має широку мережу постачальників і партнерів, що сприяє стабільному попиту та розвитку.

Джерело: складено автором за [38; 52]

Отже, конкурентне середовище на ринку виробництва макаронних виробів Житомирського регіону характеризується наявністю кількох сильних гравців, що активно конкурують за споживачів через якість продукції та ціни. Підприємства регіону використовують різноманітні стратегії, зокрема впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту, для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Попри високий рівень конкуренції, ринок продовжує розвиватися завдяки стабільному попиту та потенціалу для розширення виробничих потужностей.

Щоб побудувати таблицю бенчмаркінгової оцінки, можна розглянути декілька стратегічних параметрів, таких як фінансові результати, маркетингова стратегія, інновації, якість продукції, ефективність виробництва, тощо. Оцінка кожного параметра буде проводитися за шкалою від 0 до 10 балів, де 10 - найкращий результат, а 0 - найгірший [47, с.164].

Результати проведення бенчмаркінгової оцінки рівня стратегічного розвитку конкурентоспроможності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир представлено у табл. 2.12.

Бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє найвищу загальну оцінку (120 балів), що свідчить про його провідну позицію на ринку макаронних виробів у Житомирі. Найсильніші сторони компанії - це якість продукції, виробничі потужності та ринкова частка, що значно перевищують показники конкурентів.

Таблиця 2.12

Бенчмаркінгова оцінка рівня стратегічного розвитку конкурентоспроможності
ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир

Параметри стратегічного розвитку	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	ПП «Олєн»	ПП «Малахїт»	ТОВ «Макаронна фабрика «Зерно життя»»	ТОВ «ТД Зерновита»
1. Фінансові результати (прибуток, рентабельність)	8	6	7	5	6
2. Маркетингова стратегія (позиціонування)	7	6	5	6	7
3. Імідж бренду	8	5	6	6	7
4. Якість продукції	9	7	8	7	7
5. Інноваційність (впровадження нових технологій)	8	5	6	6	7
6. Виробничі потужності	9	6	7	8	7
7. Система управління	8	6	6	6	7
8. Ринкова частка	9	7	6	5	6
9. Мобільність виробництва (запаси, обсяги)	7	6	7	6	8
10. Логістика та дистрибуція	8	7	6	7	6
11. Залучення інвестицій	8	5	6	6	7
12. Клієнтський сервіс	9	7	7	6	7
13. Цінова стратегія	7	8	7	6	7
14. Розширення асортименту	7	6	5	6	7
15. Екологічні ініціативи	8	5	5	7	6
Загальна оцінка конкурентоспроможності	120	92	94	93	102

Джерело: складено автором

Інші підприємства, такі як ТОВ «ТД Зерновита» (102 бали), демонструють хороші результати в окремих параметрах, наприклад, у мобільності виробництва та ціновій стратегії. Загалом, результати аналізу свідчать про необхідність для конкурентів вдосконалювати маркетингову стратегію, інноваційність та розширення асортименту для посилення своїх ринкових позицій.

Модель ділової переваги (ВЕМ) є інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям оцінити свою ефективність за ключовими бізнес-напрямами. Вона охоплює дев'ять критеріїв, що поділяються на дві групи: «передумови» (лідерство, стратегія, персонал, партнерства та ресурси, процеси)

і «результати» (задоволення клієнтів, персоналу, вплив на суспільство та бізнес-результати). Методика базується на аналізі взаємозв'язків між передумовами й результатами, що дозволяє виявити сильні сторони й напрями для вдосконалення [71, с.443].

Результати аналізу стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на основі моделі ділової переваги (ВЕМ) представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати аналізу стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
на основі моделі ділової переваги (ВЕМ)

Критерії стратегічного розвитку	Оцінка (0-10 балів)	Вага (0-1)	Зважена оцінка	Коментар щодо розвитку підприємства
Передумови стратегічного розвитку				
Лідерство	8	0,15	1,20	Стабільне управління сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень.
Стратегія	9	0,15	1,35	Чітке визначення стратегічних пріоритетів, орієнтованих на якість та інноваційність.
Персонал	7	0,10	0,70	Досвідчений персонал, проте є потреба в оновленні кваліфікації у сфері сучасних технологій.
Партнерства та ресурси	8	0,10	0,80	Надійні постачальники, ефективне використання ресурсів, хоча інвестиції в екологічні ініціативи обмежені.
Процеси, продукти та послуги	9	0,15	1,35	Висока якість продукції, широкий асортимент, постійне вдосконалення технологій виробництва.
Результати стратегічного розвитку				
Задоволення споживачів	9	0,10	0,90	Висока лояльність клієнтів завдяки стабільній якості продукції та клієнтському сервісу.
Задоволення персоналу	7	0,05	0,35	Сприятливі умови праці, але можливості для кар'єрного росту потребують вдосконалення.
Вплив на суспільство	8	0,10	0,80	Підтримка місцевих ініціатив та соціальна відповідальність.
Бізнес-результати	9	0,10	0,90	Стійке зростання фінансових показників і частки ринку.
Загальна оцінка			8,35	ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє високий рівень стратегічного розвитку за всіма критеріями моделі.

Джерело: складено автором

Аналіз за моделлю ділової переваги показав, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має добре розвинену стратегію та ефективні бізнес-процеси, що сприяють його

конкурентним перевагам. Основними напрямками для вдосконалення є розвиток персоналу та збільшення інвестицій у екологічні ініціативи. Загальна зважена оцінка 8,35 балів з 10 можливих свідчить про високу стратегічну зрілість підприємства.

Піраміда результативності МакНейра – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства за різними рівнями організаційної структури. Вона фокусується на взаємозв'язку між цілями, стратегіями, процесами та результатами, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу [28, с.228].

Основні аспекти моделі полягають в наступному [39, с.370]:

Рівень 1. Бачення та місія – визначення стратегічних цілей підприємства, які відповідають його місії та загальному розвитку.

Рівень 2. Стратегії – розробка довгострокових планів і механізмів для досягнення цілей.

Рівень 3. Процеси та системи – оптимізація управлінських і виробничих процесів для підвищення ефективності.

Рівень 4. Показники ефективності – аналіз фінансових і нефінансових результатів діяльності.

Рівень 5. Задоволення зацікавлених сторін – забезпечення інтересів клієнтів, працівників, партнерів та суспільства.

Оцінка рівня стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за методикою побудови Піраміди результативності МакНейра представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за методикою побудови Піраміди результативності МакНейра

Рівень піраміди	Критерій оцінки	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка	Коментар
1	2	3	4	5	6
1. Бачення	Чіткість місії та стратегічного бачення	9	0,15	1,35	Стратегія спрямована на розвиток ринку макаронних виробів з фокусом на інновації та якість.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
	Відповідність місії потребам ринку	8	0,10	0,80	Компанія орієнтована на задоволення попиту якісною продукцією, що відповідає сучасним трендам.
2. Стратегії	Наявність довгострокової стратегії	8	0,10	0,80	Сформована стратегія передбачає розширення асортименту та збільшення ринкової частки.
	Гнучкість стратегічних планів	7	0,08	0,56	Підприємство адаптує плани до змін ринку, але є потреба в оперативнішій реакції на зовнішні виклики.
3. Процеси та системи	Ефективність управлінських процесів	8	0,10	0,80	Добре налагоджені системи управління сприяють досягненню стратегічних цілей.
	Інноваційність виробничих процесів	9	0,12	1,08	Впровадження новітніх технологій дозволяє забезпечувати високу якість продукції.
4. Показники ефективності	Фінансові результати	9	0,12	1,08	Зростання доходів за 2021-2023 роки свідчить про успішну реалізацію стратегічних цілей.
	Частка ринку	8	0,08	0,64	Компанія зберігає конкурентні позиції на регіональному ринку макаронних виробів.
5. Задоволення зацікавлених сторін	Рівень задоволення клієнтів	9	0,08	0,72	Висока якість продукції забезпечує лояльність споживачів.
	Задоволення персоналу	8	0,07	0,56	Сприятливий клімат у колективі сприяє залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей.
	Соціальна відповідальність	8	0,08	0,64	Участь у регіональних соціальних проектах підвищує репутацію підприємства.
Загальна оцінка				9,03	Середній рівень стратегічного розвитку підприємства є високим, що свідчить про його лідерські позиції та ефективність стратегічного управління.

Джерело: складено автором

Оцінка за методикою МакНейра демонструє високий рівень стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ». Основні сильні сторони компанії – чіткість стратегічного бачення, інноваційність процесів і стабільні фінансові результати.

Однак необхідно приділити більше уваги підвищенню гнучкості планів та активнішому реагуванню на зовнішні виклики.

