

51
13.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



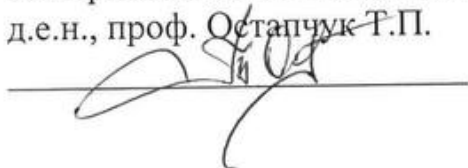
КРАВЧЕНКО Євгеній Віталійович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

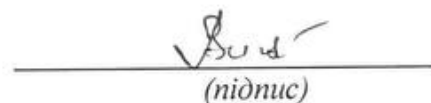
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД» ТА ЇЇ
ОБГРУНТУВАННЯ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

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

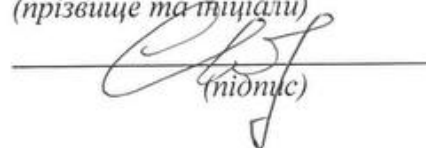


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Світлишин І. І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Кравченко Є. В. Формування стратегії розвитку іноземного підприємства «Євроголд Індестріз ЛТД» та її обґрунтування. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

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

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

Annotation

Kravchenko E. V. Formation of the development strategy of a foreign enterprise «Eurogold Industries LTD» and its justification. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення стратегії для забезпечення розвитку підприємства	8
1.2. Процес формування та інструменти реалізації стратегій розвитку підприємства	17
1.3. Методичні аспекти оцінки стратегії розвитку підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств.....	37
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД»	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	54
2.3. Оцінка сучасного стану формування стратегії розвитку підприємства	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІП «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД»	74
3.1. Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності	74
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку виробничих стратегій на підприємстві.....	82
3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства	90
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є ключовим завданням для забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, глобалізацією ринків, швидким розвитком технологій і змінами в потребах споживачів. У таких умовах підприємствам необхідно адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати ефективне використання внутрішніх ресурсів. Стратегія розвитку є основним інструментом для досягнення цих цілей, оскільки вона визначає напрямок діяльності компанії, її ключові пріоритети та способи досягнення поставлених цілей.

Актуальність формування стратегії зумовлена необхідністю збереження стійкості підприємства в умовах економічної невизначеності та високої конкуренції. Сучасні підприємства повинні не лише реагувати на виклики, але й проактивно шукати можливості для зростання, розширення ринків збуту та впровадження інновацій. Особливе значення стратегія набуває в умовах постійного розвитку цифрових технологій, що відкривають нові перспективи для автоматизації процесів, аналізу даних і взаємодії зі споживачами.

Формування стратегії розвитку також дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у законодавстві, екологічних вимогах і соціальних тенденціях. Це сприяє не лише підвищенню фінансових показників, але й покращенню іміджу компанії на ринку. Зокрема, важливим є впровадження принципів сталого розвитку, які включають екологічну відповідальність, соціальну активність та економічну ефективність.

Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом, який допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, розвиватися в умовах глобальних викликів і реалізовувати свої потенційні можливості. Правильно сформована стратегія забезпечує не лише поточну ефективність, а й

створює основу для довгострокового розвитку, зростання капіталізації та задоволення потреб зацікавлених сторін.

Питанням формування та реалізації стратегії підприємства присвятили свої наукові праці такі вчені, як І. Ансофф, М. Портер, А. Чандлер, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, Г. Саймон, А. Мінтер, К. Вудруф, Г. Хамель, Д. Тапскотт, Л. Довгань, О. Петренко, Б. Мізюк, М. Білопольський, Л. Іванова, А. Міщенко, О. Шумейко, С. Оборська, Ю. Ратушний, О. Шапурова, О. Сумець, М. Тумар, З. Шершньова, І. Філіпішин, О. Шапуров, І. Савченко та інші.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності системи стратегічного управління ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

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

- вивчити сутність та значення стратегії для забезпечення розвитку підприємства;
- дослідити процес формування та інструменти реалізації стратегій розвитку підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінки стратегії розвитку підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану формування стратегії розвитку підприємства;
- представити удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності;

- здійснити обґрунтування альтернативних напрямів розвитку виробничих стратегій на підприємстві;

- провести оцінку економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства.

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

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є структурний аналіз методологічних підходів до процесу розробки стратегії розвитку підприємства, удосконалення структури стратегічного управління. У роботі застосовано системний підхід та було використано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності організації та продукції.

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 формування стратегії розвитку підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до трактування поняття «стратегія розвитку» підприємства, під яким пропонуємо розуміти комплексну модель управління, що охоплює довгострокові цілі організації, засоби їх досягнення та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах, базуючись на використанні унікальних ресурсів, інноваційних підходів і конкурентних переваг для забезпечення сталого зростання та ефективності.

- удосконалено організаційно-методичні засади оцінки стратегії розвитку підприємства. Визначені методи дозволяють всебічно оцінити стратегію розвитку підприємства, вибір залежить від цілей підприємства, його специфіки

та доступних ресурсів для збору та аналізу даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів удосконалення системи формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації інвестиційного проекту виробництва інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

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 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії для забезпечення розвитку підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку формування стратегії розвитку підприємства є однією з ключових умов його успішного функціонування. Глобалізація, цифровізація та динаміка технологічного прогресу вимагають від компаній швидкої адаптації до нових викликів. Ефективна стратегія розвитку дозволяє підприємствам не лише утримувати свої позиції на ринку, але й досягати нових висот у конкурентній боротьбі.

Одним із головних завдань стратегії є забезпечення довгострокової стійкості підприємства шляхом врахування змін у зовнішньому середовищі та внутрішнього потенціалу організації. Вона допомагає керівникам визначити пріоритетні напрями діяльності, зосередити ресурси на досягненні ключових цілей та мінімізувати ризики [73, с.184].

Відсутність чіткої стратегії розвитку може призвести до неефективного використання ресурсів, втрати конкурентних переваг і навіть до банкрутства. Водночас стратегія, що базується на аналізі ринку, сильних сторін підприємства та його слабкостей, створює передумови для інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів [81, с.45].

Сучасний ринок характеризується нестабільністю, що особливо актуально у періоди економічних криз або геополітичної напруженості. Підприємства, які володіють стратегічним плануванням, мають більше шансів залишитися конкурентоспроможними у складних умовах. Вони можуть швидше реагувати на зміни попиту, регуляторних норм чи технологій, завдяки чому зберігають свою

рентабельність.

Таким чином, формування стратегії розвитку є важливим інструментом для створення довготривалого успіху підприємства. Вона дозволяє не лише реагувати на виклики, але й проактивно створювати можливості для зростання та розвитку.

Для досягнення результатів стратегія має бути адаптивною, реалістичною та відповідати цілям підприємства. Водночас важливо залучати до її розробки всю команду, щоб забезпечити узгодженість дій і максимальну ефективність впровадження. У підсумку стратегія розвитку стає основою для досягнення конкурентних переваг та довготривалої стабільності бізнесу [44, с.156].

Вивчення історичної ретроспективи становлення теорії стратегічного управління розвитком підприємства є важливим, оскільки воно дозволяє зрозуміти, як еволюціонували підходи до прийняття управлінських рішень у контексті змін зовнішнього середовища та потреб бізнесу. Теорія стратегічного управління пройшла довгий шлях від інтуїтивних методів планування до сучасних систематизованих моделей, що враховують численні чинники, включаючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти.

На початкових етапах управління підприємствами основний акцент робився на оперативному вирішенні завдань, пов'язаних із поточною діяльністю. Однак із розвитком промислової революції і зростанням масштабів бізнесу виникла потреба у довгостроковому плануванні. У 20-му столітті з'явилися перші теоретичні основи стратегічного управління, такі як школа адміністративного менеджменту Анрі Файоля, яка заклала фундамент для систематичного підходу до управлінських рішень [36, с.90].

У післявоєнний період стрімкий розвиток корпорацій і глобалізація призвели до появи концепції стратегічного планування, яка набула популярності в 1960-70-х роках завдяки роботам Ігоря Ансоффа та інших дослідників. Їхні теорії вперше інтегрували аналіз зовнішнього середовища, конкурентних переваг і ресурсів підприємства як основи для розробки стратегії.

Подальший розвиток теорії включав такі підходи, як модель «п'яти сил»

Майкла Портера, яка допомагає оцінити конкурентоспроможність галузі, та ресурсно-орієнтований підхід, що фокусується на внутрішніх можливостях підприємства. З розвитком інформаційних технологій і появою глобальних викликів, таких як цифровізація та екологічна стійкість, стратегічне управління набуло нового виміру, інтегруючи поняття інноваційності, адаптивності та сталого розвитку [49].

Ретроспективний аналіз цих етапів допомагає зрозуміти, як змінювались ключові принципи стратегічного управління та адаптувати їх до сучасних умов. Це знання дозволяє ефективніше прогнозувати виклики, які можуть виникнути в майбутньому, і обирати найбільш результативні підходи до управління розвитком підприємства.

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	Хронологічні межі	Основні характеристики	Ключові концепції та підходи
1	2	3	4
Початковий етап	Кінець XIX – початок XX ст.	Формування перших уявлень про управління як окрему дисципліну; увага зосереджена на операційному управлінні та підвищенні продуктивності.	Класичний менеджмент (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль): науковий підхід до організації праці, принципи управління, лінійно-функціональні структури.
Етап планового управління	1930–1950-ті роки	Розвиток централізованого планування, особливо після Великої депресії; акцент на довгострокових планах у межах стабільного середовища; домінування економічного підходу.	Бюрократичні моделі управління (М. Вебер), системи довгострокового планування, економічний аналіз, орієнтація на ресурсну базу.
Етап стратегічного планування	1960–1970-ті роки	Виникнення стратегічного мислення як реакція на посилення конкуренції, динамічні зміни в економіці; розробка стратегічних планів на основі прогнозів.	SWOT-аналіз, модель BCG, концепція життєвого циклу продукту (І. Ансофф), аналіз портфелю бізнесу, прогнозування та цільові орієнтири.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Етап стратегічного управління	1980–1990-ті роки	Перехід від формального планування до інтегрованого стратегічного управління; орієнтація на адаптивність до швидких змін; розвиток концепцій корпоративної та бізнес-стратегії.	П'ять сил конкуренції М. Портера, ресурсно-орієнтований підхід (Дж. Барні), модель "7S" (McKinsey), управління змінами, стратегічний контроль.
Етап інноваційного управління	2000–наш час	Орієнтація на інновації, цифрові технології та глобалізацію; стратегічне управління базується на знаннях, аналітиці, інтеграції внутрішнього й зовнішнього середовища.	Цифрова трансформація, Agile-менеджмент, Lean-стратегія, екосистемний підхід, концепція сталого розвитку, управління знаннями, Big Data, гнучкі стратегії, інноваційні бізнес-моделі.

Джерело: складено автором за [9; 49; 76]

Представлені дані демонструють, як стратегічне управління еволюціонувало від жорсткого бюрократичного планування до гнучких та інноваційних підходів, що відповідають сучасним викликам бізнес-середовища.

Наукові школи стратегій формують основу для розуміння і розробки підходів до стратегічного управління, відображаючи різноманітність і складність сучасного бізнес-середовища. Кожна школа пропонує унікальне бачення сутності стратегії, її формування, реалізації та оцінки ефективності. Завдяки об'єднанню аналітичних, адаптивних і новаторських підходів наукові школи сприяють розвитку інтегрованих рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Їхня еволюція демонструє важливість синтезу теоретичних знань і практичних методик для досягнення довгострокових цілей. Формування класичних наукових шкіл стратегії розвитку підприємства відображає різноманітність підходів до стратегічного управління підприємствами [66; 78].

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

Ця класифікація демонструє багатовимірність процесу стратегічного управління, враховуючи різні аспекти формування, реалізації та адаптації стратегій у залежності від умов і цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку
підприємства за Г. Мінцбергом

Назва школи	Ключова ідея	Основні характеристики	Сфера застосування
1	2	3	4
Школа дизайну	Стратегія як процес розробки на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.	Підкреслюється відповідність між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами; створення чіткої, логічної стратегії.	Планування у стабільних умовах, розробка довгострокових стратегій.
Школа планування	Стратегія створюється через формальне планування.	Впровадження формальних процедур; використання прогнозування, графіків і контрольних показників.	Організації з високою бюрократизацією, де потрібно систематичне планування.
Школа позиціонування	Стратегія обирається як оптимальна позиція на ринку.	Основна увага приділяється аналізу конкурентного середовища; стратегія визначається як набір дій для досягнення конкурентних переваг.	Конкурентні ринки, розробка корпоративних стратегій.
Школа підприємництва	Стратегія формується лідером як бачення майбутнього.	Відображає підприємницький дух; акцент на креативності, інноваціях, ризиках і лідерстві.	Нові ринки, стартапи, інноваційні галузі.
Школа когнітивна	Стратегія як когнітивний процес сприйняття і обробки інформації.	Зосереджується на тому, як лідери бачать і обробляють інформацію; досліджуються психологічні аспекти прийняття рішень.	Розробка стратегій у невизначених або складних умовах.
Школа навчання	Стратегія формується через адаптацію та навчання організації.	Орієнтація на експерименти, постійне вдосконалення та пристосування до середовища; відмова від фіксованих планів.	Турбулентне середовище, підприємства, що перебувають у кризовій ситуації.
Школа влади	Стратегія формується як результат боротьби за вплив і ресурси.	Розглядає стратегію як продукт конфліктів, переговорів і політики між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.	Організації зі складною структурою управління, політизоване середовище.
Школа культури	Стратегія як продукт організаційної культури та колективних цінностей.	Підкреслює важливість спільних цінностей, норм і традицій; стратегія відображає ідентичність організації.	Організації зі стабільною культурою, де важлива гармонія та згуртованість.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Школа середовища	Стратегія визначається зовнішнім середовищем.	Орієнтація на пристосування до змін у зовнішньому середовищі; організація виступає об'єктом впливу зовнішніх факторів.	Галузі з високим рівнем залежності від регуляторного або конкурентного середовища.
Школа конфігурації	Стратегія як процес переходу між конфігураціями організації.	Підхід базується на аналізі циклів розвитку організації; визначення стратегій залежить від її поточного стану (стабільність, криза, зміни).	Підприємства у фазах реструктуризації, трансформації або зростання.

Джерело: складено автором за [4; 26; 43]

Поняття «стратегія розвитку» підприємства дійсно є фундаментальним у стратегічному менеджменті, оскільки воно визначає напрямок і принципи довгострокового зростання та адаптації організації до змінних умов ринку. Незважаючи на це, у наукових колах спостерігається різноманітність підходів до його трактування, що відображає складність та багатогранність самого явища. Одні дослідники наголошують на ресурсному аспекті стратегії, інші - на ролі інновацій, ринкових позицій чи організаційної культури. Таким чином, стратегія розвитку стає полем для інтеграції різних теоретичних підходів і практичних інструментів, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

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

Таблиця 1.3

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія розвитку» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Бойченко Г.О. [3]	Стратегія розвитку - це набір правил для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства.
Василенко В.А. [6]	Стратегія розвитку - це вибір конкурентної позиції підприємства на ринку, яка забезпечує його стійку перевагу в довгостроковій перспективі.
Гармаш Р.Б. [10]	Стратегія розвитку - це модель або схема дій, що відображає інтеграцію ресурсів організації та її адаптацію до зовнішнього середовища.
Горелов Д.О. [14]	Стратегія розвитку базується на використанні унікальних ресурсів і компетенцій підприємства для створення конкурентної переваги.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Гудзь О.І. [18]	Стратегія розвитку - це систематичний процес визначення цілей, аналізу можливостей і прийняття рішень для реалізації перспектив підприємства.
Дикань Н.В. [22]	Стратегія розвитку - це визначення основних довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення за допомогою ресурсів і дій.
Ігнатська І.А. [27]	Стратегія розвитку - це встановлення відповідності між можливостями підприємства та загрозами і можливостями зовнішнього середовища.
Ковшова І.О. [29]	Стратегія розвитку - це комплекс дій і рішень, що інтегрують фінансові, операційні та інноваційні цілі організації для створення цінності.
Македон В.В. [35]	Стратегія розвитку - це спосіб досягнення підприємством поставлених цілей через впровадження інноваційних змін у виробництві, організації та управлінні.
Мізюк Б.М. [40]	Стратегія розвитку - це створення унікального бачення майбутнього підприємства через інновації, ринкові можливості та стратегічне мислення.
Олійник Л.В. [42]	Стратегія розвитку - це план, що об'єднує ресурси, компетенції та ринкові можливості підприємства для забезпечення його зростання і конкурентоспроможності.
Порохня В.М. [48]	Стратегія розвитку - це процес визначення сегментів ринку, на яких підприємство може досягти найкращих результатів через унікальні пропозиції.
Рулєв В.А. [61]	Стратегія розвитку - це сукупність дій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості.
Тертична В.В. [70]	Стратегія розвитку - це формування і реалізація комплексу заходів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства у мінливому середовищі.
Швіндіна Г.О. [83]	Стратегія розвитку - це науково обґрунтована модель управління, яка враховує особливості середовища та конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей.

Джерело: складено автором

На основі представлених у табл. 1.3 наукових підходів вважаємо за доцільне навести авторське визначення поняття «стратегія розвитку» підприємства – це комплексна модель управління, що охоплює довгострокові цілі організації, засоби їх досягнення та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах, базуючись на використанні унікальних ресурсів, інноваційних підходів і конкурентних переваг для забезпечення сталого зростання та ефективності.

Формування стратегії розвитку підприємства є ключовим фактором у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкових умов і збереженні стійкості. Ефективна стратегія дозволяє чітко

окреслити пріоритети, використати унікальні ресурси та можливості, а також мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища. Крім того, вона створює основу для інтеграції інновацій, оптимізації внутрішніх процесів і формування унікальної ринкової позиції. Таким чином, стратегія розвитку є важливим інструментом управління, що забезпечує підприємству перспективи сталого зростання та успішного функціонування [67, с.47].

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

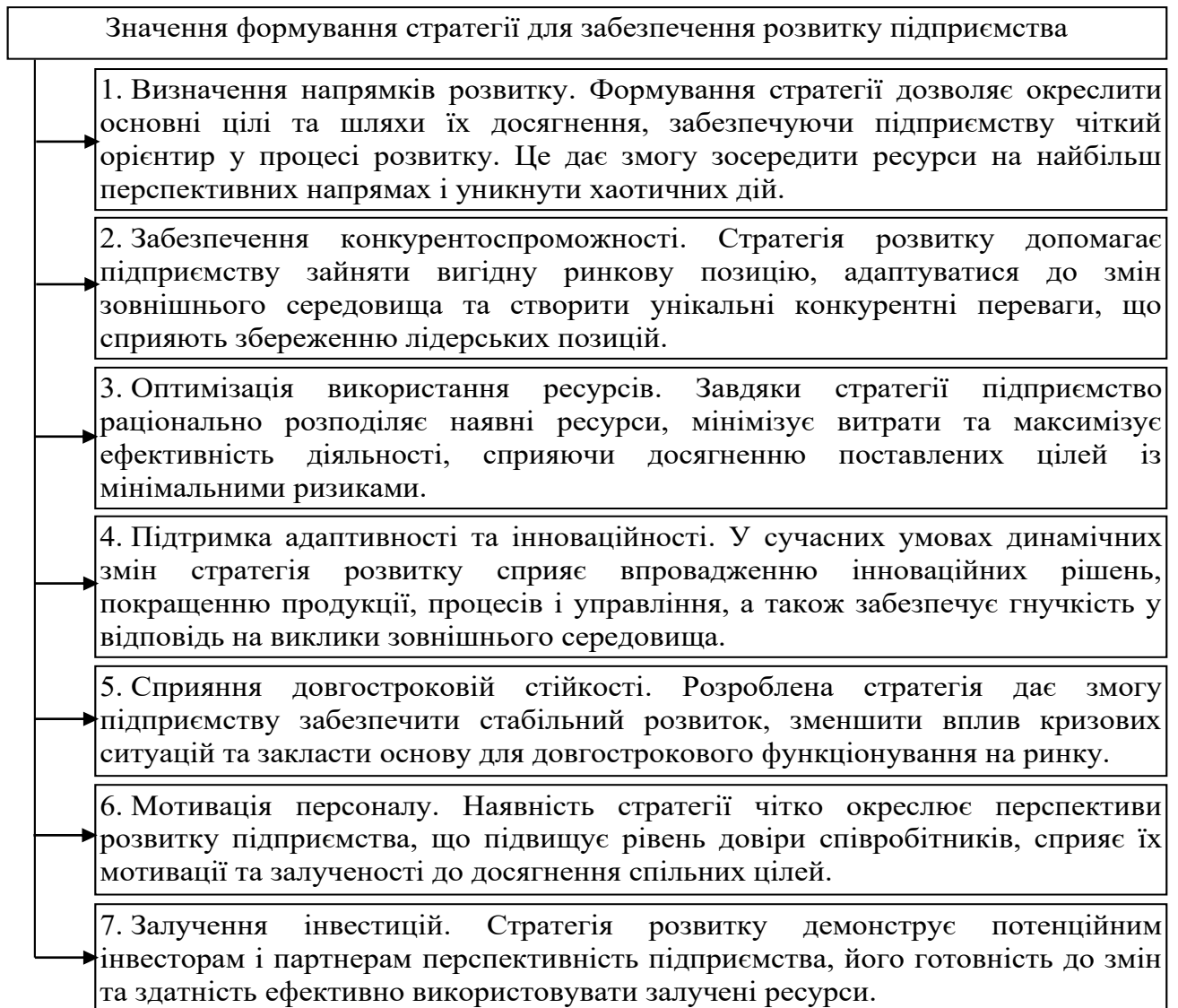


Рис. 1.1. Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [45; 61]

Таким чином, формування стратегії є невід'ємним елементом управління підприємством, що забезпечує його стале зростання, ефективність і конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.

Переваги та обмежені можливості системи стратегічного управління розвитком підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та обмежені можливості системи стратегічного управління
розвитком підприємства

Переваги системи стратегічного управління розвитком підприємства	Обмеження системи стратегічного управління розвитком підприємства
Чітке визначення напрямку розвитку - стратегічне управління забезпечує зрозумілість щодо довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.	Складність прогнозування - змінність ринкових умов і непередбачуваність майбутнього можуть ускладнювати точність стратегічних планів.
Оптимізація ресурсів - стратегічне управління дозволяє ефективно розподіляти ресурси підприємства для досягнення основних цілей.	Залежність від зовнішніх факторів - стратегія може бути неефективною через зовнішні зміни, такі як економічні кризи чи зміни в законодавстві.
Забезпечення конкурентоспроможності - стратегія дозволяє компанії утримувати конкурентні переваги на ринку.	Складність в адаптації - іноді підприємства важко адаптуються до швидко змінюваних умов ринку, навіть із наявною стратегією.
Інноваційність та адаптивність - стратегічне управління стимулює інновації та гнучкість у відповідь на зміни в технологіях та потребах споживачів.	Ризик уповільнення - реалізація стратегії може зайняти багато часу, що призводить до затримок у реакції на швидкі зміни ринку.
Мотивація і залучення персоналу - наявність стратегії розвитку сприяє залученості співробітників та їх мотивації до досягнення загальних цілей.	Перевантаження плануванням - надмірна увага до стратегічного планування може призвести до втрати гнучкості у прийнятті рішень.
Прогнозованість і контроль - стратегічне управління дозволяє прогнозувати й контролювати розвиток підприємства в умовах конкуренції та змін.	Необхідність постійного перегляду - стратегія потребує регулярного перегляду та коригування, що може бути витратним і часозатратним.
Залучення інвестицій - стратегічне планування створює основу для залучення зовнішніх інвесторів завдяки чітким перспективам і прогнозам розвитку.	Висока вартість реалізації - розробка та впровадження стратегії вимагають значних фінансових і людських ресурсів.

Джерело: складено автором за [39; 79]

Представлені дані дозволяють оцінити як позитивні, так і обмежені можливості, що виникають при використанні системи стратегічного управління для розвитку підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства є основним інструментом для визначення його довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Вона допомагає забезпечити конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати організацію до змінюваного ринкового середовища. Розробка стратегії дозволяє підприємству спрогнозувати свої дії, визначити пріоритети та сприяти сталому зростанню в умовах конкуренції. Крім того, стратегія розвитку є важливим фактором для залучення інвестицій, оскільки чітке бачення майбутнього підвищує довіру з боку інвесторів. Вона також сприяє формуванню корпоративної культури та підвищенню мотивації співробітників, що є важливим аспектом для досягнення спільних цілей. Таким чином, стратегія розвитку є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством, що забезпечує його стійкість та успішну діяльність на довгострокову перспективу.

1.2. Процес формування та інструменти реалізації стратегій розвитку підприємства

Розробка чіткого процесу формування та реалізації стратегій розвитку підприємства є однією з ключових умов забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного зростання на ринку. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, зміни в законодавстві, розвиток нових технологій, підприємства мають постійно адаптувати свої стратегії до нових реалій. Процес стратегічного планування дозволяє не тільки визначити основні напрями розвитку, а й ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи оптимізацію виробничих і фінансових процесів. Крім того, чітко визначена стратегія розвитку дає змогу підприємству зберегти конкурентні переваги, максимально використовуючи свої сильні сторони та мінімізуючи вплив слабких позицій [73, с.185].

Наявність структурованого процесу формування та реалізації стратегії дозволяє уникнути хаосу в управлінні та прийнятті рішень, даючи змогу

ефективно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Це також створює основу для довгострокового планування та прогнозування, що важливо для залучення інвестицій і забезпечення фінансової стабільності. Важливим аспектом є інтеграція інновацій та технологічних змін у процес формування стратегії, що дозволяє підприємству залишатися актуальним у своєму сегменті ринку. Водночас, реалізація стратегії потребує чіткої координації між різними підрозділами підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей. Успішне впровадження стратегії дозволяє зберігати мотивацію персоналу, забезпечує розвиток корпоративної культури та підвищує загальний рівень ефективності діяльності підприємства. Таким чином, процес формування та реалізації стратегій є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка безпосередньо впливає на майбутній успіх організації [20, с.34].

Бізнесова практика показує, що неможливо просто перенести успішну стратегію з однієї компанії на іншу, оскільки не існує єдиної універсальної стратегії, яка підходить для всіх підприємств. Тому для ефективного управління менеджери повинні володіти стратегічним мисленням та вмінням розробляти і впроваджувати стратегії. Одну з можливих моделей створення стратегії розвитку підприємства за Р. Кенуеллом можна побачити на рис. 1.2.

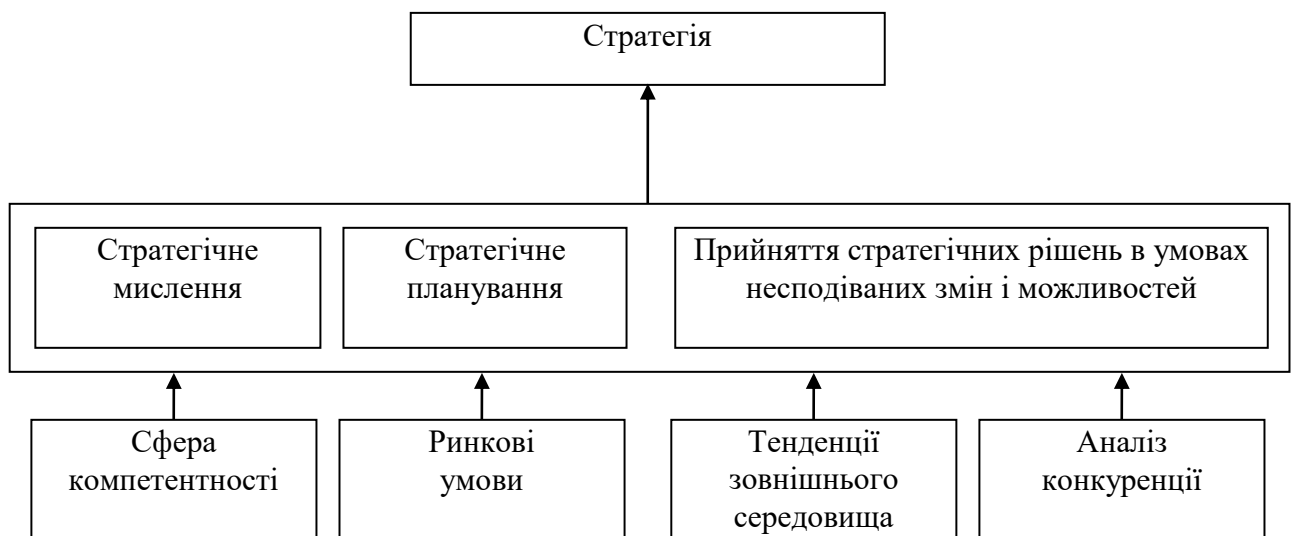


Рис. 1.2. Загальна схема підходу до формування стратегії розвитку підприємства за Р. Кенуеллом

Джерело: складено автором за [12; 25]

Узагальнення наукових поглядів відомих вчених на зміст процесу формування стратегії розвитку підприємства представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнення наукових поглядів на зміст процесу розробки
стратегії розвитку підприємства

Вчений	Основні погляди на зміст процесу формування стратегії розвитку підприємства
Майкл Портер	Стратегія полягає в досягненні конкурентних переваг через вибір певної стратегії зниження витрат або диференціації, зосереджуючись на розвитку специфічних ресурсів підприємства.
Генрі Мінцберг	Формування стратегії має бути інтерактивним процесом, де стратегічні рішення приймаються на основі досвіду та знань працівників на всіх рівнях, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін.
Ігор Ансофф	Стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на диверсифікації та інтеграції, зокрема виявленні нових ринків і продуктів для забезпечення довгострокового зростання.
Фредерік В. Тейлор	Процес формування стратегії передбачає оптимізацію процесів на підприємстві через стандартизацію та систематизацію, акцентуючи увагу на підвищенні ефективності операцій.
Кеннет Андрюс	Стратегія - це вибір оптимальних дій, що дозволяють підприємству досягти своїх цілей за рахунок ефективного використання ресурсів і реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
Гарольд Кунц	Процес формування стратегії включає постійний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що дозволяє виявити можливості для зростання і адаптації до умов ринку.
Ентоні С. Робертсон	Стратегія повинна базуватися на синергії між різними підрозділами підприємства, забезпечуючи узгодженість дій і досягнення спільних цілей через координацію стратегічних ініціатив.
Майкл Хаммер	Формування стратегії полягає в реінженірингу бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам створювати нові конкурентні переваги через інноваційні та ефективні підходи до операцій.
Джеймс С. Беміс	Стратегія є процесом постійної еволюції, де важливим етапом є визначення місії та аналіз ситуації, що дозволяє підприємствам реагувати на зміни через гнучке планування.
Герберт Саймон	Процес стратегічного управління має бути орієнтований на прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності, з урахуванням того, як стратегія впливає на всю організацію.

Джерело: складено автором за [3; 35; 61]

Вважаємо, що процес формування стратегії розвитку підприємства - це систематичний та багатоступеневий процес, який включає визначення довгострокових цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку конкретних дій, спрямованих на досягнення цих цілей. Він передбачає збір і обробку інформації про ринок, конкурентів,

внутрішні ресурси підприємства, а також оцінку можливих ризиків і можливостей для зростання. Стратегічний процес включає кілька основних етапів: постановку місії і візії підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку альтернативних стратегій, їх оцінку та вибір найоптимальнішого варіанту, а також впровадження стратегії та моніторинг результатів.

Процес формування стратегії також передбачає гнучкість і здатність адаптувати стратегію до змінюваних умов ринку і бізнес-середовища, враховуючи інновації, технологічні зміни та соціальні фактори. Ключовим аспектом є стратегічне управління, яке дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до змін, але й активно формувати нові можливості для розвитку та отримання конкурентних переваг [48, с.82].