Узагальнення найбільших переваг стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за результатами використаних методик стратегічного аналізу представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Узагальнення найбільших переваг стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за результатами використаних методик стратегічного аналізу

Стратегічна перевага	Обґрунтування	Джерело аналізу
Висока якість продукції	Постійне вдосконалення технологій виробництва та контроль якості забезпечують високу конкурентоспроможність продукції.	SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Інноваційність	Активне впровадження нових технологій у виробництво, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність.	Модель ділової переваги (BEM), SWOT-аналіз
Розвинена логістика та дистрибуція	Ефективна система доставки продукції дозволяє швидко задовольняти попит клієнтів і розширювати географію продажів.	SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Сильний фінансовий потенціал	Стабільний рівень прибутковості та раціональне використання ресурсів створюють основу для подальшого зростання.	Піраміда МакНейра, бенчмаркінг, фінансовий аналіз
Позитивний імідж бренду	Впізнаваність і репутація компанії серед клієнтів забезпечують стабільний попит і лояльність споживачів.	Бенчмаркінг, модель ділової переваги (BEM)
Широкий асортимент продукції	Наявність різноманітних видів макаронних виробів дозволяє задовольнити різні сегменти споживачів і збільшити обсяги реалізації.	SWOT-аналіз, аналіз динаміки обсягів реалізації

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє конкурентоспроможність на ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу, розвиненій логістиці. Сильний фінансовий потенціал та позитивний імідж бренду сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Широкий асортимент продукції дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і забезпечує стабільний попит.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки фінансово-економічної діяльності та стану розробки стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що перспективи стратегічного розвитку галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України залежать від здатності адаптуватися до викликів сучасного ринку та впровадження інноваційних підходів. Перш за все, необхідно оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність операційної діяльності та мінімізуючи збитковість. Інвестиції в модернізацію виробництва, автоматизацію та екологічно чисті технології можуть сприяти зміцненню конкурентоспроможності галузі.

2. Визначено, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у м. Житомир займається виробництвом макаронних виробів та інших борошняних продуктів. Підприємство орієнтується на випуск продукції високої якості, яка користується попитом на внутрішньому ринку. Вони активно працюють над удосконаленням виробничих процесів та розвитку асортименту, прагнучи задовольняти потреби споживачів. Завдяки використанню сучасних технологій і дотриманню стандартів якості, компанія здобула довіру споживачів у своєму сегменті. ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має стабільні позиції на ринку та активно працює над розширенням своєї діяльності.

3. Аналіз засвідчив про значне зростання основних економічних показників діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2023 році порівняно з 2021 роком. Чистий дохід підприємства зріс у 2,79 рази, досягнувши 30797,2 тис. грн, що є свідченням успішного розвитку та збільшення обсягів реалізації продукції. Валовий прибуток збільшився у 2,01 рази, а чистий прибуток зріс у 7,61 рази, до 2117,9 тис. грн, що вказує на ефективну діяльність та оптимізацію витрат.

4. Узагальнено, що система стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» – це комплексний підхід до визначення, реалізації та контролю довгострокових цілей підприємства з урахуванням

внутрішніх і зовнішніх умов. Вона спрямована на досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та адаптації до змін ринкового середовища.

5. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» спрямований на досягнення лідерства на ринку макаронних виробів через модернізацію виробництва, розширення ринків збуту та підвищення рентабельності. Ключові цілі включають оптимізацію витрат, покращення якості продукції, розвиток персоналу та забезпечення екологічної стійкості. Впровадження цих стратегій дозволить компанії ТОВ НВФ «ВІКОНТ» забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги в умовах змінюваного ринкового середовища.

6. Бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє найвищу загальну оцінку (120 балів), що свідчить про його провідну позицію на ринку макаронних виробів у Житомирі. Найсильніші сторони компанії - це якість продукції, виробничі потужності та ринкова частка, що значно перевищують показники конкурентів. Інші підприємства, такі як ТОВ «ТД Зерновита» (102 бали), демонструють хороші результати в окремих параметрах, наприклад, у мобільності виробництва та ціновій стратегії.

7. Аналіз за моделлю ділової переваги показав, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має добре розвинену стратегію та ефективні бізнес-процеси, що сприяють його конкурентним перевагам. Основними напрямками для вдосконалення є розвиток персоналу та збільшення інвестицій у екологічні ініціативи. Загальна зважена оцінка 8,35 балів з 10 можливих свідчить про високу стратегічну зрілість підприємства.

8. Доведено, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє конкурентоспроможність на ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу, розвиненій логістиці. Сильний фінансовий потенціал та позитивний імідж бренду сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Широкий асортимент продукції дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і забезпечує стабільний попит.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства

Формування ефективної стратегії розвитку є ключовим завданням для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Для ТОВ НВФ «ВІКОНТ», яке спеціалізується на виробництві макаронних виробів, стратегічний розвиток стає важливим інструментом досягнення конкурентних переваг та утримання провідних позицій на ринку. Удосконалення процесу розробки стратегії дозволяє підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і змін у споживчих перевагах.

Сучасні тенденції ринку вимагають від компаній впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема використання даних стратегічного аналізу для визначення пріоритетів розвитку. Використання методик SWOT-аналізу, моделі ділової переваги (ВЕМ) та піраміди результативності МакНейра допомагає оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності. Для ТОВ НВФ «ВІКОНТ» це означає не лише ідентифікацію сильних сторін, таких як якість продукції чи ринкова частка, а й виявлення слабких місць та загроз, що гальмують зростання.

Зокрема, зростаюча конкуренція на ринку макаронних виробів та необхідність відповідати міжнародним стандартам якості висувають додаткові вимоги до стратегічного планування. Інноваційність виробничих процесів, розширення асортименту та поліпшення дистрибуції можуть стати основою для підвищення конкурентоспроможності. Водночас оптимізація маркетингової стратегії та екологічних ініціатив сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства [40, с.99].

Важливо враховувати, що удосконалення стратегії розвитку передбачає не лише зміни на операційному рівні, а й трансформацію системи управління. Впровадження нових підходів до оцінки фінансових результатів та залучення інвестицій стане поштовхом до сталого зростання. Особливу роль відіграє розробка клієнтоорієнтованих рішень, що дозволить краще задовольнити запити кінцевих споживачів [25, с.65].

Таким чином, необхідність удосконалення стратегії розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» обумовлена прагненням підприємства до ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації прибутковості. Застосування сучасних методик стратегічного аналізу дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює базу для довгострокового успіху на ринку та сприяє досягненню стабільного економічного зростання.

За результатами проведеної стратегічної діагностики було сформовано основні недоліки в управлінні стратегічним розвитком ТОВ НВФ «ВІКОНТ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки в управлінні стратегічним розвитком та шляхи
їх нейтралізації у ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Недоліки	Опис	Можливі наслідки	Шляхи вирішення
1	2	3	4
Недосконалість довгострокового планування	Стратегічне планування зосереджене переважно на короткострокових цілях, без врахування довгострокових тенденцій ринку.	Зниження конкуренто-спроможності, упущення можливостей розвитку.	Розробка довгострокової стратегії з чітко визначеними етапами та цілями.
Обмежена інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій та інновацій обмежується фінансовими або управлінськими бар'єрами.	Застарілі виробничі процеси, погіршення якості продукції порівняно з конкурентами.	Залучення інвестицій, розширення співпраці з науковими установами та постачальниками обладнання.
Недостатня увага до змін у споживчих вподобаннях	Відсутність гнучкої адаптації до змін у вподобаннях клієнтів, таких як екологічність продукції чи розширення асортименту.	Втрата частки ринку, незадоволення потреб споживачів.	Проведення регулярних маркетингових досліджень і впровадження нових продуктів відповідно до запитів клієнтів.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Недосконалість маркетингової стратегії	Обмеженість у просуванні продукції на нових ринках та недостатнє використання сучасних маркетингових каналів (цифрового маркетингу).	Зменшення обсягів продажів, низька впізнаваність бренду.	Розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифрові канали, рекламу та активність у соціальних мережах.
Низька ефективність системи внутрішнього контролю	Недостатнє відстеження ефективності реалізації стратегічних рішень та моніторингу ключових показників продуктивності.	Виникнення фінансових втрат, невиконання планових показників.	Впровадження сучасної системи управління показниками (KPIs) і регулярного контролю виконання стратегічних завдань.

Джерело: складено автором

Отже, управління стратегічним розвитком ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має кілька ключових недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Одним із основних є відсутність довгострокового стратегічного планування, що обмежує можливості для прогнозування та адаптації до ринкових змін. Також існує проблема недостатньої уваги до інновацій, що може призвести до зниження конкурентоспроможності через застарілі технології та методи виробництва. Важливим аспектом є слабка адаптація маркетингових стратегій до змін у вподобаннях споживачів та недостатнє використання цифрових каналів для просування продукції. Всі ці недоліки можуть призвести до зниження ринкової частки та прибутковості компанії, тому вимагають оперативного вирішення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Побудова чіткого механізму організації процесу формування стратегії розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є критично важливим етапом для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності на ринку. Стратегічне планування дозволяє підприємству не лише визначити основні напрямки розвитку, але й ефективно реагувати на змінювані умови зовнішнього середовища. Чітка організація процесу формування стратегії допомагає забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами, оптимізувати використання ресурсів та знизити ризики. Це також сприяє своєчасному

виявленню потенційних загроз і можливостей, що дозволяє оперативно адаптувати стратегію до нових викликів. В результаті, чіткий механізм формування стратегії є основою для сталого розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» та досягнення його стратегічних цілей [7].