Метою формування стратегії розвитку підприємства є визначення довгострокових напрямів його діяльності, які забезпечать досягнення конкурентних переваг, стабільне зростання та фінансову стабільність на ринку. Це включає оптимальне використання ресурсів, адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища, зокрема економічних, технологічних і соціальних факторів, а також ефективне реагування на виклики та можливості. Стратегія розвитку сприяє реалізації місії підприємства, спрямованої на досягнення встановлених цілей, та визначає конкретні кроки для забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку [35, с.370].

Цілі формування стратегії розвитку підприємства можуть бути різноманітними і залежати від конкретних умов, в яких працює підприємство, однак загальною метою є забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

Основні цілі формування стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 1.3.

Ці цілі є основою для формування стратегії розвитку підприємства і сприяють його стабільному та успішному функціонуванню в умовах змінюваного ринкового середовища.

Цілі формування стратегії розвитку підприємства	
→	1. Досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Створення умов для підтримки та посилення позицій підприємства на ринку, забезпечення переваг над конкурентами через диференціацію продуктів або зниження витрат.
→	2. Оптимізація ресурсів. Ефективне використання наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для забезпечення максимального результату та мінімізації витрат на виробництво.
→	3. Забезпечення фінансової стабільності. Досягнення стабільного фінансового стану через оптимізацію витрат, збільшення доходів і забезпечення здатності підприємства долати фінансові кризи та ризики.
→	4. Інноваційний розвиток. Впровадження новітніх технологій, інноваційних рішень і бізнес-процесів, які дозволяють підвищити ефективність і відповідати вимогам сучасного ринку.
→	5. Адаптація до змін зовнішнього середовища. Гнучкість у реагуванні на зміни в економічних, технологічних, соціальних і політичних умовах, що дозволяє підприємству зберігати свою стабільність і адаптуватися до нових викликів.
→	6. Покращення корпоративної культури. Розвиток співпраці та мотивації серед працівників, забезпечення їхнього залучення в реалізацію стратегічних цілей та сприяння розвитку командної роботи на всіх рівнях підприємства.
→	7. Створення стійких конкурентних переваг. Пошук і використання нових можливостей для зміцнення позицій підприємства, наприклад, через розширення асортименту, підвищення якості послуг чи продуктової пропозиції.
→	8. Збільшення вартості компанії. Орієнтація на довгострокове підвищення вартості підприємства для власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін через стабільне зростання прибутку та активів.

Рис. 1.3. Цілі формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [19; 40]

Поетапне формування стратегії розвитку підприємства є важливим процесом, який дозволяє організації чітко визначити свої цілі та ресурси для досягнення бажаних результатів. Кожен етап цього процесу сприяє поступовому розкриттю можливостей і викликів, з якими стикається підприємство, а також допомагає виявити оптимальні шляхи розвитку. Такий підхід дозволяє врахувати як внутрішні фактори, так і зміни зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на ефективність стратегії. Завдяки поетапному процесу формування стратегії, підприємство може адаптувати свої дії відповідно до нових умов і мінімізувати ризики. У результаті, це забезпечує не тільки досягнення

короткострокових цілей, а й стійкий розвиток на довгострокову перспективу [7].

Етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [39]

Отже, розглянемо більш детально основні етапи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства відповідно до поданої вище схеми:

Місія підприємства є основною ідеєю його існування та діяльності, що визначає загальну мету і напрями розвитку. Вона формулює, чому компанія існує, для кого працює і як ставиться до своїх клієнтів і співробітників. Це основа для розробки стратегії, яка має відповідати на запитання, як реалізувати місію на практиці. Місія повинна бути чіткою і легко зрозумілою для всіх учасників процесу, щоб забезпечити гармонійне виконання стратегії на всіх рівнях організації. Вона служить орієнтиром для визначення корпоративних цілей і стратегії [39, с.453].

На другому етапі визначаються конкретні цілі підприємства, які мають бути досягнуті в рамках реалізації стратегії. Цілі мають бути SMART (специфічні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені в часі). Вони дозволяють визначити

критерії успіху та результативності стратегії. Цілі повинні бути узгоджені з місією та враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін (клієнтів, інвесторів, співробітників). Це необхідно для фокусування ресурсів та зусиль на важливих аспектах розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження ринку, конкурентів, політичних, економічних і соціальних тенденцій, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Важливим аспектом є вивчення факторів макросередовища, таких як економічна ситуація, технологічні зміни, політичні ризики, зміни в законодавстві. Оцінка зовнішнього середовища дає можливість виявити можливості і загрози для розвитку підприємства. Це дає змогу адаптувати стратегію до поточних і майбутніх умов ринку. Вивчення зовнішнього середовища також допомагає розуміти потреби і вимоги споживачів, що необхідно для правильної орієнтації стратегії [4, с.32].

На етапі аналізу внутрішнього середовища здійснюється оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінанси, людські ресурси, технології, організаційна структура та культура. Важливо зрозуміти, які сильні сторони компанії можуть бути використані для досягнення цілей, а також виявити слабкі місця, які потребують покращення. Це допомагає визначити внутрішні можливості та обмеження підприємства, що впливають на стратегію розвитку. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє правильно розподілити ресурси і спрогнозувати потенційні труднощі в процесі реалізації стратегії. На цьому етапі важливо також оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів і структурних підрозділів [11, с.226].

Важливим етапом є вивчення стратегічних альтернатив. На основі попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формуються різні варіанти стратегій, які можуть забезпечити досягнення визначених цілей. Це етап вивчення можливих варіантів розвитку, що дозволяє вибрати найбільш підходящий. Стратегічні альтернативи можуть включати різні підходи до ринкової позиції, типу діяльності або організаційної структури. Важливо розглянути всі можливі варіанти, щоб оцінити їхню ефективність і відповідність

умовам підприємства. На цьому етапі також важливо проводити SWOT-аналіз для кожної альтернативи, щоб зрозуміти переваги та ризики кожного варіанту.

Після оцінки альтернатив підприємство вибирає найбільш оптимальний варіант стратегії для реалізації. Це критичний етап, оскільки вибір стратегії впливає на майбутній розвиток компанії. Стратегія повинна бути найкращим чином адаптована до внутрішніх і зовнішніх умов, а також до ресурсних можливостей компанії. Вибір стратегії також передбачає чітке визначення пріоритетів, цілей і заходів, які потрібно реалізувати для досягнення бажаних результатів. Після цього стратегічний план має бути доведений до всіх рівнів підприємства для ефективної реалізації [12, с.195].

Реалізація стратегії передбачає виконання планів, закріплених на попередньому етапі, та адаптацію внутрішніх процесів компанії під стратегію. Важливим є ефективне розподілення ресурсів і налаштування організаційної структури для реалізації обраної стратегії. Компанія повинна бути готовою до швидкої реакції на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Весь персонал має бути залучений до процесу реалізації стратегії, забезпечуючи її ефективне виконання на всіх рівнях. Реалізація стратегії також включає навчання співробітників і вдосконалення бізнес-процесів для досягнення поставлених цілей.

Управління і планування, реалізація та контроль реалізації стратегічного плану. Цей етап передбачає детальне планування кожного етапу реалізації стратегії, визначення відповідальних осіб, ресурсів і строків виконання. Після цього проводиться моніторинг виконання планів, щоб забезпечити ефективність реалізації стратегії на практиці. Контроль є необхідним для своєчасного виявлення відхилень від плану та коригування дій. Управління реалізацією стратегії включає в себе адаптацію до змін, що виникають у процесі виконання, а також забезпечення взаємодії між підрозділами компанії. Стратегію потрібно постійно адаптувати залежно від того, як розвиваються зовнішні та внутрішні умови підприємства [28, с.33].

Оцінка стратегії передбачає постійну перевірку її ефективності протягом

часу. Підприємство має регулярно аналізувати, чи досягаються поставлені цілі, і які результати дає реалізація стратегії. Важливо оцінювати результати на кожному етапі впровадження стратегії для коригування дій при необхідності. Оцінка стратегії дозволяє визначити, чи відповідає вона реальним потребам підприємства та чи не потребує адаптації до змінюваних умов. Для цього використовуються різні показники, такі як фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, ефективність ресурсного забезпечення [17, с.51].

Оцінка організаційної структури підприємства необхідна для забезпечення її відповідності новій стратегії. Зміни в стратегії можуть вимагати коригування організаційної структури, процесів або систем управління. Цей етап також включає оцінку того, чи забезпечує структура підприємства ефективну комунікацію, координацію та розподіл завдань між підрозділами. Оцінка структури допомагає виявити проблеми, які можуть заважати реалізації стратегії, і пропонувати шляхи їх вирішення. Важливо, щоб структура дозволяла підприємству бути гнучким і швидко адаптуватися до змін.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у впровадженні стратегії, оскільки визначає, як співробітники реагують на зміни та працюють над досягненням цілей. Оцінка культури допомагає зрозуміти, чи підтримує організаційна культура стратегію підприємства, чи є бар'єри для її успішної реалізації. Культура повинна бути сприятливою для інновацій, співпраці та підтримки змін. Оцінка дозволяє виявити, чи є у компанії проблеми в комунікації, мотивації або лідерстві, які можуть знижувати ефективність реалізації стратегії. За результатами оцінки можуть бути внесені коригування в корпоративну культуру для кращого впровадження стратегічних ініціатив.

Використання системи інструментів для реалізації стратегій розвитку підприємства є критично важливим для досягнення успіху в умовах сучасної конкурентної боротьби та динамічних змін на ринку. Це дозволяє ефективно планувати, впроваджувати та контролювати стратегії, забезпечуючи компанії стійкість і здатність адаптуватися до нових викликів. Застосування таких інструментів дає змогу оптимізувати ресурси, зменшити ризики та забезпечити

довгостроковий успіх шляхом послідовного виконання стратегічних завдань. Крім того, систематичний підхід до реалізації стратегій сприяє більшій прозорості у процесах прийняття рішень та підвищенню ефективності управлінських команд [37, с.336].

Методичні інструменти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методичні інструменти формування та реалізації стратегії
розвитку підприємства

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що дозволяє розробити ефективну стратегію.
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, що впливають на діяльність підприємства.
Аналіз конкуренції (п'ять сил Портері)	Оцінка рівня конкуренції на ринку через п'ять факторів: загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила постачальників, сила покупців та рівень конкуренції.
Балансовані показники (BSC)	Інструмент для моніторингу та оцінки ефективності стратегії за кількома ключовими напрямками: фінансовий, клієнтський, внутрішні процеси та навчання та розвиток.
Аналіз ресурсів та можливостей	Оцінка наявних ресурсів підприємства та можливостей для їх оптимального використання при розробці стратегії.
Карта стратегічних ініціатив	Визначення ключових стратегічних ініціатив для досягнення поставлених цілей і планування етапів їх реалізації.
Стратегічні карти	Візуалізація стратегічних цілей, які сприяють досягненню загальних результатів і оптимізації ресурсів.
Аналіз життєвого циклу продукту	Оцінка етапів життєвого циклу продукції для розробки стратегії на кожному етапі — від введення до зняття з виробництва.
Матричний аналіз	Використання матриць, таких як матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), для визначення стратегічних пріоритетів компанії.
Кейс-аналіз	Оцінка попередніх бізнес-ситуацій, з якими стикалися компанії, для виявлення уроків і кращих практик для реалізації стратегії.
Аналіз фінансових показників	Використання фінансових даних для визначення потенціалу підприємства та планування ресурсів для стратегічного розвитку.
Оцінка ефективності інновацій	Визначення ефективності інноваційних проектів у контексті стратегії розвитку підприємства.
Керування проектами	Інструменти для планування, виконання та контролю проектів, що реалізують стратегію.
Ризик-менеджмент	Ідентифікація потенційних ризиків та їх мінімізація під час реалізації стратегічних ініціатив.
Ключові показники ефективності (KPI)	Визначення та моніторинг основних показників для оцінки результативності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Джерело: складено автором за [12; 25]

Наведені інструменти сприяють як ефективному формуванню, так і втіленню стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи високий рівень планування та контролю на всіх етапах реалізації.

Таким чином, можна зробити висновок, що процес формування стратегії розвитку підприємства включає комплекс етапів, що дозволяють детально оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості для досягнення конкурентних переваг. Важливими інструментами цього процесу є SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також модель п'яти сил Портера, які дають можливість всебічно оцінити бізнес-середовище та сформулювати стратегічні ініціативи. Балансовані показники та стратегічні карти дозволяють не тільки визначити цілі підприємства, а й побудувати ефективну систему моніторингу та контролю за їх досягненням. Для забезпечення оптимального використання ресурсів важливими є методи аналізу життєвого циклу продукту та стратегічних ініціатив. Оцінка фінансових показників та управління ризиками є необхідними етапами для забезпечення стійкості підприємства на ринку. Використання цих інструментів дозволяє формувати ефективні стратегії, що відповідають умовам ринку та внутрішнім можливостям підприємства.

1.3. Методичні аспекти оцінки стратегії розвитку підприємства

Систематична оцінка стратегії розвитку підприємства є необхідною умовою для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, тому регулярний моніторинг її виконання дозволяє вчасно виявити проблеми та внести корективи. Оцінка стратегії дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Без регулярного аналізу неможливо вчасно ідентифікувати нові можливості або загрози, що виникають на ринку. Успішна оцінка стратегії дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до змін, але й

знаходити нові конкурентні переваги. Крім того, вона допомагає уточнити пріоритети та стратегічні напрямки для досягнення довгострокових цілей [2, с.5].

Процес оцінки стратегії також є важливим для перевірки коректності прогнозів і адаптації планів до реальних умов. За допомогою аналізу можна здійснювати коригування тактики та політики, що дозволяє підприємству залишатися на передовій навіть в умовах високої конкуренції. Регулярна перевірка результатів дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та оптимізувати стратегічні зусилля. Враховуючи важливість стратегії для розвитку підприємства, її оцінка має бути системною, об'єктивною та здійснюватися на всіх етапах її реалізації.

Процес оцінки стратегії розвитку підприємства - це систематичний аналіз результатів реалізації обраної стратегії з метою визначення її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також коригування стратегічного курсу для забезпечення досягнення поставлених цілей. Оцінка стратегії передбачає порівняння планових і фактичних результатів, що дозволяє оцінити відповідність між стратегією та реальними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вона включає аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність та зростання, а також неконкретних критеріїв, таких як ефективність організаційної структури та інноваційний розвиток [11, с.225].

Оцінка стратегії допомагає виявити нові можливості для покращення бізнес-процесів і знизити потенційні ризики. Крім того, цей процес дає можливість вчасно коригувати стратегію, адаптуючи її до змін на ринку, технологічних інновацій або змін у потребах споживачів. В результаті процес оцінки стратегії є необхідним для підтримки конкурентоспроможності підприємства та забезпечення сталого розвитку.

Метою оцінювання стратегії розвитку підприємства є визначення ефективності реалізації обраної стратегії, виявлення її сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей для коригування або вдосконалення стратегічного курсу з метою досягнення поставлених цілей. Оцінювання

дозволяє визначити, чи відповідає стратегія реаліям зовнішнього та внутрішнього середовища, а також чи є вона ефективною в умовах змін на ринку та технологічному розвитку. Воно також має на меті аналіз результатів діяльності підприємства в порівнянні з плановими показниками, що дає можливість адаптувати стратегію для підвищення конкурентоспроможності. Окрім цього, оцінка стратегії дозволяє виявити невикористані можливості, знижувати ризики та покращувати управлінські рішення для довгострокового розвитку підприємства [18, с.347].

Цілі оцінки стратегії розвитку підприємства можна поділити на кілька основних напрямків (рис. 1.5).