Організація процесу формування стратегії розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» - це систематизований підхід до планування та визначення довгострокових цілей, завдань та напрямків діяльності компанії, що сприяє її сталому розвитку і конкурентоспроможності на ринку макаронних виробів.

Цей процес має включати етапи збору і аналізу внутрішніх і зовнішніх даних, визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінку можливих загроз та можливостей на ринку. Важливою складовою є залучення ключових керівників та працівників до розробки стратегії, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління. Стратегічне планування також вимагає постійного моніторингу та коригування, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та внутрішніх факторів. Успішна організація цього процесу є основою для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності та зростання підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища [18, с.114].

Характеристика суб'єктів управління та їх функції, які пропонуються в системі управління стратегічним розвитком на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика суб'єктів управління та відповідних функції, які пропонуються в системі управління стратегічним розвитком ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Суб'єкти управління	Характеристика	Функції в системі управління стратегічним розвитком
1	2	3
Керівництво підприємства (вищий рівень)	Основні приймаючі рішення щодо стратегії та довгострокових цілей підприємства, визначають напрямки розвитку.	- формулює стратегічні цілі та місію підприємства; - приймає ключові стратегічні рішення; - керує процесом розробки та коригування стратегії

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Менеджери середньої ланки	Відповідають за виконання стратегічних завдань на рівні підрозділів, за координацію та контроль.	- організують реалізацію стратегії на рівні підрозділів; - координують діяльність між різними департаментами; - контролюють ефективність виконання стратегічних завдань
Фінансові аналітики	Оцінюють фінансові результати, здійснюють бюджетування та прогнозування фінансових потоків.	- виконують фінансову аналітику та оцінку рентабельності стратегій; - проводять прогнозування витрат та доходів; - допомагають у прийнятті фінансово-орієнтованих стратегічних рішень
Маркетинговий відділ	Відповідає за визначення стратегії позиціонування на ринку та взаємодії з споживачами.	- розробляє стратегію маркетингу та реклами; - проводить дослідження ринку та аналіз конкурентів; - визначає потреби цільових груп та адаптує стратегію до змін на ринку
Виробничі підрозділи	Відповідають за організацію виробництва та контролю якості продукції.	- оптимізують виробничі процеси відповідно до стратегічних цілей; - здійснюють контроль якості продукції; - впроваджують нові технології та процеси для підвищення ефективності виробництва
Інвестори та акціонери	Надійні фінансові партнери, що здійснюють нагляд за реалізацією стратегії та фінансовими результатами.	- визначають фінансові пріоритети підприємства; - залучають інвестиції для реалізації стратегічних проектів; - контролюють досягнення фінансових та стратегічних результатів підприємства
Юридичний відділ	Відповідає за правову підтримку стратегії та дотримання законодавчих норм.	- надають консультації щодо юридичних аспектів стратегічних змін; - контролюють відповідність стратегії правовим вимогам та умовам контрактів
Клієнтський відділ	Підрозділ, що займається підтримкою клієнтів та збором зворотного зв'язку.	- забезпечують взаємодію з клієнтами для покращення сервісу; - визначають потреби та уподобання споживачів для коригування стратегії; - надають інформацію щодо задоволення потреб клієнтів

Джерело: розроблено автором

Отже, табл. 3.2 відображає основні суб'єкти управління стратегічним розвитком на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» та їх функції. Кожен суб'єкт має визначену роль у розробці, реалізації та контролі стратегічних напрямків підприємства. Вищий рівень керівництва формулює стратегію та приймає ключові рішення, тоді як середній менеджмент відповідає за її виконання в рамках підрозділів. Підтримка інших функціональних підрозділів, таких як

фінансові аналітики, маркетинговий відділ, виробничі та юридичні служби, є критично важливою для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У практиці стратегічного управління підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» повинні знайти широкого застосовуються такі основні інструменти, як система планів, бюджетування, управління за цілями та збалансована система показників. Система планів визначає конкретні цілі, етапи реалізації та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних завдань. Бюджетування дозволяє зібрати та розподілити фінансові ресурси на основі стратегічних пріоритетів, забезпечуючи фінансову стійкість та ефективність використання коштів. Управління за цілями орієнтоване на конкретні вимірні результати, що дозволяє оцінювати прогрес і коригувати діяльність на всіх рівнях організації. Збалансована система показників, в свою чергу, використовує фінансові та нефінансові показники для комплексної оцінки діяльності [11, с.195].

Інструменти управління стратегічним розвитком, які пропонуються для поширення у діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти управління стратегічним розвитком, які пропонуються для поширення у діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Інструмент управління	Зміст	Призначення	Переваги для підприємства
1	2	3	4
Система планів	Визначення довгострокових та короткострокових цілей, завдань та етапів їх виконання. Це набір документів, що включають фінансові, виробничі, маркетингові та інші плани.	Формування стратегічного напрямку, управління ресурсами, визначення термінів виконання завдань.	Забезпечує чітке розуміння напрямку розвитку, зменшує ризики, дозволяє контролювати досягнення цілей на всіх етапах.
Бюджетування	Процес розробки фінансових планів та розподілу ресурсів, включаючи доходи, витрати та інвестиції. Бюджети складаються для різних підрозділів та підприємства в цілому.	Контроль за фінансами, забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримка фінансової стабільності.	Дає можливість планувати та контролювати витрати, покращує фінансову дисципліну, дає змогу передбачити фінансові ризики.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Управління за цілями	Встановлення конкретних, вимірних цілей на різних рівнях організації, з визначенням чітких показників досягнення та термінів.	Оцінка ефективності виконання стратегії на основі вимірюваних результатів, мотивація персоналу.	Сприяє точному вимірюванню результатів, забезпечує фокус на результатах та сприяє підвищенню ефективності роботи.
Збалансована система показників	Комплексний набір фінансових та нефінансових показників, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання/розвиток.	Оцінка ефективності підприємства з різних аспектів для забезпечення довгострокового розвитку.	Дає всебічну картину діяльності, дозволяє збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, підвищує ефективність управління.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані інструменти допомагають організації не лише реалізувати стратегію розвитку, а й ефективно управляти ресурсами, контролювати фінансові результати, а також забезпечувати постійне покращення бізнес-процесів.

Таким чином, лише комплексний підхід до застосування інструментів управління стратегічним розвитком є критично важливим для забезпечення стабільного зростання ТОВ НВФ «ВІКОНТ». Використання системи планів і бюджетування дозволяє підприємству ефективно прогнозувати фінансові показники та оптимізувати витрати. Інструмент управління за цілями допомагає чітко визначити стратегічні орієнтири та сприяє досягненню конкретних результатів на всіх рівнях організації. Збалансована система показників дає змогу оцінити ефективність підприємства в різних аспектах, таких як фінанси, клієнтська задоволеність, виробничі процеси та розвиток персоналу. Це забезпечує всебічний контроль за реалізацією стратегії та виявлення слабких місць для їх коригування. Крім того, інструменти стратегічного управління допомагають адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та конкурентних умов. Для ТОВ НВФ «ВІКОНТ» важливо правильно застосовувати ці інструменти, щоб досягати високих результатів у фінансовому плані та забезпечувати сталий розвиток.

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів стратегічного розвитку з використанням методики SWOT-аналізу на підприємстві

Одним з важливих інструментів формування стратегії розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є використання методики SWOT-аналізу. Вона дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу допомагає визначити внутрішні ресурси та компетенції, які можуть стати основою для досягнення стратегічних цілей, а також виявити фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Завдяки SWOT-аналізу компанія може розробити стратегії, що дозволяють використовувати свої сильні сторони для максимальної реалізації можливостей ринку, а також нейтралізувати або мінімізувати вплив зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей [1; 15].