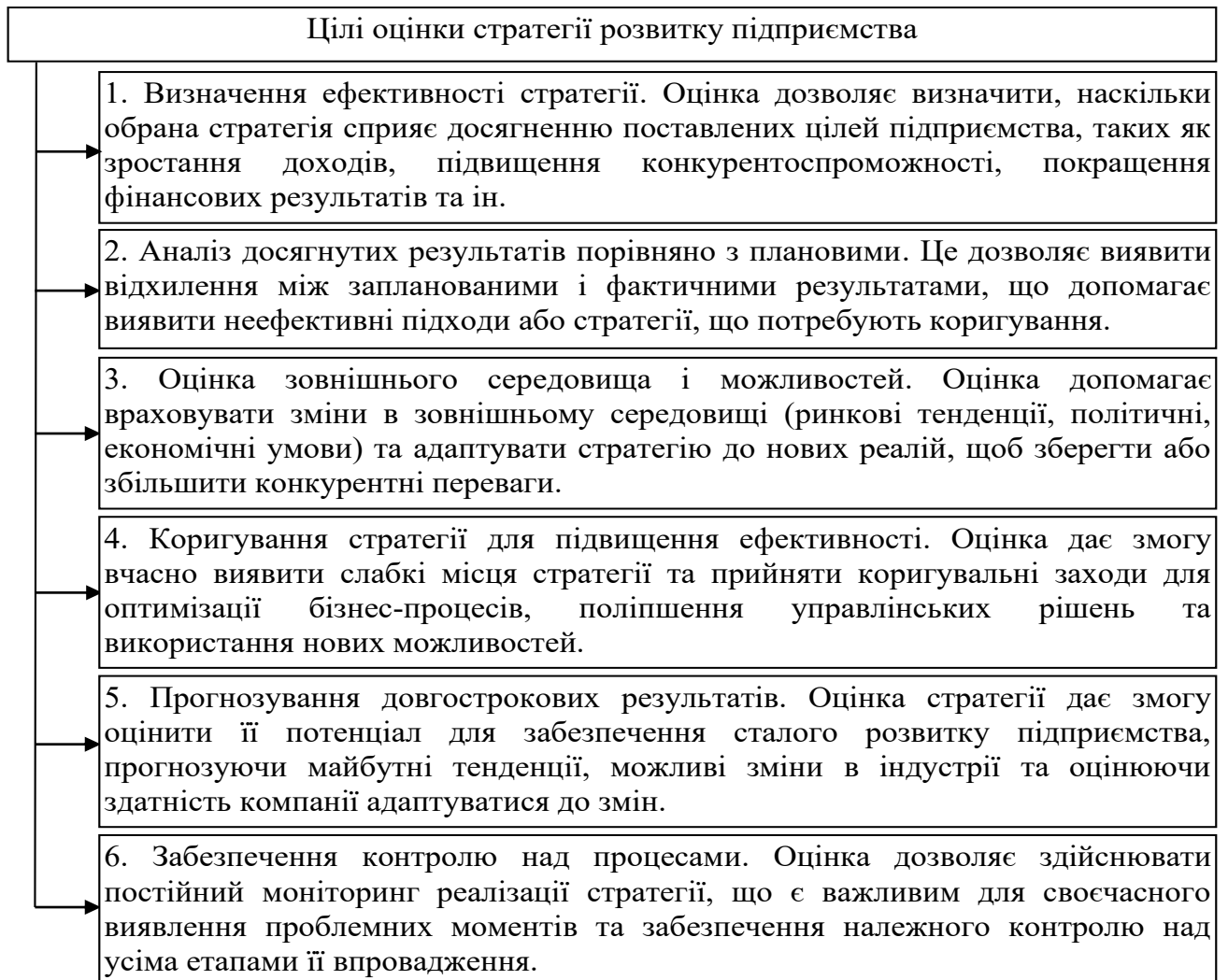


Рис. 1.5. Цілі оцінки стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [19; 34]

Оцінка результативності стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дає змогу виявити, наскільки ефективно реалізовані стратегічні цілі та завдання. Існує широкий спектр методів для оцінки результативності, кожен з яких має свої переваги в залежності від контексту та потреб підприємства. Зокрема, можна використовувати як кількісні методи, які базуються на аналізі фінансових показників, так і якісні, що враховують нематеріальні фактори, такі як зміни в корпоративній культурі або задоволеність клієнтів. Серед популярних методів – це аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ріст доходів, оборотність активів, а також методи оцінки на основі стратегічних карт і бенчмаркінгу [39, с.276].

Одним з важливих підходів є також використання балансу між різними аспектами ефективності, такими як фінансова стабільність, клієнтська орієнтація, інноваційність і внутрішні процеси. Оцінка за допомогою SWOT-аналізу або аналізу конкурентних позицій на ринку також має високу цінність для стратегічного управління. Вибір методу залежить від конкретних умов та цілей оцінки, а також від доступних ресурсів і технологій. Завдяки різноманітності методів оцінювання підприємство може вибрати найбільш ефективні інструменти для забезпечення своєчасного коригування стратегії і досягнення максимальних результатів. Кожен метод дає певну інформацію, яка може бути корисною для прийняття управлінських рішень. Усі ці методи дозволяють не тільки оцінити поточну ситуацію, а й зробити прогнози для подальшого розвитку організації [61, с.169].

Методичні підходи до оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства представлено у табл. 1.7.

Ці методи дозволяють всебічно оцінити стратегію розвитку підприємства, вибір залежить від цілей підприємства, його специфіки та доступних ресурсів для збору та аналізу даних.

Пропонуємо провести дослідження методичних підходів до оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства більш детально.

Таблиця 1.7

Методичні підходи до оцінювання результативності
стратегії розвитку підприємства

Метод оцінки	Опис	Переваги	Умови ефективного використання
1	2	3	4
Фінансовий аналіз	Оцінка результативності стратегії на основі фінансових показників, таких як рентабельність, прибутковість, зростання доходів, ефективність використання активів.	Простота та чіткість в застосуванні, базується на об'єктивних фінансових даних.	Підходить для компаній, які мають стабільні фінансові потоки та можуть надавати точні фінансові звіти.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства для визначення стратегічних напрямків.	Допомагає виявити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегію підприємства.	Підходить для організацій, які хочуть визначити та врахувати зовнішні та внутрішні фактори стратегії.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння показників підприємства з показниками кращих конкурентів або аналогічних компаній на ринку.	Виявлення сильних сторін підприємства у порівнянні з конкурентами, визначення «галузевих стандартів».	Підходить для підприємств, що працюють у конкурентних галузях і мають доступ до інформації про конкурентів.
Метод стратегічних карт	Візуалізація та аналіз стратегічних цілей підприємства через баланс фінансових, клієнтських, процесних та інноваційних показників.	Комплексний підхід до оцінки ефективності на основі різних аспектів діяльності підприємства.	Підходить для великих підприємств, які мають кілька стратегічних напрямків.
Аналіз конкурентних позицій	Оцінка підприємства за його позицією на ринку порівняно з основними конкурентами, використовуючи індикатори, як-от частка ринку, конкурентні переваги.	Допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства у контексті ринку.	Підходить для компаній, що працюють на конкурентних ринках з чітким розподілом ринкових часток.
Метод КРІ (Ключові показники ефективності)	Визначення і моніторинг ключових показників, що найбільше впливають на реалізацію стратегії.	Оцінка прогресу в досягненні цілей на основі вимірюваних та конкретних показників.	Підходить для підприємств, що прагнуть чітко визначити вимірювані цілі та регулярно моніторити їх виконання.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
Метод SCOR (Supply Chain Operations Reference)	Оцінка ефективності стратегій через покращення управління ланцюгами поставок і оптимізацію бізнес-процесів.	Універсальний метод для підприємств, що активно працюють у сфері логістики та управлінні ланцюгами постачання.	Підходить для підприємств, що мають складні ланцюги постачання або активно працюють з постачальниками.
Аналіз ризиків	Оцінка результативності стратегії на основі ідентифікації та управління ризиками, які можуть вплинути на реалізацію стратегії.	Виявлення потенційних загроз та ризиків, що можуть призвести до неуспішної реалізації стратегії.	Підходить для підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності та мають складні зовнішні умови.
Метод карт стратегічних ініціатив	Оцінка реалізації стратегії на основі моніторингу ініціатив та проєктів, що здійснюються для досягнення стратегічних цілей.	Допомагає чітко визначити та контролювати ключові ініціативи, що підтримують стратегію.	Підходить для підприємств, що активно реалізують великі стратегії через конкретні ініціативи та проєкти.
Метод оцінки на основі клієнтської задоволеності	Оцінка результатів стратегії через вимірювання рівня задоволеності клієнтів, що є важливим показником довгострокового успіху стратегії.	Чіткий зв'язок між стратегією та реакцією кінцевих споживачів, що дозволяє коригувати стратегію в залежності від потреб ринку.	Підходить для підприємств, що працюють у сфері обслуговування або орієнтовані на клієнтоцентричну стратегію.

Джерело: складено автором за [45; 78]

1. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити, наскільки стратегія підприємства приносить бажані економічні результати, базуючись на ключових фінансових показниках: рентабельності, прибутковості, ефективності використання активів, росту доходів. Це метод дає чітке уявлення про фінансове становище організації та її здатність виконувати фінансові цілі. Крім того, він дозволяє виявити потенційні фінансові труднощі та забезпечити контроль за витратами. Такий аналіз є корисним для підприємств з розвинутою фінансовою звітністю та стабільним фінансовим потоком [78, с.56].

2. SWOT-аналіз є універсальним методом, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Цей аналіз допомагає стратегічним менеджерам зрозуміти, які

внутрішні ресурси підприємства можна використовувати для досягнення цілей, а які фактори можуть негативно вплинути на стратегію. Основною перевагою є простота у використанні та висока гнучкість, оскільки він не потребує складних фінансових даних. SWOT-аналіз найбільш ефективний у періоди значних змін або нестабільності на ринку.

3. Метод бенчмаркінгу полягає в порівнянні ключових показників діяльності підприємства з показниками лідерів ринку або найкращих конкурентів. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити прогалини в бізнес-процесах та знайти шляхи для їх покращення. Перевагою є можливість навчитися на досвіді конкурентів і впровадити найкращі практики. Бенчмаркінг найбільш корисний для підприємств, які хочуть покращити свої позиції на ринку, орієнтуючись на успішні компанії [78, с.58].

4. Метод стратегічних карт дозволяє візуалізувати зв'язок між стратегією та її впливом на різні аспекти бізнесу через фінансові, клієнтські, внутрішні процеси і навчання. Цей метод дає можливість оцінити, як різні складові організації впливають на досягнення стратегічних цілей. Стратегічні карти створюються за допомогою балансу показників, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. Він особливо ефективний для великих організацій з багатьма напрямками та проектами.

5. Аналіз конкурентних позицій. Цей метод дозволяє оцінити місце підприємства на ринку та його конкурентоспроможність у порівнянні з іншими гравцями. Це включає аналіз частки ринку, конкурентних переваг, сильних та слабких позицій порівняно з конкурентами. Аналіз конкурентних позицій допомагає підприємствам зрозуміти, в яких областях вони можуть покращити свої стратегії для посилення конкурентних позицій. Метод ефективно працює в умовах активної конкуренції на ринку [42, с.119].

6. Метод KPI (Ключові показники ефективності). Метод KPI базується на визначенні та моніторингу конкретних, вимірюваних показників, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може включати фінансові та нефінансові індикатори, такі як продажі,

рентабельність, рівень задоволеності клієнтів та ефективність персоналу. КРІ дозволяє керівникам підприємства регулярно відстежувати прогрес у виконанні стратегії та своєчасно коригувати дії, якщо це необхідно. Такий підхід ефективний для підприємств, які мають чітко визначені цілі та можливість регулярно проводити моніторинг результатів [42, с.115].

7. Метод SCOR оцінює ефективність стратегій через вдосконалення управління ланцюгами поставок, що охоплює всі етапи від постачальників до кінцевих споживачів. Він дозволяє покращити логістичні процеси, знижуючи витрати та збільшуючи швидкість виконання замовлень. SCOR є корисним для компаній, де ланцюги постачання відіграють ключову роль у стратегії. Його можна ефективно використовувати в підприємствах з великими обсягами поставок або складними ланцюгами розподілу.

8. Аналіз ризиків включає оцінку потенційних загроз для реалізації стратегії, таких як економічні, політичні або технічні фактори. Цей метод дозволяє виявити та пом'якшити ризики, що можуть вплинути на виконання стратегії, тим самим знижуючи невизначеність. Основною перевагою є можливість мінімізувати наслідки негативних факторів. Метод найкраще підходить для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності чи мають високий рівень залежності від зовнішнього середовища [19, с.338].

9. Метод карт стратегічних ініціатив. Цей метод передбачає моніторинг і оцінку реалізації конкретних стратегічних ініціатив та проектів, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства. Він дозволяє відслідковувати хід виконання проектів і визначати їх вплив на стратегію. Метод ефективно працює у великих компаніях, де реалізується кілька стратегічних ініціатив одночасно. Він допомагає забезпечити гармонізацію між проектами та стратегічними цілями підприємства.

10. Метод оцінки на основі клієнтської задоволеності. Цей метод оцінює ефективність стратегії через рівень задоволеності клієнтів, що є важливим показником для довгострокового успіху підприємства. Вимірювання задоволеності клієнтів дозволяє коригувати стратегію, якщо вона не відповідає

вимогам ринку або очікуванням споживачів. Метод дозволяє підвищити якість обслуговування та лояльність клієнтів. Він найбільш ефективний для компаній, що орієнтовані на клієнтоцентричні стратегії [12, с.194].

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є необхідним для визначення здатності компанії досягати своїх стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ресурсів і можливостей, що можуть вплинути на ефективність стратегії. Крім того, оцінка потенціалу допомагає правильно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства. Регулярна оцінка стратегічного потенціалу дозволяє своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати стійкий розвиток компанії.

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).

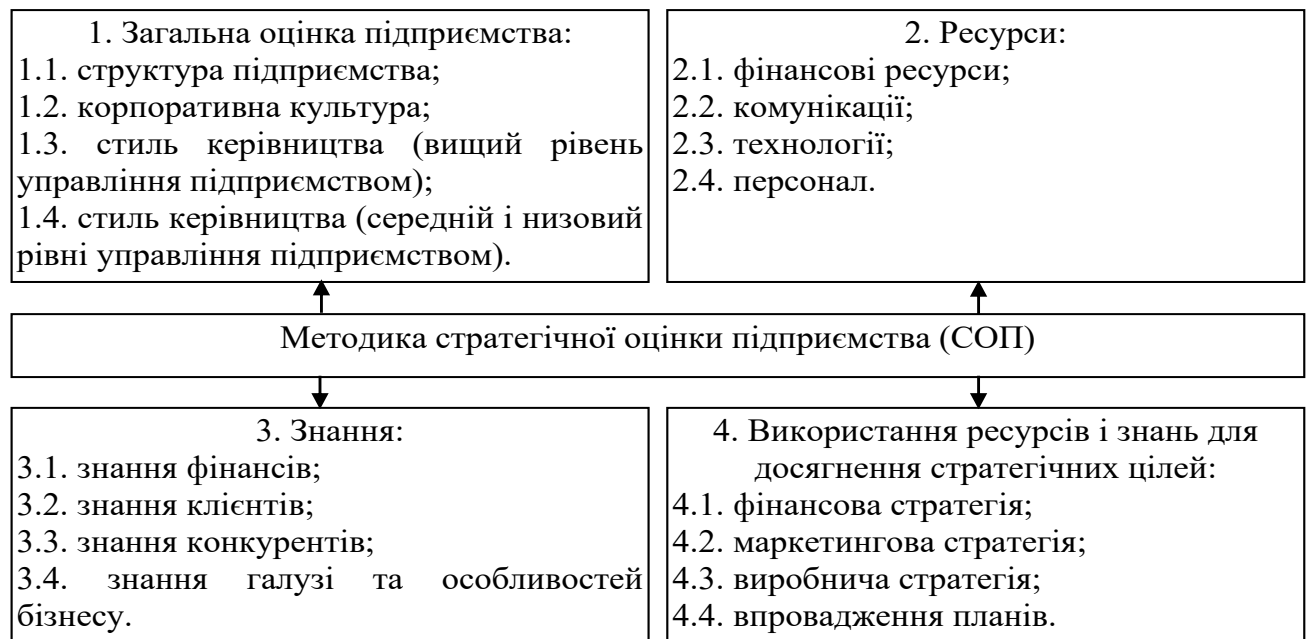


Рис. 1.6. Методика оцінки стратегічної підприємства (СОП)

Джерело: складено автором за [5; 25]

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки конкурентної позиції

підприємства та визначення напрямків стратегічних дій на основі аналізу чотирьох ключових факторів: сили ринкової позиції, фінансової стійкості, конкурентних переваг і перспектив росту [35, с.370].

Система координат для вибору вектору рекомендованої стратегії розвитку за методикою SPACE-аналізу представлена на рис. 1.7.



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

Джерело: складено автором за [34]

Таким чином, комплексне оцінювання стратегії розвитку підприємства є критично важливим для забезпечення її ефективності та досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні фактори, включаючи внутрішні та зовнішні умови, що впливають на діяльність компанії. Регулярна і всебічна оцінка стратегії допомагає своєчасно виявляти проблеми та коригувати напрямки розвитку. Це є основою для підтримки конкурентоспроможності та стабільного росту підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

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

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств є важливою складовою для досягнення стабільного і ефективного функціонування бізнесу в сучасних умовах. Правове регулювання стратегічного управління підприємством забезпечує чітке визначення прав і обов'язків усіх учасників процесу, створюючи основу для реалізації стратегічних цілей. В умовах постійних змін в економічному середовищі та складної конкуренції на ринку, підприємства потребують надійних механізмів, які дозволяють адаптуватися до нових вимог і зберігати свою конкурентоспроможність [21, с.114].

Система нормативно-правових актів, що регулюють стратегічне управління, визначає рамки для розробки та реалізації ефективних стратегій, що відповідають національним і міжнародним стандартам. Важливість цього процесу також полягає в забезпеченні прозорості діяльності підприємств, що підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів. Наявність чіткої правової бази допомагає уникати правових ризиків, що можуть виникати під час впровадження стратегій розвитку, а також забезпечує належний контроль за їх виконанням. Крім того, нормативно-правове забезпечення сприяє реалізації стратегії підприємства в умовах змінної законодавчої та економічної ситуації. Важливою складовою є також забезпечення узгодженості стратегічних планів із законодавчими ініціативами та регулюваннями, що діють в країні [6, с.59].

Урахування юридичних аспектів в управлінських рішеннях дозволяє підприємствам уникати юридичних конфліктів і санкцій, що можуть негативно вплинути на їх розвиток. Зростаюча роль держави в регулюванні економічних відносин також ставить на порядок денний необхідність формування чіткої політики, що сприяє стабільності та розвитку бізнесу. Розробка нормативно-правових актів, які підтримують стратегічне управління, є важливим елементом системи управління економікою, що дозволяє досягати збалансованого розвитку

на рівні підприємств та держави в цілому. Тому правова підтримка стратегічного управління є необхідною умовою для сталого економічного розвитку, який орієнтований на інновації, конкурентоспроможність та ефективне використання ресурсів. Нормативно-правове забезпечення також включає в себе систему заходів, які регулюють взаємодію підприємств з органами влади, міжнародними організаціями та іншими учасниками ринку. Враховуючи динамічність економічних процесів, наявність гнучкої та адаптивної нормативної бази є важливою умовою для успішного стратегічного розвитку підприємств.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення стратегічного управління розвитком підприємств включають такі ключові елементи [6; 73]:

1. Правова регламентація стратегічного управління. Наявність чіткої правової бази, яка визначає правила і процедури для розробки, впровадження та контролю за стратегією розвитку підприємств. Це включає в себе законодавчі акти, що регулюють економічну діяльність, податкову політику, інвестиційну діяльність, а також охорону прав інтелектуальної власності.

2. Регулювання корпоративного управління. Визначення норм та процедур для ефективного управління підприємством, зокрема, в частині управління компанією, прийняття стратегічних рішень, визначення повноважень топ-менеджменту та органів компанії, які відповідають за стратегічний розвиток.

3. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Нормативно-правова база повинна сприяти інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір, визначаючи умови для виконання міжнародних угод, стандартів та рекомендацій, що сприяють розвитку підприємства на міжнародному ринку.

4. Інструменти державного регулювання та підтримки. Роль держави у створенні умов для стратегічного розвитку підприємств через податкові пільги, субсидії, фінансування інноваційних проектів та інші заходи, що стимулюють розвиток підприємництва, зокрема в умовах глобалізації.

5. Контроль і моніторинг виконання стратегії. Встановлення механізмів оцінки та контролю за виконанням стратегічних планів підприємства з боку

державних органів, аудиторських і регулюючих структур. Це включає в себе вимоги до регулярного звітування про досягнення стратегічних цілей і виконання планів розвитку.

6. Юридична відповідальність за невиконання стратегії. Визначення юридичних наслідків за порушення норм і стратегічних зобов'язань, що виникають у процесі реалізації стратегії розвитку, зокрема щодо договірних відносин, інвестиційних угод і фінансових зобов'язань.

7. Забезпечення соціальної та екологічної відповідальності. Врахування вимог до соціальної відповідальності та екологічної стійкості у стратегії розвитку підприємства, відповідно до національного і міжнародного законодавства. Це включає в себе регулювання відносин з громадськістю, охорону навколишнього середовища та забезпечення належних умов праці.

8. Інноваційна складова нормативно-правового забезпечення. Нормативно-правова база повинна підтримувати інноваційний розвиток підприємств через механізми стимулювання наукових досліджень, технологічних інновацій та нових продуктів, а також через правову підтримку інтелектуальної власності.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення є основою для ефективного стратегічного управління підприємствами, надаючи чіткі рамки для планування, впровадження та моніторингу стратегічних ініціатив.

Нормативно-правова база регулювання відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств в Україні представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

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 [15]	Регулює основи господарської діяльності суб'єктів господарювання щодо ведення підприємницької діяльності та реалізації стратегії розвитку.
Податковий Кодекс України [46]	Регламентує оподаткування підприємств, що впливає на фінансове планування та стратегічні рішення у сфері капіталовкладень і витрат.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Кодекс законів про працю України [30]	Встановлює вимоги до трудових відносин, які мають враховуватись при розробці стратегій кадрового забезпечення та соціальної політики підприємств.
Закон України «Про господарські товариства» [51]	Регулює створення, функціонування та управління підприємствами, забезпечуючи правову базу для формування стратегій розвитку різних форм бізнесу.
Закон України «Про акціонерні товариства» [50]	Визначає порядок створення та управління акціонерними товариствами, сприяючи формуванню стратегій корпоративного управління та захисту прав акціонерів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [54]	Регламентує умови конкуренції, запобігає монополізації, створюючи можливості для стратегічного планування в умовах конкурентного середовища.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [56]	Забезпечує правову основу для залучення інвестицій, що є ключовим елементом стратегій розширення і модернізації підприємств.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [55]	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» [52]	Створює умови для залучення державної підтримки у реалізації стратегій розвитку підприємств, особливо у пріоритетних галузях економіки.
Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» [59]	Регулює процеси приватизації, сприяючи формуванню стратегій реструктуризації та оптимізації управління активами.
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [58]	Встановлює вимоги до отримання ліцензій для окремих видів діяльності, що враховуються при стратегічному плануванні.
Закон України «Про електронну комерцію» [53]	Регламентує діяльність у сфері електронної торгівлі, стимулюючи підприємства впроваджувати цифрові стратегії розвитку.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [57]	Визначає правові засади інноваційної діяльності, сприяючи впровадженню нових технологій та стратегій розвитку.
Закон України «Про публічні закупівлі» [60]	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.

Інформаційне забезпечення є однією з ключових складових системи стратегічного управління розвитком підприємств. У сучасних умовах бізнесу, коли конкуренція зростає, а економічна ситуація змінюється дуже швидко, своєчасне та точне отримання інформації стає критичним для прийняття стратегічних рішень. Для ефективного управління підприємством необхідно мати доступ до достовірних даних про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Інформація про ринок, конкурентів, потреби споживачів, технологічні новинки, фінансові показники та економічні тенденції дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства, оптимізувати процеси і знижувати ризики. Важливим аспектом є також забезпечення збереження та безпеки інформації, оскільки втратити стратегічно важливі дані може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат [45].

Інформаційне забезпечення повинно включати як зовнішні, так і внутрішні джерела даних, що дозволяють отримати повну картину діяльності підприємства в рамках стратегії розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління підприємством (ERP), бізнес-аналітика та спеціалізовані програмні продукти, значно підвищує ефективність стратегії. Це дозволяє автоматизувати багато процесів збору, обробки та аналізу даних, що істотно зменшує вплив людського фактору та помилок. Роль інформаційного забезпечення також полягає в забезпеченні стратегічної гнучкості підприємства, допомагаючи швидко адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, інформаційне забезпечення є основою для стратегічного управління, що дозволяє підприємствам не тільки виживати в конкурентному середовищі, але й домагатися успіху на довгострокову перспективу.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогностичний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, однак однозначної відповіді на цю проблему не існує [61, с.278].

Практика діяльності свідчить про наявність різних інформаційних систем, які використовуються у стратегічному управлінні (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Інформаційні системи у стратегічному управлінні

Характеристики інформаційних систем	Типи положень системного вводу	Акцент у системі
Традиційна інформаційна система	Набори певних даних	Аналіз та розрахунки (розрахункові задачі)
Інформаційні системи	Набори певних даних та банки знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень (з прогнозними задачами)
Система стратегічних рішень, в тому числі, що використовують:	Бази стратегічних даних та знань	Відслідковування складної взаємодії організації із середовищем у реальному масштабі часу (прогнозно-аналітичні задачі)
а) «Чисту» систему повідомлень	Набори певних даних та банку знань	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
б) Систему повідомлень з «повідомленнями виключення»	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
в) «Чисту систему» повідомлень про виключення	БСД	Критичний аналіз, порівняння, альтернативи для прийняття стратегічних рішень
г) Довідкову систему з стандартними запитам	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
д) Систему, що працює по запитах з вільним опитуванням	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
е) «Ділові системи» без моделі рішення	Набори певних даних за стандартними функціями та завданнями	Аналіз та розрахунки (структуровані задачі)
ж) Ділові системи із загальними моделями рішень (головна система)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
з) Діалогові системи за спеціальними функціональними моделями рішень (підпорядкована системи)	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції, орієнтовані на альтернативні стратегічні рішення на основі критичного аналізу емпіричних даних, порівняння
і) Діалогова система із загальною моделлю балансування стратегічних рішень	БСД з гіпотезами та цінними настановами	Конструктивні позиції щодо вибору та балансування стратегічних рішень у стратегічному наборі

Джерело: складено автором за [20; 33]

Якісно новий етап у розвитку засобів інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління пов'язаний з виникненням безлічі технічних та програмних рішень, що реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінських структур і всієї організації. Підвищення ефективності праці менеджера в цьому випадку носить системний характер. Системність має на увазі не тільки прискорення безлічі трудових операцій сучасного керівника, а інтеграцію всіх процесів управління в комплексну багаторівневу інформаційно-аналітичну систему. Інформаційні системи у стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру і складаються з підсистеми стратегічної та прогностичної інформації та системи тактичної та оперативної інформації [20, с.93].

Слід розрізняти поняття централізованого та децентралізованого підходів до координації діяльності підсистем обох рівнів [10, с.69]:

I рівень - підсистема стратегічної та прогностичної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

II рівень - підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід.

Централізована система передбачає відповідність вищих рівнів ОСУ I рівню ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Перевага централізованих ІУС: координація зусиль та економія на масштабах; можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатoproфільність інформаційних потреб поліпродуктових фірм і пов'язані з цим витрати можуть переважати

ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати не вигідну для них інформацію [4, с.32].

Децентралізована система зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» у середині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Таким чином, можна зробити висновок, що управлінська діяльність орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає з збільшенням розмірів організації. Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

Висновки до розділу 1

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

1. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства – це комплексна модель управління, що охоплює довгострокові цілі організації, засоби їх досягнення та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах, базуючись на використанні унікальних ресурсів, інноваційних підходів і конкурентних переваг для забезпечення сталого зростання та ефективності. Формування стратегії розвитку підприємства є ключовим фактором у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкових умов і збереженні стійкості.

2. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є основним інструментом для визначення його довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Вона допомагає забезпечити конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати організацію до змінюваного ринкового середовища. Розробка стратегії дозволяє підприємству спрогнозувати свої дії, визначити пріоритети та сприяти сталому зростанню в умовах конкуренції. Крім того, стратегія розвитку є важливим фактором для залучення інвестицій, оскільки чітке бачення майбутнього підвищує довіру з боку інвесторів.

3. Узагальнено, що процес формування стратегії розвитку підприємства - це систематичний та багатоступеневий процес, який включає визначення довгострокових цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку конкретних дій, спрямованих на досягнення цих цілей. Він передбачає збір і обробку інформації про ринок, конкурентів, внутрішні ресурси підприємства, а також оцінку можливих ризиків і можливостей для зростання. Стратегічний процес включає кілька основних етапів: постановку місії і візії підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку альтернативних стратегій, їх оцінку та вибір найоптимальнішого варіанту, а також впровадження стратегії та моніторинг результатів.

4. Обґрунтовано, що процес оцінки стратегії розвитку підприємства - це систематичний аналіз результатів реалізації обраної стратегії з метою визначення її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також коригування стратегічного курсу для забезпечення досягнення поставлених цілей. Оцінка стратегії передбачає порівняння планових і фактичних результатів, що дозволяє оцінити відповідність між стратегією та реальними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вона включає аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність та зростання, а також неконкретних критеріїв, таких як ефективність організаційної структури та інноваційний розвиток.

5. Визначено, що комплексне оцінювання стратегії розвитку підприємства є критично важливим для забезпечення її ефективності та досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні фактори, включаючи внутрішні та зовнішні умови, що впливають на діяльність компанії. Регулярна і всебічна оцінка стратегії допомагає своєчасно виявляти проблеми та коригувати напрямки розвитку. Це є основою для підтримки конкурентоспроможності та стабільного росту підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

6. Обґрунтовано, що система нормативно-правових актів, що регулюють стратегічне управління, визначає рамки для розробки та реалізації ефективних стратегій, що відповідають національним і міжнародним стандартам. Важливість цього процесу також полягає в забезпеченні прозорості діяльності підприємств, що підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів та споживачів.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення є однією з ключових складових системи стратегічного управління розвитком підприємств. У сучасних умовах бізнесу, коли конкуренція зростає, а економічна ситуація змінюється дуже швидко, своєчасне та точне отримання інформації стає критичним для прийняття стратегічних рішень. Для ефективного управління підприємством необхідно мати доступ до достовірних даних про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження сучасного стану функціонування системи управління стратегічним розвитком підприємства обрано іноземне підприємство «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД» (далі – ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»).

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської
діяльності ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД
Скорочена назва	ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	32265502
Дата реєстрації	06.11.2002 р.
Уповноважені особи	Шепетько Михайло Анатолійович Камінський Анатолій Францович
Організаційно-правова форма	Іноземне підприємство
Розмір статутного капіталу	70 656 195,41 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Види діяльності Основний: 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у. Інші: 32.30 Виробництво спортивних товарів 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Промислова, будинок, 1/154

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», код ЄДРПОУ 32265502, було зареєстровано 06.11.2002 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 70 656 195,41 грн. На час останнього оновлення даних 06.12.2024 р. стан юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є Шепетько Михайло Анатолійович та Камінський Анатолій Францович.