Результати аналізу зовнішніх можливостей та загроз діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир за методикою SWOT-аналізу представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз зовнішніх можливостей та загроз діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир

Фактор	Опис	Оцінка (1-5)	Вага (%)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Зовнішні можливості				
Зростання попиту на здорові продукти	Тренд здорового харчування створює попит на макарони з низьким вмістом калорій або без глютену.	4	0,10	0,40
Розширення ринків збуту	Можливість виходу на нові міжнародні ринки, включаючи ЄС, та розширення географії продажів.	5	0,15	0,75
Співпраця з великими роздрібними мережами	Партнерства з великими мережами дозволяють покращити доступ до кінцевих споживачів та збільшити обсяги продажів.	4	0,10	0,40
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій у виробництво, що дозволить знизити витрати та підвищити якість продукції.	5	0,12	0,60

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Підтримка експортної діяльності	Підтримка з боку держави або міжнародних програм для стимулювання експорту продукції.	4	0,08	0,32
Покращення логістичних процесів	Розвиток логістичних мереж, що сприяє скороченню витрат на транспортування та збереженню якості продукції.	4	0,07	0,28
Доступ до фінансування	Можливість залучення інвестицій або кредитів для розвитку підприємства.	4	0,10	0,40
Зростання середнього класу	Розвиток середнього класу в Україні, що може збільшити попит на якісні продукти.	3	0,05	0,15
Зростання інтересу до екологічності	Попит на екологічно чисті та сертифіковані продукти може створити додаткові переваги для виробників макаронних виробів.	4	0,08	0,32
Поліпшення інфраструктури	Розвиток інфраструктури в Україні може позитивно вплинути на зниження витрат на логістику та транспортування.	3	0,08	0,24
Разом				3,86
Загрози				
Конкуренція на ринку	Висока конкуренція серед вітчизняних і закордонних виробників може ускладнити боротьбу за ринок.	5	0,12	0,60
Зміни у регулюванні законодавства	Нові державні регуляції та податки можуть збільшити витрати на виробництво та реалізацію продукції.	4	0,10	0,40
Коливання цін на сировину	Зміни в цінах на сировину, зокрема на пшеницю, можуть негативно вплинути на собівартість макаронних виробів.	5	0,15	0,75
Економічні коливання	Нестабільність економічної ситуації в Україні (інфляція, девальвація) може призвести до зниження попиту та збільшення витрат.	4	0,13	0,52
Нестабільність політичної ситуації	Політична нестабільність може створити ризики для розвитку бізнесу, зокрема у частині регулювання та підтримки експортної діяльності.	3	0,08	0,24
Проблеми з постачанням сировини	Переривання постачання сировини через різні фактори (погода, економічні санкції) може спричинити затримки в виробництві.	4	0,10	0,40
Збільшення витрат на енергоносії	Зростання вартості енергоносіїв може суттєво збільшити витрати на виробництво макаронів.	5	0,09	0,45
Сезонні коливання попиту	Сезонні зміни попиту можуть призвести до перерв у виробництві та коливань доходів.	3	0,06	0,18
Зміни у звичках споживачів	Зміни в споживчих звичках (зниження попиту на традиційні макарони) можуть зменшити попит на продукцію.	3	0,06	0,18
Погіршення міжнародної ситуації	Геополітичні конфлікти та санкції можуть призвести до обмежень у експорті та ускладнень у міжнародній торгівлі.	4	0,07	0,28
Разом				4,00

Джерело: складено автором

Представлені дані дають змогу оцінити важливість зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ НВФ «ВІКОНТ» з точністю до конкретних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Оцінка допомагає зрозуміти, де компанія може отримати переваги, а де є ризики, які потребують стратегічного управління. Отже, визначено, що зважена оцінка можливостей є нижчою (3,86 балів) за зважену оцінку загроз (4,00 балів) стратегічного розвитку підприємства.

Результати аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир за методикою SWOT-аналізу представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир

Фактор	Опис	Оцінка (1-5)	Вага (%)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
Висока якість продукції	Виробництво високоякісних макаронних виробів завдяки сучасним технологіям і контроль якості на кожному етапі.	5	0,15	0,75
Стабільність постачання сировини	Налагоджені канали постачання високоякісної сировини для виробництва, що зменшує ризики для виробництва.	5	0,10	0,50
Власне виробництво	Наявність власних потужностей для виробництва макаронних виробів дозволяє контролювати процеси та забезпечувати стабільний обсяг продукції.	4	0,10	0,40
Досвідчена команда	Кваліфіковані спеціалісти з багаторічним досвідом у галузі макаронної промисловості.	4	0,10	0,40
Власна логістика	Наявність власної логістичної інфраструктури забезпечує ефективне і своєчасне постачання продукції на ринок.	4	0,08	0,32
Гнучкість у виробничих процесах	Можливість швидко реагувати на зміну попиту та налаштовувати виробництво відповідно до вимог споживачів.	4	0,07	0,28
Сильна корпоративна культура	Розвинена корпоративна культура, яка сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.	3	0,07	0,21
Наявність патентів та ліцензій	Наявність патентів на нові технології чи унікальні рецептури дозволяє забезпечити конкурентні переваги.	3	0,06	0,18

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Стабільність фінансових показників	Збалансовані фінансові показники, що забезпечують здатність до реінвестування та стабільного розвитку.	4	0,10	0,40
Налагоджена система контролю якості	Впровадження сучасних систем контролю якості, що дозволяє забезпечити стабільність виробів і знижує кількість браку.	3	0,08	0,24
Разом				3,68
Слабкі сторони				
Високий рівень витрат на енергоносії	Високі витрати на енергію підвищують загальні витрати виробництва.	4	0,15	0,60
Залежність від постачальників сировини	Залежність від обмеженої кількості постачальників може вплинути на стабільність виробництва при порушенні поставок.	5	0,13	0,65
Обмежена гнучкість у зміні асортименту	Труднощі у швидкому внесенні змін в асортимент через обмеження в виробничих потужностях.	3	0,10	0,30
Висока конкуренція	Проблеми з конкурентоспроможністю через великий потік конкурентів на ринку.	4	0,12	0,48
Застарілі технології в окремих процесах	Певні технологічні процеси потребують модернізації, що може обмежувати розвиток підприємства.	3	0,08	0,24
Обмежений маркетинговий бюджет	Недостатнє фінансування на маркетингові кампанії обмежує просування на нові ринки.	3	0,09	0,27
Недостатньо розвинута онлайн-продажі	Відсутність ефективної онлайн-стратегії для продажів обмежує доступ до нових споживачів.	4	0,06	0,24
Висока залежність від внутрішнього ринку	Переважаюча орієнтація на внутрішній ринок може обмежувати потенціал росту підприємства.	4	0,07	0,28
Проблеми з інвестиціями	Недостатній рівень інвестицій у розвиток може обмежити можливості для масштабування виробництва та впровадження нових технологій.	3	0,08	0,24
Відсутність автоматизації в деяких ділянках	Брак автоматизації в деяких ділянках виробництва підвищує людські витрати та знижує ефективність.	3	0,07	0,21
Разом				3,51

Джерело: складено автором

Отже, табл. 3.5 надає чітке уявлення про сильні та слабкі сторони ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку макаронних виробів м. Житомир, включаючи їх оцінку і вплив на діяльність підприємства. Сильні сторони є важливими конкурентними перевагами, тоді як слабкі сторони вимагають покращень для зменшення ризиків та підвищення ефективності. Визначено, що зважена оцінка сильних сторін є вищою (3,68 балів) за зважену оцінку слабких сторін (3,51 балів) стратегічного розвитку підприємства.

За результатами дослідження побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ НВФ «ВІКОНТ», де попарно поєднуються найбільш значущі зовнішні та внутрішні фактори для визначення стратегічних напрямів розвитку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози	Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони	Стратегічні напрямки розвитку
1	2	3	4	5
Розширення ринків збуту, зокрема на експорт, є актуальним завдяки стабільному попиту на макаронні вироби в міжнародному ринку.	Зростання кількості конкурентів може привести до зниження частки на ринку та прибутковості.	Налагоджені технології виробництва забезпечують стабільну якість продукції.	Високі витрати на енергоносії знижують рентабельність, особливо при великих обсягах виробництва.	1. Стратегія диверсифікації. Використовувати високу якість продукції для розширення ринку збуту, знижуючи витрати на енергоносії шляхом оптимізації виробничих процесів. Впровадження інновацій у виробничі процеси для зниження енерговитрат, пошук нових ринків для зростання доходу.
Зростання попиту на здорове харчування та екологічно чисту продукцію відкриває нові можливості для бренду.	Залежність від постачальників може призвести до порушення виробничих циклів при проблемах у постачанні.	Власне виробництво дає змогу контролювати якість та обсяги продукції.	Застарілі технології в деяких виробничих процесах потребують модернізації для збереження конкурентоспроможності.	2. Стратегія інновацій. Використовувати попит на здорове харчування для розширення асортименту та модернізації технологічних процесів для зниження залежності від постачальників. Модернізація та впровадження інноваційних технологій для покращення виробництва та зменшення залежності від постачальників.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Використання цифрових технологій для покращення управління виробництвом і продажами може значно підвищити ефективність і скоротити витрати.	Відсутність інвестицій може обмежити можливості для розвитку підприємств а, особливо в умовах високої конкуренції.	Досвідчена команда дозволяє швидко впроваджувати нові технології та стратегії розвитку.	Обмежений маркетинговий бюджет обмежує можливості для залучення нових клієнтів та розширення бренду.	3. Стратегія цифровізації. Впровадження цифрових технологій у виробничий процес та маркетинг для підвищення ефективності роботи та залучення інвестицій. Створення цифрових платформ для продажу, впровадження маркетингових стратегій з орієнтацією на нові технології.