Компанія ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» була заснована у Житомирі в 2002 році вихідцем з Австрії Еріхом Гролічем та його синами Нільсом та Тобіасом. Підприємство спеціалізується на виробництві побутових товарів, орієнтуючись як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів [63].

Одним з вирішальних факторів для запуску виробництва саме в Україні було знайомство з українцями. Гролічам дуже сподобалися їхні працьовитість і кмітливість, а також те, що за темпераментом вони так схожі на австрійців.

Перша партія продукції (драбини) були продані австрійської компанії Hofer. На кінець того ж року експортували першу партію сушарок. На момент створення на підприємстві працювало не більше 50 співробітників. Еріх Гроліч з синами Нільсом і Тобіасом власноруч збирали вироблену продукцію.

Діяльність підприємства було розпочата у 2002 р., і вже у 2003 р. було налагоджено виробництво драбин і прасувальних дощок. Це дозволило у 2005 р. вийти на міжнародний ринок і розпочати експорт продукції до країн СНД. У 2008 р. географія експорту розширилася, охопивши країни Північної та Південної Америки, Близького Сходу та Африки.

Станом на 2007 рік, Євроголд Індестріз була єдиним виробником прасувальних дощок на території України та постачальником цієї продукції до країн Євросоюзу [63].

Розпочинало підприємство свою діяльність на орендованих площах, але у вже 2009 р. загальна площа була збільшена до 42 тис.м², а у 2011 р. ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» викупило всю територію заводу. У 2017 році виробничі площі підприємства зросли до 82 тис.м².

Завдяки розширенню виробничих площ підприємство змогло впровадити нові технології та запускати нові лінії виробництва. У 2013 р. було встановлено лінію для порошкового покриття, у 2014 р. було розпочато виготовлення дошок для віндсерфінгу, а у 2015 р. відкрито цех для виробництва пластикових комплектуючих і другу автоматичну сушильну лінію. У 2018 р. підприємство змогло доповнити асортимент новими сушарками для білизни.

За даними на кінець 2023 року компанія випустила вже більше 18 мільйонів дошок, близько 8 мільйонів драбин і більше 11 мільйонів сушарок. Євроголд співпрацює зі 139 підприємствами і забезпечує роботою не тільки своїх співробітників, а й регіональні підприємства, так як закуповує їхню продукцію для виробництва: це і поліграфія, і гофролисти і пакувальні матеріали. Для виготовлення своєї продукції підприємство використовує продукцію українських підприємств: метал, дроти, ДСП і т.п [63].

Основною метою діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є досягнення високого рівня ефективності виробництва, розвиток працівників, впровадження енергозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів.

Керівництво активно працює над забезпеченням стабільного зростання підприємства, створюючи вигоди для співробітників та сприяючи загальному добробуту суспільства.

Успіх підприємства на ринку обумовлений високою якістю продукції, яка забезпечується завдяки постійним інноваціям, отриманню патентів і дотриманню високих сертифікованих стандартів якості. Вся продукція підприємства сертифікована та відповідає вимогам стандартів ISO 9000/9001/9004/19011: 2000.

Висока якість продукції та стандарти виробництва досягаються завдяки безперервному вдосконаленню, яке орієнтоване на постійно зростаючі потреби та вимоги національного і міжнародного ринків роздрібної торгівлі [63].

Отже, добре організована міжнародна мережа дистрибуції забезпечується постійним впровадженням нових технологій, суворим контролем якості та дотримання високих галузевих стандартів, що в свою чергу гарантують стабільне

зростання підприємства сьогодні, і в перспективі.

Партнерами та дистриб'юторами підприємства на ринку виступають, такі окремі торговельні компанії як: Artweger, Juwel, Hailo, F&H, Casa Si, Lidl, Jysk, так і цілі мережі, такі як: «Епіцентр», «Нова лінія», АТБ, «Метро», «Ашан» та інші. Вони реалізують продукцію як під брендом Eurogold, так і під власними торговими марками [63].

Організаційно-управлінський аналіз підприємства передбачає вивчення його організаційної структури, яка відображає взаємозв'язки та рівні підпорядкованості між структурними підрозділами.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ПП «Євроголд Індекстріз ЛТД».

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який є найманим працівником і діє від імені компанії, звітуючи перед її власниками. Його основна відповідальність включає забезпечення ефективності роботи підприємства, дотримання законодавчих норм, своєчасну сплату податків і зборів, підтримання трудової дисципліни, виплату заробітної плати та управління фінансово-господарською діяльністю компанії. Генеральний директор співпрацює з лінійними керівниками напрямку, тоді як функціональні керівники підпорядковуються заступнику генерального директора, що сприяє більшій гнучкості управління та зменшує навантаження на директора.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Лінійні керівники здійснюють централізоване управління загальною діяльністю, тоді як функціональні керівники відповідають за окремі напрями, такі як виробництво, маркетинг і логістика.

До переваг такої структури належить ефективна взаємодія горизонтальних зв'язків між лінійними та функціональними керівниками, а також можливість швидкого узгодження рішень між кількома підрозділами.

До недоліків цієї організаційної структури належать:

- порушення принципу єдиного керівництва, що може знижувати ефективність роботи співробітників;

- нерівномірний розподіл завдань і контроль за їх виконанням серед працівників відділів;
- високі вимоги до кваліфікації керівників функціональних підрозділів, які повинні володіти різноманітними знаннями та компетенціями.

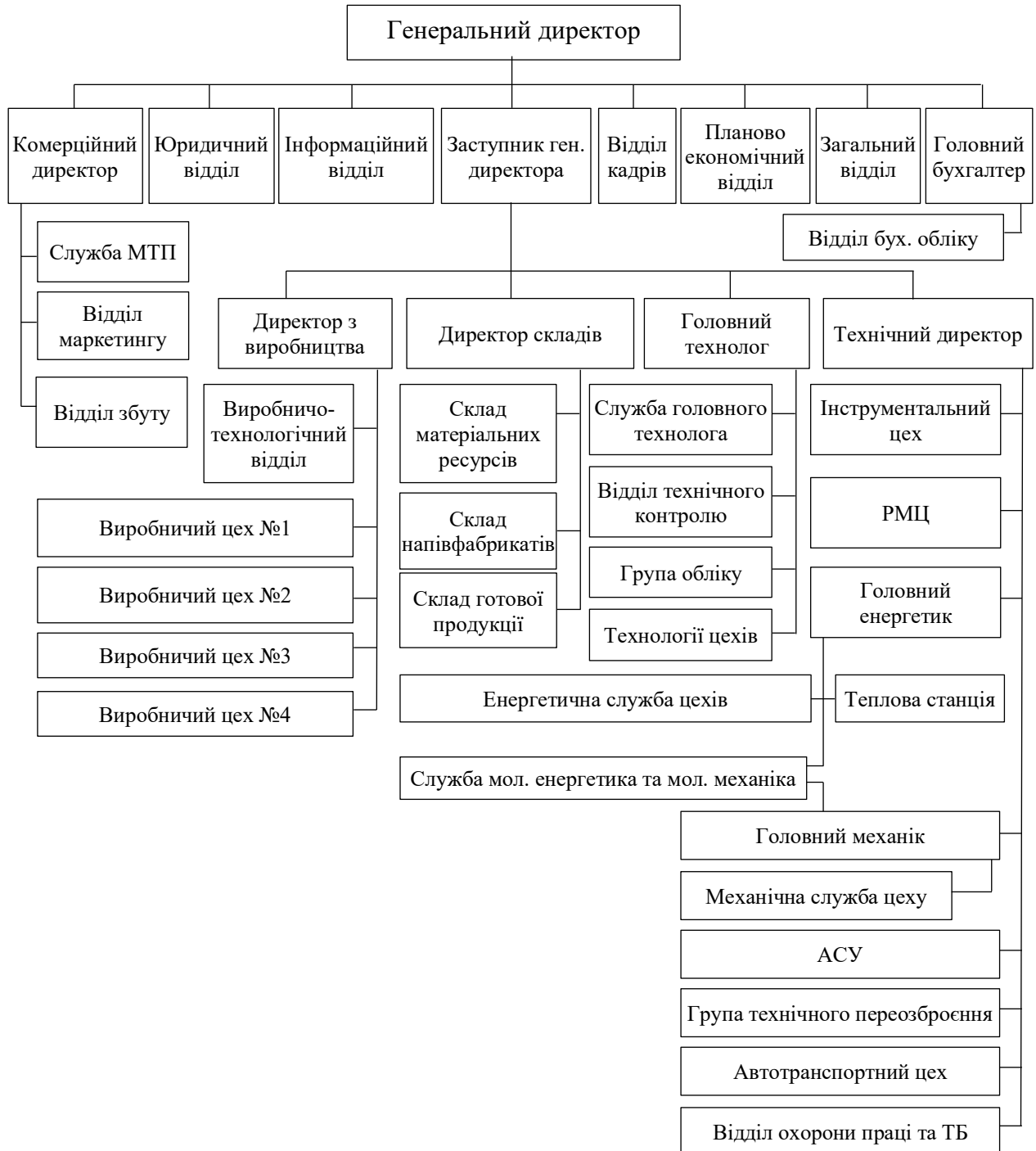


Рис. 2.1. Організаційна структура ІП «Свроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» використовуються різні методи управління персоналом:

1. Адміністративні - включають видання наказів і розпоряджень, відбір і розстановку кадрів, складання посадових інструкцій, а також впровадження адміністративних стягнень і заохочень.

2. Економічні - передбачають техніко-економічний аналіз, планування, податкову політику, матеріальне стимулювання і забезпечення гідного рівня оплати праці.

3. Соціально-психологічні - охоплюють аналіз соціальних відносин у колективі, створення дружньої атмосфери, залучення працівників до процесу управління, підтримання позитивного психологічного клімату та стимулювання ініціативи.

Генеральний директор у своїй роботі застосовує адміністративні методи управління, економічні функції виконують працівники бухгалтерії, а соціально-психологічні методи впроваджують керівники інших підрозділів.

Структура продукції ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за асортиментними групами представлена у табл. 2.2.

Аналізуючи дані таблиці, що характеризує структуру продукції ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за асортиментними групами за 2021-2023 роки, можна виділити кілька ключових тенденцій. Загальний обсяг реалізації продукції зменшився на 26673 тис. грн або на 2,7% порівняно з 2021 роком, що свідчить про деяке скорочення ринку. Найбільші втрати зафіксовані в категорії «Прасувальні дошки» – обсяг зменшився на 31757 тис. грн (-14,8%), що може бути пов'язано з зміною споживчих уподобань або ринкових умов. Категорія «Чохли» також демонструє скорочення обсягів на 3655 тис. грн (-5,7%), тоді як частка у структурі продажів знизилась незначно – лише на 0,2 п.п. Водночас «Сушарки для білизни» та «Інвентар для прибирання» показали незначне зростання на 1,5% кожна, що свідчить про стабільний попит у цих сегментах. Продукція «Дерев'яні полиці та вішалки» зберігає стабільну частку у 9,2%, хоча приріст обсягів є мінімальним – лише 498 тис. грн.

Таблиця 2.2

Структура продукції ПІ «Євроголд Індекстріз ЛТД»
за асортиментними групами

Асортиментна група	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2011 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Чохли	64189	6,5	377019	6,9	60534	6,3	-3655	-5,7	-0,2
Прасувальні дошки	215280	21,8	148875	18,8	183523	19,1	-31757	-14,8	-2,7
Сушарки для білизни	160967	16,3	116408	14,7	163345	17,0	2378	1,5	0,7
Дерев'яні полиці та вішалки	87900	8,9	72854	9,2	88398	9,2	498	0,6	0,3
Інвентар для прибирання	137266	13,9	102946	13,0	139324	14,5	2058	1,5	0,6
Декоративні екрани та радіатори	111590	11,3	97108	11,0	107615	11,2	-3975	-3,6	-0,1
Кухонний посуд	73077	7,4	77605	9,8	85526	8,9	12449	17,0	1,5
Драбини	77027	7,8	72854	9,2	86477	9,0	9450	12,3	1,2
Інше	60239	6,1	58600	7,4	46121	4,8	-14118	-23,4	-1,3
Разом	987525	100	791890	100	960852	100	-26673	-2,70	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Позитивна динаміка спостерігається у категорії «Кухонний посуд», де обсяг продажів зріс на 17% (+12 449 тис. грн), що може бути наслідком збільшення попиту на цю продукцію. Категорія «Драбини» також демонструє помітне зростання обсягів реалізації на 12,3%, що спричинило збільшення частки в структурі на 1,2 п.п.

Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність ПІ «Євроголд Індекстріз ЛТД» є перспективною та стратегічно орієнтованою на досягнення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Підприємство сфокусоване на досягнення високого рівня ефективності виробництва, розвиток працівників, впровадження енергозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є одним із ключових елементів ефективного управління сучасною організацією. Умови постійної економічної турбулентності та зростання конкуренції вимагають від підприємств глибокого аналізу свого фінансового стану для забезпечення стійкості та динамічного розвитку. Здатність своєчасно і точно оцінити фінансово-економічні показники дає змогу визначити слабкі місця в діяльності, виявити резерви для підвищення ефективності та сформулювати стратегію подальшого розвитку.

Діагностика дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптуючи діяльність до нових викликів. Особливо актуально це в умовах кризових явищ, коли необхідно мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільність підприємства. Завдяки такій оцінці можливо виявити надлишкові витрати, оптимізувати структуру капіталу та ефективно використовувати наявні ресурси.

Ще однією перевагою діагностики є можливість прогнозування фінансових результатів та визначення перспективних напрямів розвитку. Це забезпечує підвищення інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Аналіз фінансово-економічного стану сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на реальних даних та точних розрахунках.

Результати діагностики слугують основою для розробки антикризових заходів, якщо підприємство опиняється в складному фінансовому становищі. Крім того, систематична діагностика дає змогу оцінити ефективність впроваджених управлінських рішень та адаптувати їх до нових умов. Це є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Загалом, діагностика фінансово-економічного стану є важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності, розвитку та досягнення

стратегічних цілей підприємства. Її необхідність обумовлена потребою забезпечення ефективного управління ресурсами, виявлення ризиків та формування стратегічного бачення майбутнього.

Основні економічні показники діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	987525	791890	960852	-26673	-2,70
2	Чистий прибуток, тис. грн.	38168	-47532	31620	-6548	-17,16
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	692412,5	736217,5	772338,5	79926	11,54
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	245447	261811,5	238951,5	-6495,5	-2,65
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	446965,5	474406	533387	86412,5	19,34
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1055	870	688	-367	-34,79
7	Фондовіддача	4,02	3,02	4,02	0	0
8	Фондомісткість	0,25	0,33	0,25	0	0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	232,65	300,93	347,31	114,66	49,28
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	936,04	910,22	1396,59	460,55	49,20
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,21	1,67	1,80	0,41	-18,55

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз економічних показників діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2021–2023 роки свідчить про неоднозначну динаміку результатів роботи підприємства. Чистий дохід за цей період знизився на 2,7% (-26673 тис. грн), що свідчить про складнощі з нарощенням обсягів реалізації. При цьому чистий прибуток у 2023 році скоротився на 17,16% порівняно з 2021 роком, досягнувши 31620 тис. грн, що може бути наслідком значних витрат або неефективного управління.

Середньорічна вартість активів зросла на 11,54%, що свідчить про збільшення інвестицій у матеріальні та оборотні активи. Водночас середньорічна

вартість необоротних активів знизилася на 2,65%, тоді як оборотні активи зросли на 19,34%, що може вказувати на переорієнтацію підприємства на короткострокові операції.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 34,79% (-367 осіб), що може бути наслідком оптимізації штату або зменшення виробничої активності. Однак продуктивність праці зросла на 49,2% (+460,55 тис. грн/особу), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Показники фондівддачі та фондомісткості залишилися незмінними, але фондоозброєність працівників зросла на 49,28%, що є позитивною тенденцією і вказує на модернізацію виробничих процесів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 18,55%, що свідчить про уповільнення обігу ресурсів, і може впливати на загальну ліквідність підприємства. Загалом, підприємство демонструє зростання ефективності за окремими показниками, однак скорочення доходів і чисельності персоналу свідчить про необхідність вдосконалення стратегії управління.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим елементом фінансово-економічного аналізу, оскільки вона дозволяє оцінити структуру та ефективність використання активів підприємства. У сучасних умовах конкуренції та економічної нестабільності об'єктивна оцінка майнового стану стає основою для розробки стратегій розвитку та підвищення фінансової стійкості. Ця процедура дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси, чи ефективно підприємство керує своїми оборотними і необоротними активами.

Особливе значення має аналіз співвідношення активів і пасивів, що допомагає виявити ризики втрати платоспроможності або фінансової незалежності. Важливо також розглянути рівень зносу основних засобів і ступінь оновлення обладнання, оскільки це впливає на конкурентоспроможність підприємства. Діагностика дозволяє не лише виявити слабкі сторони в управлінні активами, але й розкрити потенціал для зростання.

Узагальнена інформація про майновий стан є корисною не лише для керівництва підприємства, але й для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо капіталовкладень чи співпраці. Таким чином, системний підхід до діагностики майнового стану дозволяє забезпечити стабільність роботи підприємства та підвищити його адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз майна підприємства та джерел його формування за балансом ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна та джерел його формування за балансом
підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	276509	37,8	247114	33,3	230789	28,7	-45720	-16,5	-9,1
в т.ч. основні засоби	221557	30,3	193629	26,1	183664	22,9	-37893	-17,1	-7,4
2. Оборотні активи	454563	62,2	494249	66,7	572525	71,3	117962	25,9	9,1
в т.ч. запаси	229665	31,4	236685	31,9	272393	33,9	42728	18,6	2,5
дебіторська заборгованість	122606	16,8	139274	18,8	184886	23,0	62280	50,8	6,2
грошові кошти	3404	0,5	43798	5,9	51071	6,4	47667	в 14 р.б.	5,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	215197	29,4	167665	22,6	199284	24,8	-15913	-7,4	-4,6
нерозподілений прибуток	144541	19,8	97009	13,1	128628	16,0	-15913	-11,0	-3,8
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	58590	8,0	264496	35,7	0	0,0	-58590	-100,0	-8,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	457285	62,5	309202	41,7	604030	75,2	146745	32,1	12,7
БАЛАНС:	731072	100	741363	100	803314	100	72242	9,9	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє оцінити зміни у структурі активів і пасивів підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за період 2021-2023 років. Загальна вартість активів збільшилася на 9,9%, що свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства. Водночас структура активів зазнала суттєвих змін. Частка необоротних активів знизилася з 37,8% до 28,7%, тоді як оборотні активи зросли з 62,2% до 71,3%. Найбільше зростання серед оборотних активів продемонстрували грошові кошти, які зросли в 14 разів, та дебіторська заборгованість, що збільшилася на 50,8%. Вартість основних засобів зменшилася на 17,1%, що може вказувати на знос або вибуття активів.

У структурі пасивів найбільш помітним є зростання поточних зобов'язань із 62,5% до 75,2%, що свідчить про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань. Власний капітал підприємства зменшився на 7,4%, зокрема нерозподілений прибуток скоротився на 11,0%, що може свідчити про певні фінансові труднощі. Довгострокові зобов'язання повністю зникли у 2023 році, що свідчить про погашення або рефінансування таких боргів. Позитивним є зростання запасів на 18,6%, що може свідчити про нарощування виробничого потенціалу.

Незважаючи на збільшення активів, зменшення власного капіталу вказує на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання дебіторської заборгованості на 50,8% може бути ознакою ризиків, пов'язаних із несвоєчасними розрахунками клієнтів. Підвищення частки оборотних активів разом із зростанням поточних зобов'язань вказує на посилення короткострокової фінансової напруги.

Загалом, підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» слід приділити увагу підвищенню ефективності використання необоротних активів і управлінню дебіторською заборгованістю, щоб уникнути можливих фінансових ризиків.

Діагностика фінансових результатів підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Фінансові результати відображають здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати стабільність і

розвиватися в умовах конкурентного ринку. Вивчення динаміки доходів, витрат і чистого прибутку дозволяє виявити сильні сторони діяльності, а також визначити потенційні проблеми. Такий аналіз допомагає своєчасно виявляти фактори, що впливають на фінансову стійкість, і розробляти заходи для їх усунення.

Діагностика фінансових результатів є необхідною для визначення економічної доцільності реалізації різних проєктів і стратегій. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозувати його майбутню фінансову діяльність. Особливе значення цей процес має для підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, результати такого аналізу є важливими для інвесторів, кредиторів і партнерів, які приймають рішення про співпрацю з підприємством.

Загалом, діагностика фінансових результатів є невід'ємною складовою системи управління, що забезпечує ефективне планування, контроль і реалізацію бізнес-стратегій для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства
ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	987525	791890	960852	-26673	-2,70
Собівартість реалізованої продукції	757529	621792	715407	-42122	-5,56
Валовий прибуток	229996	170098	245445	15449	6,72
Інші операційні доходи	26886	94853	79069	52183	194,09
Адміністративні витрати	83893	57548	73771	-10122	-12,07
Витрати на збут	107001	69371	79387	-27614	-25,81
Інші операційні витрати	38279	90946	86267	47988	125,36
Фінансовий результат від операційної діяльності	27709	47086	85089	57380	в 2,1 р.б.
Дохід від участі в капіталі	52	175	0	-52	-100

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші фінансові доходи	0	0	639	639	100
Інші доходи	53101	168380	132944	79843	150,36
Фінансові витрати	16804	16421	18684	1880	11,19
Інші витрати	16208	246752	161963	145755	в 9 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	47850	-47532	38025	-9825	-20,53
Чистий фінансовий результат	38168	-47532	31620	-6548	-17,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє як позитивні, так і негативні зміни в динаміці ключових показників за 2021-2023 роки. Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 2,7% (-26673 тис. грн), що свідчить про труднощі з підтримкою обсягу продажів. Разом із тим, собівартість реалізованої продукції також скоротилася на 5,56% (-42122 тис. грн), що допомогло збільшити валовий прибуток на 6,72% (+15449 тис. грн).

Особливу увагу слід звернути на значне зростання інших операційних доходів, які збільшилися на 194,09% (+52183 тис. грн), що є вагомим внеском у поліпшення фінансових результатів. Водночас адміністративні витрати та витрати на збут скоротилися відповідно на 12,07% і 25,81%, що свідчить про ефективнішу витратну політику підприємства.

Проте зростання інших операційних витрат на 125,36% (+47988 тис. грн) є негативним сигналом, який потребує детальнішого аналізу. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 2,1 раза, досягнувши 85089 тис. грн. Це вказує на ефективне управління операційною діяльністю.

Варто також зазначити значне збільшення інших доходів на 150,36% (+79843 тис. грн), що є додатковим джерелом фінансових ресурсів. Однак, інші витрати зросли в дев'ять разів (+145755 тис. грн), що суттєво вплинуло на кінцевий фінансовий результат. У результаті чистий фінансовий результат скоротився на 17,16% (-6548 тис. грн), що підкреслює необхідність удосконалення управління витратами.

Загалом, підприємство демонструє потенціал для покращення фінансової ефективності за умов оптимізації витрат і підвищення стабільності доходів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,99	1,56	0,95	-0,04
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,10	0,08	0,07
3. Чистий оборотний капітал	-227620	185047	-31505	196115
4. Коефіцієнт автономії	0,29	0,23	0,25	-0,04
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,42	0,29	0,33	-0,09
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,13	-0,16	-0,05	0,08
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,21	1,67	1,80	-0,41
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,59	3,20	4,82	0,23
9. Рентабельність господарської діяльності, %	3,87	-5,66	3,11	-0,76
10. Рентабельність власного капіталу, %	17,74	-28,38	15,87	-1,87
11. Рентабельність продукції, %	30,36	27,36	34,31	3,95

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки фінансових показників ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2021-2023 роки свідчить про певні коливання у фінансовій стабільності та ефективності діяльності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,04, що вказує на зменшення спроможності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,07, що є позитивним сигналом про покращення короткострокової платоспроможності. Чистий оборотний капітал демонструє суттєві зміни, знизившись у 2023 році порівняно з 2022 роком, проте все ще є значно вищим, ніж у 2021 році, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Загалом, підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє змішані результати: попри певні позитивні зрушення, необхідно посилити фінансову стійкість і ефективність управління ресурсами.

2.3. Оцінка сучасного стану формування стратегії розвитку підприємства

Система стратегічного управління розвитком підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» орієнтована на забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності виробничих і фінансових процесів. Вона включає в себе кілька ключових етапів та принципів, що дозволяють компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати поставлених цілей (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система стратегічного управління розвитком підприємства ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД»

Компонент	Опис
Аналіз зовнішнього середовища	Підприємство здійснює постійний моніторинг змін на ринку, тенденцій розвитку галузі та аналіз конкурентного середовища для виявлення нових можливостей.
Стратегічне планування	Формулювання довгострокових і короткострокових стратегій для розширення асортименту, вдосконалення виробництва та виходу на нові ринки.
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, модернізація виробничих ліній і використання енергозберігаючих технологій для підвищення ефективності виробництва.
Фінансове управління	Використання методів фінансового контролю для забезпечення стабільності грошових потоків, оптимізації витрат і спрямування інвестицій на розвиток.
Управління персоналом	Розвиток кваліфікації працівників, впровадження мотиваційних програм та створення можливостей для кар'єрного росту співробітників.
Екологічна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, впровадження сталих технологій і зниження негативного впливу на навколишнє середовище через енергоефективні рішення.
Розширення географії продажів	Збільшення присутності на міжнародних ринках (країни СНД, Європи, Північної та Південної Америки) для збільшення обсягу продажів і зміцнення позицій.
Впровадження корпоративної культури	Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, інноваційність та взаємодопомогу серед співробітників, що підвищує ефективність підприємства.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Представлені дані відображають основні компоненти системи стратегічного управління розвитку ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД», що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на зміни в

зовнішньому середовищі.

Передусім, система стратегічного управління розвитком підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» направлена на визначення головних стратегічних орієнтирів – місії, бачення та стратегічних принципів розвитку, що представлено на рис. 2.3.

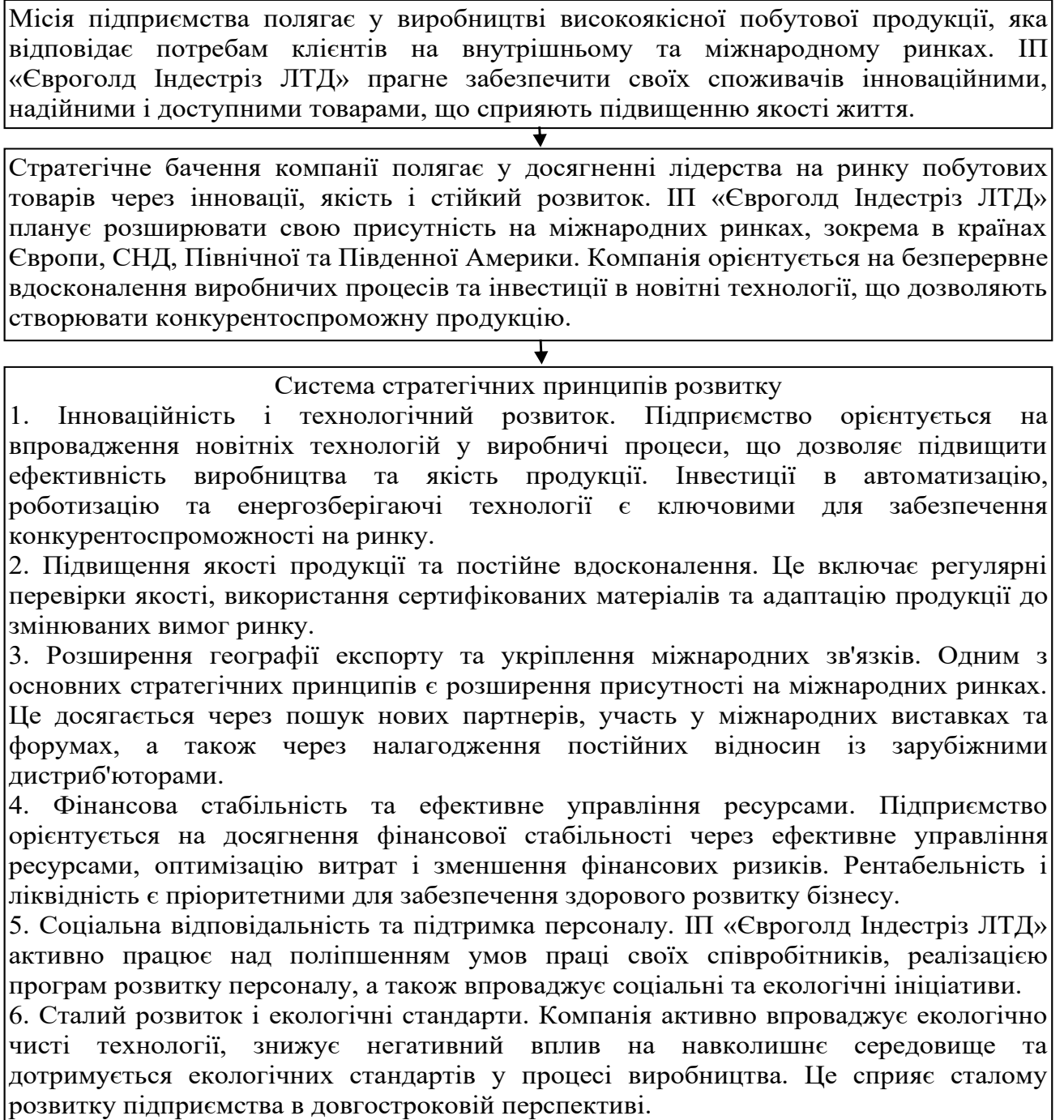


Рис. 2.3. Визначення головних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» на ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дослідження системи стратегічних цілей розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є важливим кроком для забезпечення стабільного і сталого зростання підприємства на ринку. Визначення чітких стратегічних цілей дозволяє підприємству орієнтувати свої зусилля на досягнення довгострокових результатів і ефективно реагувати на змінювані умови зовнішнього середовища. Оскільки успіх бізнесу значною мірою залежить від правильного планування і впровадження стратегічних ініціатив, це дослідження допомагає виявити ключові фактори, що сприяють розвитку компанії [64, с.225].

Система стратегічних цілей розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система стратегічних цілей розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1	2
1. Покращення якості продукції та розширення асортименту	1.1. Впровадження нових технологій для підвищення якості продукції.
	1.2. Розширення асортименту продукції на основі потреб ринку.
	1.3. Проведення регулярних перевірок якості продукції та оптимізація виробничих процесів.
	1.4. Розробка нових моделей продукції для задоволення різноманітних потреб споживачів.
2. Розвиток міжнародних ринків та збільшення експорту	2.1. Розширення географії експорту, зокрема в Європу та Південну Америку.
	2.2. Укріплення партнерських відносин із зарубіжними дистриб'юторами та компаніями.
	2.3. Підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку.
	2.4. Участь у міжнародних виставках та форумах для залучення нових клієнтів та партнерів.
3. Інновації та автоматизація виробничих процесів	3.1. Впровадження автоматизованих ліній для зниження витрат на виробництво та підвищення ефективності.
	3.2. Інвестиції у нові технології та модернізацію виробничих потужностей.
	3.3. Оцінка та інтеграція сучасних енергозберігаючих технологій на виробництві.
	3.4. Підвищення кваліфікації працівників щодо роботи з новими технологіями та автоматизованими системами.
4. Покращення фінансової стабільності та рентабельності	4.1. Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.
	4.2. Збільшення доходів від продажу через нові канали збуту та партнерські програми.
	4.3. Зниження фінансових ризиків та підвищення ліквідності підприємства.