Джерело: складено автором

Отже, головними підсумками побудови матриці SWOT-аналізу є визначення альтернативних стратегічних напрямків розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ»:

1. Стратегія диверсифікації. З огляду на високий рівень конкуренції та високі витрати на енергоносії, компанія може знизити ці витрати та одночасно розширити ринок збуту завдяки високій якості продукції. Рекомендується також досліджувати нові ринки, зокрема міжнародні, і працювати над зниженням енерговитрат.

2. Стратегія інновацій. Ураховуючи зростаючий попит на здорове харчування та застарілі технології, компанія повинна інвестувати в модернізацію виробництва та оновлення технологій для задоволення попиту на екологічно чисті та корисні продукти. Також важливо знижувати залежність від постачальників через впровадження альтернативних джерел сировини.

3. Стратегія цифровізації. Використання цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів і маркетингових стратегій дозволить підприємству підвищити ефективність, скоротити витрати та залучити нові інвестиції для розвитку, незважаючи на обмежений маркетинговий бюджет.

Для оцінки перспектив впровадження одного з альтернативних напрямів стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» побудуємо табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка перспектив впровадження одного з альтернативних напрямів
стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Напрямок розвитку	Ключові фактори	Оцінка доцільності (0-10)	Обґрунтування
1. Стратегія диверсифікації	Ризик залежності від одного виду продукції	10	Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку, підвищити стійкість і адаптивність до змін.
	Можливість виходу на нові ринки	9	Це дає змогу розширити географію та асортимент, залучаючи нових клієнтів та зменшуючи вплив економічних криз.
	Потреба в додаткових інвестиціях	8	Може потребувати значних капіталовкладень на початкових етапах, але дасть великий потенціал для росту в майбутньому.
2. Стратегія інновацій	Покращення конкурентоспроможності завдяки новим технологіям	8	Впровадження інновацій підвищує ефективність виробництва і якість продукції, що дозволяє зміцнити позиції на ринку.
	Можливість підвищення вартості продукції	7	Високі технології можуть забезпечити збільшення вартості та залучення преміум-клієнтів, але потребують великих витрат.
	Ризик застарівання технологій	6	Технологічний розвиток вимагає постійних інвестицій у новітні технології та ризик застарівання через швидкий прогрес.
3. Стратегія цифровізації	Автоматизація процесів і зниження витрат	7	Цифровізація допомагає оптимізувати витрати та покращити ефективність управління, але вимагає значних початкових витрат.
	Підвищення доступності до нових технологій для клієнтів	6	Це може привести до покращення обслуговування клієнтів, але не гарантує істотного росту без додаткових інвестицій.
	Ризик технологічних помилок і відставання від конкурентів	5	Необхідність постійного оновлення технологій може стати обтяжливою, особливо без достатнього бюджету.

Джерело: складено автором

Таким чином, стратегія диверсифікації має найвищий рівень доцільності для ТОВ НВФ «ВІКОНТ», оскільки вона зменшує ризики, пов'язані з економічними коливаннями, і відкриває нові ринки, забезпечуючи стабільне зростання підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегія диверсифікації є важливим інструментом для розвитку підприємства, оскільки дозволяє розширювати асортимент продукції та виходити на нові ринки. Вона сприяє зниженню залежності від одного виду товару чи послуги, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту та змінами в економічній ситуації. Диверсифікація дає можливість ТОВ НВФ «ВІКОНТ» адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність. Крім того, вона відкриває нові можливості для залучення клієнтів та створення додаткових джерел доходу. Успішне впровадження стратегії диверсифікації дозволяє підприємствам не тільки зберігати, але й значно підвищувати свою ринкову позицію [22, с.65].

Стратегічна диверсифікація ТОВ НВФ «ВІКОНТ» пропонується на основі налагодження виробництва нової продукції в сегменті безглютенових макаронних виробів. Такий підхід вважаємо доцільним, оскільки він відповідає зростаючому попиту на здорове харчування та продукти для людей з алергією на глютен. Впровадження цієї продукції дозволить підприємству зайняти нову нішу на ринку, що сприятиме розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажу. Диверсифікація знижує залежність від основного асортименту та зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту. Завдяки впровадженню інновацій та відповідності сучасним тенденціям в харчовій промисловості, компанія може зміцнити свій імідж як лідер на ринку здорового харчування. Також це дасть змогу створити додаткові конкурентні переваги через диференціацію продукції.

Основні параметри стратегії диверсифікації на основі реалізації інвестиційного проекту впровадження нової продукції - безглютенових макаронних виробів представлено у табл. 3.8.

Основні параметри стратегії диверсифікації визначають ключові аспекти для забезпечення успішної реалізації проекту.

Таблиця 3.8

Основні параметри стратегії диверсифікації на основі реалізації
інвестиційного проекту впровадження нової продукції - безглютенових
макаронних виробів у ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Параметр	Опис
Мета стратегії	Розширення асортименту за рахунок впровадження безглютенових макаронних виробів для залучення нових клієнтів, зокрема осіб з алергією на глютен або тих, хто дотримується спеціальних дієт.
Інвестиційні потреби	Закупівля нового обладнання для виробництва безглютенових макаронів, розробка технології, проведення маркетингових кампаній та сертифікація продукції.
Цільова аудиторія	Особи з алергією на глютен, вегани, люди, які слідкують за своїм харчуванням, а також ринок здорового харчування та дієтичних продуктів.
Конкурентні переваги	Залучення нових сегментів споживачів завдяки інноваційним продуктам, розвиток нового сегменту ринку здорового харчування, підвищення лояльності серед клієнтів.
Фінансові показники	Прогнозоване зростання доходів завдяки збільшенню обсягу продажів, зменшення залежності від основних продуктів, що забезпечить стабільний фінансовий потік.
Ризики	Потенційні труднощі з впровадженням нових технологій, можливі додаткові витрати на сертифікацію та відповідність нормам безпеки, складнощі з просуванням нової продукції на ринок.
Термін реалізації	1-2 роки для налагодження виробництва та просування на ринок, враховуючи етапи розробки, тестування і запуску продукту.
Підготовка персоналу	Навчання працівників для роботи з новими технологіями виробництва, забезпечення якості та безпеки безглютенових продуктів.
Маркетингова стратегія	Розробка рекламної кампанії, спрямованої на підвищення обізнаності про безглютенові продукти, співпраця з дієтологами та спеціалізованими магазинами здорового харчування.
Очікувані результати	Збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, зміцнення бренду як інноватора на ринку макаронних виробів, зростання прибутковості завдяки новому сегменту продукції.

Джерело: розроблено автором

Розрахунки та дослідження показали, що загальна сума капіталовкладень, потрібна для реалізації проекту виробництва нової продукції «Безглютенові макаронні вироби» становитиме 2369 тис.грн., в тому числі:

– вартість всього устаткування, необхідного для реалізації інвестиційного проекту складає 1974,00 тис.грн.;

– вартість проведення рекламної кампанії становитиме – 395,00 тис.грн.

Підраховано, що фінансування проекту на підприємстві ТОВ НВФ

«ВІКОНТ» буде здійснюватись за рахунок позикових коштів, а саме банківського кредиту АТ «Приватбанк». Банківська установа надає кошти на 4 роки під 25% річних. Кредитний період починатиметься з 01.01.2025 року. Відсотки за користування кредитом за поточний рік виплачуватимуться на початку наступного року щорічно за формулою простих відсотків.

Дані щодо вартості та терміну корисного використання основних засобів, залучених до проекту приведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Дані про основні засоби, необхідні для реалізації
інвестиційного проекту ТОВ НВФ «ВІКОНТ»*

Склад основних засобів	Первісна вартість, тис.грн.	Термін корисного використання, років
Виробниче приміщення цеху (існуюче)	600	15
Придбане обладнання	1974	5

* ліквідаційна вартість складає 5% від первісної вартості основних засобів

Джерело: розраховано автором

Виходячи з результатів дослідження ринку та виробничого планування визначено планові фінансові показники діяльності підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» щодо виробництва та збуту нової продукції - «Безглютенові макаронні вироби» у 2025-2029 роках (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Планування фінансових показників від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» у 2025-2029 роках, тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації продукції	10750,0	13007,5	15739,1	19044,3	23043,6
Чистий дохід від реалізації продукції	8958,3	10839,6	13115,9	15870,2	19203,0
Собівартість реалізованої продукції	5951,0	6546,1	7200,7	7920,8	8712,9
Чистий прибуток	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1

Джерело: розраховано автором

Суму річної амортизації будемо визначати за прямолінійним методом діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період часу використання

об'єкта основних засобів. Вартість, яка амортизується – це первісна або переоцінена вартість необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості.

$$AB_{\text{цеху}} = (600 - 600 \times 0,05) / 15 = 38,00 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{обладнання}} = (1974 - 1974 \times 0,05) / 5 = 375,06 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{заг}} = AB_{\text{цеху}} + AB_{\text{обладнання}} = 38,00 + 375,06 = 413,06 \text{ грн.}$$

Підприємство за користування фінансовими ресурсами в розмірі 2369 тис.грн. повинно сплачувати відсотки за користування кредитом, узятим у банку. Відсотки ми сплачуємо за формулою простих відсотків.

$$\Phi B_{\text{річні}} = 2369 \times 0,25 = 592,25 \text{ тис.грн.}$$

Інвестиційні витрати враховуються таким чином. Власні кошти враховуються в тому році, в якому вони вкладаються в інвестиційний проект (власні кошти відсутні). Запозичені кошти враховуються в тому році, коли вони повертаються кредитору, у нашому випадку це у 2028 році.

З урахуванням представлених даних та результатів проведеного дослідження важливим завданням слід визначити проведення розрахунків економічної ефективності проекту виробництва нової продукції - «Безглютенові макаронні вироби» ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Основним принципом, на якому базується оцінка ефективності інвестиційного проекту ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є порівняння чистого грошового потоку – Cash flow (CF) з початковими інвестиціями. Чисті грошові потоки розраховуються як різниця між всіма річними притоками та відтоками від інвестиційного проекту у відповідному році. Сюди включаються амортизаційні відрахування, як неявні доходи підприємства:

$$CF_i = ЧП_i + AB_i - \Phi B_i \quad (3.1)$$

де, CF_i – чистий грошовий потік i -того року; $ЧП_i$ - чистий прибуток i -того року; AB_i – амортизаційні відрахування i -того року; ΦB_i - фінансові витрати i -того року (відсоток за користування кредитом).

При розрахунку чистого грошового потоку треба враховувати, що оскільки надходження та витрати коштів розподілені в часі не рівномірно, тому зручно

буде віднести всі надходження до однієї дати - або на кінець поточного року, або на початок наступного. Вибір тієї чи іншої дати залежить від виду грошового потоку. В нашому випадку будемо генерувати грошові потоки на кінець року, тобто за правилом постнумерандо.

Розрахунок чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби», тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий прибуток, ЧП	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1
Амортизаційні відрахування, АВ	413,06	413,06	413,06	413,06	413,06
Фінансові витрати (відсотки за кредитом), ФВ	592,25	592,25	592,25	592,25	0,00
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,2

Джерело: розраховано автором

Чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV, або чистий приведений дохід, чистий приведений ефект) - це сума, на яку продисконтовані чисті грошові потоки перевищують продисконтовані інвестиційні витрати за весь термін реалізації інвестиційного проекту.

Для неординарних грошових потоків використовується формула 3.2.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - I_i}{(1+d)^i} \quad (3.2)$$

де CF_i - чисті грошові потоки в i -му році, I_i – інвестиційні витрати в i -му році, d – ставка дисконту або необхідна ставка доходу, i – порядковий номер року розрахункового періоду, n – кількість років

Для дисконтування розрахуємо коефіцієнт дисконтування при ставці дисконтування 25%:

$$KD_1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,800; \quad KD_4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,410$$

$$KD_2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,640; \quad KD_5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,328$$

$$KD_3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,512$$

За отриманими показниками продисконтуємо чисті грошові потоки та інвестиційні витрати, тобто помножимо їх на коефіцієнт дисконтування: відповідно $CF_i \times KD_i$ та $I_i \times KD_i$.

В подальшому для розрахунків необхідно знайти два значення NPV, що обчислюються на основі тих же самих грошових потоків, при двох різних ставках дисконтування. Ми можемо скористатися попередніми розрахунками – одне зі значень NPV ми вже розраховували вище. Друга ставка дисконтування обирається, людиною, що аналізує інвестиційний проект самостійно, але таким чином, щоб одне значення NPV було додатнім, а друге – від’ємним.

Саме тому, для вибору другої ставки дисконтування треба користуватися наступними міркуваннями: якщо NPV, що було розраховано першим, є додатнім, як в нашому випадку, то оскільки залежність між NPV та d є оберненою (це означає, що чим більше значення d , тим менше NPV і навпаки), тому для того, щоб отримати друге значення NPV від’ємним, другу ставку дисконтування треба обрати досить великою, для того, щоб вона дала гарантовано від’ємний результат. В нашому випадку другу ставку дисконтування оберемо рівною 90%.

Обчислимо коефіцієнти дисконтування при дисконтній ставці 90%.

$$KD_1 = 1/(1+0,9)^1 = 0,526; \quad KD_4 = 1/(1+0,9)^4 = 0,077$$

$$KD_2 = 1/(1+0,9)^2 = 0,277; \quad KD_5 = 1/(1+0,9)^5 = 0,040$$

$$KD_3 = 1/(1+0,9)^3 = 0,146$$

Треба знайти NPV на основі тих же самих грошових потоків при $d=90\%$.

За отриманими показниками продисконтуємо чисті грошові потоки та інвестиційні витрати, тобто помножимо їх на коефіцієнт дисконтування, який відповідає ставці дисконтування $d=90\%$: $CF_i \times KD_i$ та $I_i \times KD_i$.

Планування чистої теперішньої вартісті (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби», тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25 %, КД ₁	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 25 %	2262,25	2633,16	2936,84	3185,83	3576,25
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 25 %	0,00	0,00	0,00	971,29	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 25 %, NPV ₁	13623,03				
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 90 %, КД ₂	0,526	0,277	0,146	0,077	0,040
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 90 %	1487,43	1139,66	837,46	598,31	436,13
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 90 %	0,00	0,00	0,00	182,41	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 90 %, NPV ₂	4316,58				

Джерело: розраховано автором

Індекс рентабельності (Profitability Index, PI, або індекс прибутковості, індекс доходності) - інвестиційного проекту являє собою відношення продисконтованих (приведених) чистих грошових потоків від інвестиційного проекту до продисконтованих (приведених на ту ж саму дату) інвестиційних видатків. Він характеризує, рівень чистого грошового потоку, що припадає на одиницю інвестиційних витрат. Формула індексу рентабельності або індексу доходності має вигляд:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i}} \quad (3.3)$$

Якщо рентабельність проекту дорівнює одиниці, то це означає що приведені доходи дорівнюють приведеним видаткам і $NPV = 0$. Але якщо рентабельність

проекту менше одиниці, то це означає неефективність проекту. Тому цей проект має бути відхилений як збитковий. Таким чином до реалізації можуть бути прийняті проекти з рентабельністю, яка буде вища за одиницю.

Індекс рентабельності проекту дорівнює:

$$PI = (2262,25 + 2633,16 + 2936,84 + 3185,83 + 3576,25) / (0 + 0 + 0 + 971,29 + 0) = 15,03$$

Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR, або внутрішня норма доходності, внутрішня норма ефективності) – це така ставка дисконтування, за якої одержані продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту дорівнюють продисконтованим інвестиційним витратам. Фактично, це така дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Скориставшись формулою (3.2) для розрахунку NPV отримаємо формулу для розрахунку IRR. А саме:

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i - I_i}{(1 + IRR)^i} = 0 \quad (3.4)$$

Знайдемо IRR методом лінійної інтер- чи екстраполяції. Сутність даного методу полягає в тому, що будь-яку криву на певному відрізку можна замінити прямою. З цього спрощення виникають похибки. Для розрахунку IRR даним методом необхідно визначити NPV при двох різних дисконтних ставках, а потім скористатися формулою:

$$IRR = d_1 + NPV_1 \frac{d_2 - d_1}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.5)$$

де, NPV_1 та NPV_2 – це чистий приведений дохід від різних ставок дисконтування (при умові $NPV_1 > NPV_2$), d_1, d_2 – дисконтні ставки (при умові $d_1 < d_2$)

Підставимо розраховані дані в формулу (3.5), та отримаємо значення (IRR).

$$IRR = 25 + 13623,03 \times ((90 - 25) / (13623,03 - 4316,58)) = 120,15 \%$$

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period DPP) – це термін часу, за який продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного

проекту перекрыють продисконтовані інвестиційні витрати на цей проект.

Якщо інвестиційний процес являє собою регулярні (однакові кожного року) чисті грошові потоки, то період окупності визначається просто. Треба загальну суму інвестицій поділити на майбутній загальний доход за один рік. Таким чином ми, отримаємо період окупності інвестиційного проекту.

Але якщо інвестиційний процес являє собою нерегулярні грошові потоки, як у нашому випадку, то період окупності визначається інакше. По-перше, треба визначити продисконтовану загальну суму інвестицій.

$$\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = 971,29 \text{ грн.}$$

По-друге, треба знайти кумулятивні суми продисконтованих чистих грошових потоків CF_i (кумулятивні суми можна отримати якщо послідовно підсумувати члени ряду чистих грошових потоків, які продисконтовані за ставкою d). Цю суму позначимо через C_j :

$$C_j = \sum_{i=1}^j \frac{CF_i}{(1+d)^i} \quad (3.6)$$

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або більше за $\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = 971,29 \text{ грн.}$

Якщо, $\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = C_j$ то дисконтований період окупності (DPP) буде дорівнювати j , тобто $DPP = j = i$. Якщо – ні, то треба знайти такі значення C_j та C_{j+1} , щоб вони задовольняли умові:

$$C_j < \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} < C_{j+1} \quad (3.7)$$

Зведемо значення кумулятивних сум у табл. 3.13.

Підставимо наші дані у нерівність (3.7):

$$0 < 971,29 < 2262,25$$

$$\text{Звідси: } j=0; C_j=0; C_{j+1}=2262,25; CF_{j+1} * КД_{j+1}=2633,16$$

Таблиця 3.13

Кумулятивні суми продискованих чистих грошових потоків за проектом виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби»

Роки	i, j	$CF_i * KД_i$	C_j
2025	1	2262,25	2262,25
2026	2	2633,16	4895,41
2027	3	2936,84	7832,24
2028	4	3185,83	11018,07
2029	5	3576,25	14594,32

Джерело: розраховано автором

Дисконтований період окупності розраховується за формулою:

$$DPP = j + \frac{\sum_{i=1}^n I_i / (1+d)^i - C_j}{CF_{j+1} / (1+d)^{j+1}} \quad (3.8)$$

$$DPP = 0 + (971,29 - 0) / 2633,16 = 0,37 \text{ років}$$

Чиста термінальна вартість (Net Terminal Value, NTV – це сума, на яку приведені до моменту кінця реалізації проекту чисті грошові потоки перевищують приведені на той самий момент часу інвестиційні витрати за весь термін реалізації інвестиційного проекту.

Для приведення до кінця реалізації проекту використовується процентна ставка, яку можна розрахувати, використовуючи ставку дисконтування:

$$r = \frac{d}{1-d} \quad (3.9)$$

Розрахувати чисту термінальну вартість (Net Terminal Value, NTV) можна за формулою:

$$NTV = \sum_{k=1}^n CF_k * KH_k - \sum_{k=1}^n I_k * KH_k \quad (3.10), \text{ де}$$

$$KH_k = (1+r)^k \quad (3.11)$$

Таким чином, формулу (3.10) можна переписати наступним чином:

$$NTV = \sum_{k=1}^n CF_k (1+r)^k - \sum_{k=1}^n I_k (1+r)^k \quad (3.12)$$

При розрахунку даного показника особливу увагу треба приділити на нумерацію років. Для NTV нумерація років буде зворотною відносно NPV.

Спочатку розрахуємо процентну ставку, яка відповідатиме наведеному в умові коефіцієнту дисконтування:

$$r = \frac{0,25}{1 - 0,25} = 0,33$$

Відповідно коефіцієнт нарощення KN_i дорівнюватиме:

$$KN_1 = (1 + 0,33)^1 = 1,33; \quad KN_4 = (1 + 0,33)^4 = 3,160$$

$$KN_2 = (1 + 0,33)^2 = 1,778; \quad KN_5 = (1 + 0,33)^5 = 4,214$$

$$KN_3 = (1 + 0,33)^3 = 2,370$$

Планування чистої термінальної вартості (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Планування чистої термінальної вартості (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби»

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт нарощення, КН	4,214	3,160	2,370	1,778	1,330
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Продисконтовані чисті грошові потоки	11916,39	13001,22	13594,34	13815,61	14501,26
Продисконтовані інвестиційні витрати	0,00	0,00	0,00	4212,08	0,00
Чиста термінальна вартість, NTV	62616,74				

Джерело: розраховано автором

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» узагальнено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту
продукції - «Безглютенові макаронні вироби» на підприємстві
ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Показник	Прогнозне значення
Обсяг інвестицій (I), тис.грн.	2369,00
Чиста теперішня вартість (NPV), тис.грн.	13623,03
Індекс рентабельності (PI)	15,03
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	120,15
Дисконтований період окупності проекту (DPP), років	0,37
Чиста термінальна вартість (NTV), тис.грн.	62616,74

За результатами проведених розрахунків визначено, що інвестиційний проект ТОВ НВФ «ВІКОНТ» щодо виробництва і реалізації продукції - «Безглютенові макаронні вироби» є ефективним, тому, що:

1) Чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 13623,03 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту. Тобто, на таку суму доходи від інвестиційного проекту, приведені на початок реалізації цього проекту перебільшують витрати на даний проект, приведені на той самий час.

2) Індекс рентабельності (PI) = 15,03. Він перевищує одиницю, що означає перевищення доходу над видатками, тобто засвідчує ефективність цього інвестиційного проекту.

3) Внутрішня норма прибутку (IRR) = 120,15 %. Вона перевищує дисконтну ставку (25%) та відсоток банківського кредиту (25%), що свідчить про те що інвестиційний проект є не збитковий. А різниця $120,15\% - 25\% = 95,15\%$ показує запас міцності даного інвестиційного проекту.

4) Дисконтований період окупності проекту (DPP) = 0,37 років.

5) Чиста термінальна вартість (NTV) дорівнює 62616,74 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту.

Взагалі, можна зробити висновок про те, що вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити сталий стратегічний розвиток підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що необхідність удосконалення стратегії розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» обумовлена прагненням підприємства до ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації прибутковості. Застосування сучасних методик стратегічного аналізу дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це створює базу для довгострокового успіху на ринку та сприяє досягненню стабільного економічного зростання.

2. Встановлено, що управління стратегічним розвитком ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має кілька ключових недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Одним із основних є відсутність довгострокового стратегічного планування, що обмежує можливості для прогнозування та адаптації до ринкових змін. Також існує проблема недостатньої уваги до інновацій, що може призвести до зниження конкурентоспроможності через застарілі технології та методи виробництва. Важливим аспектом є слабка адаптація маркетингових стратегій до змін у вподобаннях споживачів та недостатнє використання цифрових каналів для просування продукції.

3. Узагальнено, що у практиці стратегічного управління підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» повинні знайти широкого застосовуються такі основні інструменти, як система планів, бюджетування, управління за цілями та збалансована система показників. Лише комплексний підхід до застосування інструментів управління стратегічним розвитком є критично важливим для забезпечення стабільного зростання ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

4. Обґрунтовано, що стратегія диверсифікації є важливим інструментом для розвитку підприємства, оскільки дозволяє розширювати асортимент продукції та виходити на нові ринки. Вона сприяє зниженню залежності від одного виду товару чи послуги, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту та

змiнами в економічній ситуації. Диверсифікація дає можливість ТОВ НВФ «ВІКОНТ» адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність. Крім того, вона відкриває нові можливості для залучення клієнтів та створення додаткових джерел доходу.

5. Стратегічна диверсифікація ТОВ НВФ «ВІКОНТ» пропонується на основі налагодження виробництва нової продукції в сегменті безглютенових макаронних виробів. Такий підхід вважаємо доцільним, оскільки він відповідає зростаючому попиту на здорове харчування та продукти для людей з алергією на глютен. Впровадження цієї продукції дозволить підприємству зайняти нову нішу на ринку, що сприятиме розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажу. Диверсифікація знижує залежність від основного асортименту та зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту.

6. Визначено, що фінансування проекту на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» буде здійснюватись за рахунок позикових коштів, а саме банківського кредиту АТ «Приватбанк». Банківська установа надає кошти на 4 роки під 25% річних. Кредитний період починатиметься з 01.01.2025 року. Відсотки за користування кредитом за поточний рік виплачуватимуться на початку наступного року щорічно за формулою простих відсотків.

7. Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» показали його ефективність. Чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 13623,03 тис.грн. Індекс рентабельності (PI) = 15,03. Він перевищує одиницю, що означає перевищення доходу над видатками, тобто засвідчує ефективність цього інвестиційного проекту. Внутрішня норма прибутку (IRR) = 120,15 %. Дисконтований період окупності проекту (DPP) = 0,37 років. Чиста термінальна вартість (NTV) дорівнює 62616,74 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту. Вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити сталий стратегічний розвиток підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів щодо розробки стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що процес розробки стратегії розвитку підприємства - це комплексний підхід, який включає систематичне планування, аналіз, вибір та впровадження різноманітних стратегій для забезпечення стабільного розвитку організації. Метою розробки стратегії розвитку підприємства є забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей за рахунок ефективного використання ресурсів, адаптації до мінливих ринкових умов та створення конкурентних переваг. Стратегія повинна визначати напрямок розвитку, оптимізувати бізнес-процеси і забезпечувати стабільний фінансовий стан підприємства.

2. Узагальнено, що комплексний підхід до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства необхідний для забезпечення довгострокового успіху та адаптації до мінливих ринкових умов. Такий підхід дозволяє врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, а також забезпечити синергію між різними етапами стратегічного процесу. Крім того, комплексний підхід дозволяє оптимізувати ресурси компанії, знизити ризики і підвищити ефективність управлінських рішень.

3. Обгрунтовано, що метою оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства є визначення ефективності реалізованої стратегії та її відповідності поставленим цілям. Це дозволяє оцінити рівень досягнення запланованих результатів, виявити недоліки та проблемні аспекти у виконанні стратегічних заходів. Оцінювання спрямоване на ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули на реалізацію стратегії, з метою подальшої оптимізації процесів управління. Крім того, воно забезпечує зворотний зв'язок для коригування стратегічних рішень і розробки нових підходів, що відповідають сучасним умовам ринку.

4. Визначено, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у м. Житомир займається виробництвом макаронних виробів та інших борошняних продуктів. Підприємство орієнтується на випуск продукції високої якості, яка користується попитом на внутрішньому ринку. Вони активно працюють над удосконаленням виробничих процесів та розвитку асортименту, прагнучи задовольняти потреби споживачів. Завдяки використанню сучасних технологій і дотриманню стандартів якості, компанія здобула довіру споживачів у своєму сегменті. ТОВ НВФ «ВІКОНТ» має стабільні позиції на ринку та активно працює над розширенням своєї діяльності.

5. Узагальнено, що система стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» – це комплексний підхід до визначення, реалізації та контролю довгострокових цілей підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов. Вона спрямована на досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та адаптації до змін ринкового середовища.

6. Бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє найвищу загальну оцінку (120 балів), що свідчить про його провідну позицію на ринку макаронних виробів у Житомирі. Найсильніші сторони компанії - це якість продукції, виробничі потужності та ринкова частка, що значно перевищують показники конкурентів. Інші підприємства, такі як ТОВ «ТД Зерновита» (102 бали), демонструють хороші результати в окремих параметрах, наприклад, у мобільності виробництва та ціновій стратегії.

7. Доведено, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє конкурентоспроможність на ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу, розвиненій логістиці. Сильний фінансовий потенціал та позитивний імідж бренду сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Широкий асортимент продукції дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і забезпечує стабільний попит.

8. Узагальнено, що у практиці стратегічного управління підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» повинні знайти широкого застосовуються такі основні

інструменти, як система планів, бюджетування, управління за цілями та збалансована система показників. Лише комплексний підхід до застосування інструментів управління стратегічним розвитком є критично важливим для забезпечення стабільного зростання ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

9. Обґрунтовано, що стратегія диверсифікації є важливим інструментом для розвитку підприємства, оскільки дозволяє розширювати асортимент продукції та виходити на нові ринки. Вона сприяє зниженню залежності від одного виду товару чи послуги, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту та змінами в економічній ситуації. Диверсифікація дає можливість ТОВ НВФ «ВІКОНТ» адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність. Крім того, вона відкриває нові можливості для залучення клієнтів та створення додаткових джерел доходу.

10. Визначено, що фінансування проекту на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» буде здійснюватись за рахунок позикових коштів, а саме банківського кредиту АТ «Приватбанк». Банківська установа надає кошти на 4 роки під 25% річних. Кредитний період починатиметься з 01.01.2025 року. Відсотки за користування кредитом за поточний рік виплачуватимуться на початку наступного року щорічно за формулою простих відсотків.

11. Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» на підприємстві ТОВ НВФ «ВІКОНТ» показали його ефективність. Чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 13623,03 тис.грн. Індекс рентабельності (PI) = 15,03. Він перевищує одиницю, що означає перевищення доходу над видатками, тобто засвідчує ефективність цього інвестиційного проекту. Внутрішня норма прибутку (IRR) = 120,15 %. Дисконтований період окупності проекту (DPP) = 0,37 років. Чиста термінальна вартість (NTV) дорівнює 62616,74 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту. Вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити сталий стратегічний розвиток підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
2. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 56-62.
3. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник; Мін-во освіти і науки України, НБУ, Львівський банківський ін-т. 2-ге вид., стереот. К. : Знання, 2012. 415 с.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.
5. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 396 с.
7. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125.
9. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
10. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2021. № 2. С. 22–23.
11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

12. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. №10 (151). С. 78-82.\

13. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

14. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 11-17.

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 18. С. 346-352.

16. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.

17. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24–27.

18. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.

19. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економічна наука. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf

20. Довгань А.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

21. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2018. Вип. 1 (3) С. 32-35.

22. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К: Знання, 2020. 287 с.

23. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

24. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. № 26 С. 149–153.
25. Забелін П.В. Основи стратегічного управління. М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2018. 195 с.
26. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
27. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11(162). С. 107-113.
28. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
29. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
30. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
31. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей стратегічного управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.
32. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.
33. Кодекс законів про працю України в редакції від 27.09.2024 р. № 3768-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
34. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

35. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2018. 720 с.
36. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
37. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
38. Лещенко Ю.О. Український ринок борошна – що відбувається сьогодні? Стан та тенденції розвитку борошномельної галузі. Ефективна економіка. 2023. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2465>
39. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
40. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: SBA-print. 2019. 190 с.
41. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65–71.
42. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. Економічна думка. 2015. № 1. С. 106–111.
43. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. Економічний аналіз. 2016. № 1. С.83–88.
44. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. Економічні науки. 2021 № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
45. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
46. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції

в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 6 (33). С. 155-161.

47. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2(48). С. 163–167.

48. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

49. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

50. Полонська О., Солошенок А., Некова Г. Аналіз обігу зернових та виробництва борошномельно-круп'яної продукції в Україні. Food Industry Economics. 2024. № 13(3). С. 67-73.

51. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2012. 224 с.

52. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

53. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

54. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

55. Про електронну комерцію: Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

56. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

57. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

58. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

59. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
60. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 року № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
61. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18 січня 2018 року № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
62. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
63. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е. вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2013. 272 с.
64. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2021. № 10–12. С. 108–112.
65. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm
66. Семенков О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.
67. Скибіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями: Навч.посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.
68. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
69. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
70. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник для студ. ВНЗ. К.: Професіонал, 2016. 414 с.
71. Тертична В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

72. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
73. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
74. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf
75. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
76. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.
77. Царьов В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств борошномельної галузі України. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283322.pdf>
78. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.
79. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 151 с.
80. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Випуск 49. С. 36-43.
81. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66–77.
82. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
83. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
			2022	01	01
Підприємство	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	за ЄДРПОУ	20423276		
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної	за КВЕД	10.61		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон в10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Бялика, будинок, 10					

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	936,9	889,1
первісна вартість	1011	2610,6	2986,2
знос	1012	1673,7	2097,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	231,8	407,2
Усього за розділом I	1095	1168,7	1296,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3012,3	1907,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358,1	412,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	223,9	1487,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	451,6	101,8
Усього за розділом II	1195	4045,9	3909,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5214,6	5205,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2733	-2487,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-1511,1	-1265,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1550	1394
розрахунками з бюджетом	1620	158,5	40,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,6	5,8
розрахунками з оплати праці	1630	6,3	19,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5009,3	5010,8
Усього за розділом III	1695	6725,7	6470,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5214,6	5205,3

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8120,7	4027,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	598,5	575,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8719,2	4602,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6319,9	3358,2
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	2099,6	1147,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8419,5	4505,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	299,7	96,8
Податок на прибуток	2300	54	17,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	245,7	79,4

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	889,1	575	
первісна вартість	1011	2986,2	3122,1	
знос	1012	2097,1	2547,1	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090	407,2	871,7	
Усього за розділом I	1095	1296,3	1446,7	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1907,1	3355,2	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	412,2	630,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1487,9	2205,0	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	101,8	129,3	
Усього за розділом II	1195	3909,0	6320,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200		
Баланс	1300	5205,3	7766,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2487,2	-1485
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-1265,4	-263,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1394	1766,6
розрахунками з бюджетом	1620	40,8	437,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,8	5,2
розрахунками з оплати праці	1630	19,3	18,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5010,8	5801,6
Усього за розділом III	1695	6470,7	8030,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5205,3	7766,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13752,0	8120,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1634,7	598,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15386,7	8719,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10909,8	6319,9
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3254,6	2099,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14164,4	8419,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1222,3	299,7
Податок на прибуток	2300	220	54
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1002,3	245,7

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	575	1853	
первісна вартість	1011	3122,1	4744,6	
знос	1012	2547,1	2891,6	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090	871,7	783,9	
Усього за розділом I	1095	1446,7	2636,9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	3355,2	5169,8	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	630,7	1089,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2205,0	1422,5	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	129,3	111,9	
Усього за розділом II	1195	6320,2	7794,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200		
Баланс	1300	7766,9	10431,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1485	632,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-263,1	1854,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1766,6	1780,9
розрахунками з бюджетом	1620	437,9	643,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,2	2,3
розрахунками з оплати праці	1630	18,7	16,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5801,6	6133
Усього за розділом III	1695	8030,0	8576,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7766,9	10431,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30797,2	13752,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	829,3	1634,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31626,5	15386,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25374,2	10909,8
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3669,5	3254,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	29043,7	14164,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2582,8	1222,3
Податок на прибуток	2300	464,9	220
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2117,9	1002,3