Продовження таблиці 2.8

1	2
	4.4. Розробка стратегії з оптимізації оподаткування та залучення інвестицій.
5. Соціальна відповідальність та розвиток персоналу	5.1. Покращення умов праці та підвищення задоволеності співробітників.
	5.2. Впровадження програм розвитку персоналу, тренінгів та підвищення кваліфікації.
	5.3. Розвиток корпоративної культури та підтримка ініціатив співробітників.
	5.4. Реалізація екологічних та соціальних проектів для підтримки сталого розвитку та благополуччя громади.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.8 містять чітко визначені стратегічні цілі та підцілі для кожної з них, що дозволяють забезпечити всебічний розвиток підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за методикою SWOT-аналізу є необхідним для виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність підприємства. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це дає змогу підприємству виявити свої конкурентні переваги та сфери для покращення, що сприяє оптимізації стратегічних рішень. Визначення сильних сторін допомагає закріпити успіхи, а аналіз слабких - виявити проблеми, які потребують негайного вирішення [35, с.370].

Оцінка можливостей зовнішнього середовища дає змогу оперативно реагувати на ринкові зміни, а загрози допомагають мінімізувати ризики для розвитку компанії. Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом для формування стратегії, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за методикою SWOT-аналізу представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Виробництво та надання послуг	
Великий досвід Сучасні інноваційні технології Широка продуктова лінійка	Складнощі з внутрішніми виробничими проблемами
Персонал	
Навчання персоналу (підвищення кваліфікації, рівня та розряду). Згуртований колектив.	Низька мотивація працівників. Високий середній вік.
Фінанси	
Налагоджена робота у економічній сфері. Можливість отримання економії від зростання обсягу виробництва	Недостатньо власних обігових коштів для фінансування власної діяльності Ціни вище ринкових, адже продукція високої якості
Маркетинг та збут	
Швидка обробка замовлень. Задоволеність клієнтів якістю товару.	Слабке просування товару. Відсутність після продажного обслуговування
Організаційна культура та імідж	
Лідерство у галузі Гарна репутація та відоме виробництво	Фірмовий стиль вимагає суттєвої доопрацювання.
Можливості	Загрози
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Соціокультурні	
Зростання інтересу молодого покоління до виробничої діяльності. Зміна потреб та уподобань покупців.	Міграція потенційної робітника на Захід крани, за кордон Мобілізація працівників чоловічої статі Втрата сформованих традицій
Технологічні	
Використання надійного та ефективного обладнання. Впровадження ощадливого виробництва.	Поява китайських товарів-замінників. Не освоєні належним чином останні новітні технології.
Економічні	
Висока заробітна плата робітників. Сертифікат міжнародної організації TUV CERT.	Активність конкурентів. Слабкість постачальників.
Політичні	
Державні реформи щодо забезпечення відповідності рівня технічної оснащеності та виробництва продукції.	Нестабільність законодавства. Несприятлива політика уряду.
Екологічні	
Безпечне виробництво для навколишнього середовища (здійснюється переробка та утилізація відходів)	Дефіцит деяких видів сировини Подорожчання використовуваної енергії

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підсумовуючи отриману інформацію, можна сформулювати наступні висновки. По-перше, підприємству варто звернути увагу на свої слабкі сторони і, по можливості, мінімізувати їх. Особливий акцент слід зробити на зміцненні сильних аспектів, що допоможе підвищити конкурентоспроможність та репутацію компанії. Зокрема, ми пропонуємо такі заходи:

- залучення молодих спеціалістів для зниження середнього віку працівників;
- розширення продажів через активніший вихід на європейський ринок;
- впровадження програм для відпочинку та соціальної підтримки працівників для підвищення їх мотивації;
- фокусування на «лідерстві в галузі продукції широкого попиту», що дозволить залучити нових постачальників та значно збільшити клієнтську базу.

Модель ділової переваги (BEM) є ефективним інструментом для оцінки стратегічного розвитку підприємства та визначення його конкурентних переваг на ринку. Вона ґрунтується на аналізі ключових аспектів, таких як лідерство, стратегія, персонал, партнерства, процеси, продукти та послуги, а також результатів діяльності підприємства. За допомогою цієї моделі можна оцінити, наскільки підприємство здатне підтримувати свою конкурентоспроможність і стійко розвиватися в умовах змінюваного ринкового середовища. Кожен критерій оцінюється за певними параметрами, що дозволяє отримати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства. Модель BEM є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень та формування напрямків подальшого розвитку [39, с.436].

Результати аналізу стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» на основі моделі ділової переваги (BEM) представлено у табл. 2.10.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що лідерство та стратегія отримали високу оцінку завдяки ефективному управлінню та чітким стратегічним пріоритетам, що дозволяють підприємству успішно розвиватися. Персонал та партнерства також мають хорошу оцінку, але є певні можливості для покращення кваліфікації персоналу і інвестування в екологічні ініціативи.

Таблиця 2.10

Результати аналізу стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»
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 керівництво, що активно впроваджує стратегії для розвитку підприємства та ефективно координує його діяльність.
Стратегія	9	0,15	1,35	Чітке визначення стратегічних пріоритетів, орієнтованих на інноваційність і зростання на міжнародних ринках.
Персонал	7	0,10	0,70	Досвідчений персонал, проте є потреба в оновленні кваліфікації з урахуванням новітніх технологій та стандартів.
Партнерства та ресурси	8	0,10	0,80	Надійні постачальники, стабільна співпраця з регіональними підприємствами, але інвестиції в екологічні ініціативи обмежені.
Процеси, продукти та послуги	9	0,15	1,35	Висока якість продукції, постійне вдосконалення технологій, зростання асортименту з новими продуктами та лініями.
Результати стратегічного розвитку				
Задоволення споживачів	9	0,10	0,90	Висока лояльність клієнтів завдяки стабільній якості продукції, постійному оновленню асортименту та сервісу.
Задоволення персоналу	7	0,05	0,35	Сприятливі умови праці, але можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку потребують вдосконалення.
Вплив на суспільство	8	0,10	0,80	Активна соціальна відповідальність, підтримка місцевих ініціатив та екологічних проєктів.
Бізнес-результати	9	0,10	0,90	Стійке зростання фінансових показників, підвищення частки ринку і розвиток нових ринків збуту, зокрема в Європі.
Загальна оцінка	x	x	8,35	ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє високий рівень стратегічного розвитку за всіма критеріями моделі.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В процесах та продуктах підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» має велику силу, завдяки високій якості продукції і постійному вдосконаленню технологій. Задоволення споживачів та бізнес-результати також знаходяться на високому рівні, що забезпечує позитивний розвиток підприємства.

Загальна оцінка ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» складає 8,35, що свідчить про високий рівень стратегічного розвитку за всіма критеріями моделі.

Піраміда результативності МакНейра - це методика стратегічного аналізу, яка допомагає оцінити ефективність стратегічного розвитку підприємства або організації. Вона представляє собою ієрархічну структуру, що складається з кількох рівнів, кожен з яких відповідає за певні аспекти стратегічного управління.

Методика дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою стратегію, а також визначити слабкі та сильні сторони у різних аспектах його діяльності. Піраміда результативності допомагає компаніям зосередитися на ключових показниках для досягнення стратегічних цілей і покращення конкурентних позицій [61, с.225].

Оцінка рівня стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за методикою побудови Піраміди результативності МакНейра представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за методикою побудови Піраміди результативності МакНейра

Рівень піраміди	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка	Коментар
1	2	3	4	5
1. Бачення				
Чіткість місії та стратегічного бачення	8	0,15	1,20	Стратегія компанії добре окреслена, з фокусом на інноваціях та розвиток ринку, однак є потреба в деталізації певних аспектів стратегії для кращої орієнтації на довгострокову перспективу.
Відповідність місії потребам ринку	7	0,10	0,70	Місія підприємства досить чітко відповідає вимогам ринку, але потрібно адаптувати її до більш специфічних та швидко змінюваних умов, зокрема до нових технологічних трендів і потреб споживачів.
2. Стратегії				
Наявність довгострокової стратегії	8	0,12	0,96	Компанія має чітко сформульовану стратегію розвитку, що орієнтована на розширення ринку та інновації. Проте необхідно посилити планування для змін на ринку.
Гнучкість стратегічних планів	7	0,08	0,56	Стратегія достатньо гнучка, однак є обмеження щодо швидкості реагування на непередбачувані ринкові зміни. Потрібно покращити здатність до оперативної адаптації в умовах криз.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3. Процеси та системи				
Ефективність управлінських процесів	8	0,10	0,80	Системи управління в компанії добре налагоджені, що забезпечує ефективність діяльності. Однак є можливість для оптимізації деяких процесів, що дозволить зменшити витрати та покращити організаційну структуру.
Інноваційність виробничих процесів	9	0,12	1,08	Впровадження новітніх технологій та автоматизації дозволяє компанії підтримувати високу якість продукції та знижувати витрати. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.
4. Показники ефективності				
Фінансові результати	9	0,12	1,08	Стратегії компанії дають позитивний фінансовий результат, що підтверджується зростанням доходів за останні роки. Необхідно зберегти цей тренд за допомогою продовження інвестицій в інновації та маркетинг.
Частка ринку	8	0,08	0,64	Компанія займає стабільні позиції на ринку, однак слід зосередитись на розширенні частки, що дозволить укріпити лідерські позиції в галузі.
5. Задоволення зацікавлених сторін				
Рівень задоволення клієнтів	9	0,08	0,72	Високий рівень задоволення клієнтів через стабільну якість продукції та відмінний сервіс. Це сприяє високій лояльності та повторним покупкам.
Задоволення персоналу	7	0,07	0,49	Співробітники компанії загалом задоволені умовами праці, але необхідно покращити можливості для розвитку кар'єри, навчання та мотивації персоналу для досягнення ще кращих результатів.
Соціальна відповідальність	8	0,07	0,56	Підприємство активно бере участь у соціальних ініціативах, що підвищує його репутацію та довіру серед місцевих спільнот. Однак можна більше зосередитись на екологічних і сталих практиках.
Загальна оцінка			8,11	Загальний рівень стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» є високим. Підприємство демонструє стабільне зростання і здатність адаптуватися до змін. Однак існує потреба в деяких вдосконаленнях в адаптації стратегії до швидко змінюваного ринку та забезпеченні розвитку персоналу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє стабільний стратегічний розвиток, орієнтуючись на високий рівень інноваційності та ефективності своїх управлінських процесів. Місія компанії чітко спрямована на задоволення потреб ринку та створення якісної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Її стратегічне бачення є визначеним і узгодженим із зовнішніми умовами та ринковими тенденціями. Важливим аспектом є наявність довгострокових стратегій, спрямованих на розширення ринкової частки та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяють підвищити якість продукції та покращити виробничі процеси. Однак, гнучкість стратегічних планів потребує вдосконалення, особливо у реагуванні на зовнішні виклики та зміни в ринковому середовищі. Системи управління підприємства добре налаштовані і дозволяють досягати визначених цілей, проте деякі процеси можна ще оптимізувати для підвищення ефективності.

Фінансові результати компанії свідчать про стабільне зростання, що вказує на успішну реалізацію стратегічних ініціатив. Компанія зберігає конкурентні позиції на ринку, хоча є потенціал для розширення частки на нових ринках. У сфері задоволення зацікавлених сторін компанія активно працює над покращенням лояльності клієнтів і створенням сприятливого клімату для персоналу, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей.

Можна зробити висновок, що соціальна відповідальність компанії відіграє важливу роль у її розвитку, зокрема через участь у регіональних проектах, що підвищує її репутацію серед громадськості. Загалом, стратегічний розвиток ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» характеризується високим рівнем ефективності, проте є простір для вдосконалення в частині адаптації до змін ринку та підвищення гнучкості управлінських процесів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки формування стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що компанія ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» була заснована у Житомирі в 2002 році вихідцем з Австрії Еріхом Гролічем та його синами Нільсом та Тобіасом. Підприємство спеціалізується на виробництві побутових товарів, орієнтуючись як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів. Основною метою діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є досягнення високого рівня ефективності виробництва, розвиток працівників, впровадження енергозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів.

2. Аналіз економічних показників діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2021–2023 роки свідчить про неоднозначну динаміку результатів роботи підприємства. Чистий дохід за цей період знизився на 2,7% (-26673 тис. грн), що свідчить про складнощі з нарощенням обсягів реалізації. При цьому чистий прибуток у 2023 році скоротився на 17,16% порівняно з 2021 роком, досягнувши 31620 тис. грн, що може бути наслідком значних витрат або неефективного управління.

3. Узагальнено, що система стратегічного управління розвитком підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» орієнтована на забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності виробничих і фінансових процесів. Вона включає в себе кілька ключових етапів та принципів, що дозволяють компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати поставлених цілей. Представлені дані відображають основні компоненти системи стратегічного управління розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

4. Визначено, що дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічного розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за методикою SWOT-

аналізу є необхідним для виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність підприємства. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це дає змогу підприємству виявити свої конкурентні переваги та сфери для покращення, що сприяє оптимізації стратегічних рішень. Визначення сильних сторін допомагає закріпити успіхи, а аналіз слабких - виявити проблеми, які потребують негайного вирішення.

5. Обґрунтовано, що лідерство та стратегія отримали високу оцінку завдяки ефективному управлінню та чітким стратегічним пріоритетам, що дозволяють підприємству успішно розвиватися. Персонал та партнерства також мають хорошу оцінку, але є певні можливості для покращення кваліфікації персоналу і інвестування в екологічні ініціативи. В процесах та продуктах підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» має велику силу, завдяки високій якості продукції і постійному вдосконаленню технологій. Задоволення споживачів та бізнес-результати також знаходяться на високому рівні, що забезпечує позитивний розвиток підприємства.

6. Доведено, що ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє стабільний стратегічний розвиток, орієнтуючись на високий рівень інноваційності та ефективності своїх управлінських процесів. Місія компанії чітко спрямована на задоволення потреб ринку та створення якісної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Її стратегічне бачення є визначеним і узгодженим із зовнішніми умовами та ринковими тенденціями. Важливим аспектом є наявність довгострокових стратегій, спрямованих на розширення ринкової частки та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяють підвищити якість продукції та покращити виробничі процеси. Однак, гнучкість стратегічних планів потребує вдосконалення, особливо у реагуванні на зовнішні виклики та зміни в ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІП «ЄВРОГОЛД ІНДЕСТРІЗ ЛТД»

3.1. Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності

У сучасному мінливому бізнес середовищі підприємства стикаються з викликами, які впливають з невизначеності, а саме ринкові зміни, технологічні перетворення, політичні турбулентності, економічні кризи тощо. За таких обставин процес формування виробничої стратегії для підприємств стає особливо складним завданням. Головне питання полягає в тому, як підприємства можуть реагувати на невизначеність, і як цей процес може бути оптимізований та удосконалений з метою досягнення стратегічних цілей. З огляду на те, що невизначеність є невід’ємною складовою сучасного бізнесу, виробничі стратегії повинні бути адаптивними, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Втім, багато підприємств стикаються з труднощами щодо розробки та впровадження стратегій, які дозволять їм ефективно оптимізувати ресурси, максимально використовувати можливості та забезпечити стабільний розвиток у мінливих умовах функціонування. Тому вирішення цієї проблеми потребує розробки нових підходів до формування виробничих стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств, стабільності та ефективності його стратегічного управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища [78, с.165].

В сучасних умовах конкурентної боротьби та швидких змін ефективна виробнича стратегія є ключовим фактором успішної діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Формування виробничої стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» – це складний та мінливий процес, який вимагає комплексного підходу щодо аналізу

внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основні підходи до формування стратегії включають принципи лідерства за витратами, диференціації продукції та фокусування на конкретному ринковому сегменті.

Етапи формування стратегії включають аналіз ресурсів, визначення стратегічних цілей та вибір оптимальних стратегічних напрямків розвитку (рис. 3.1).

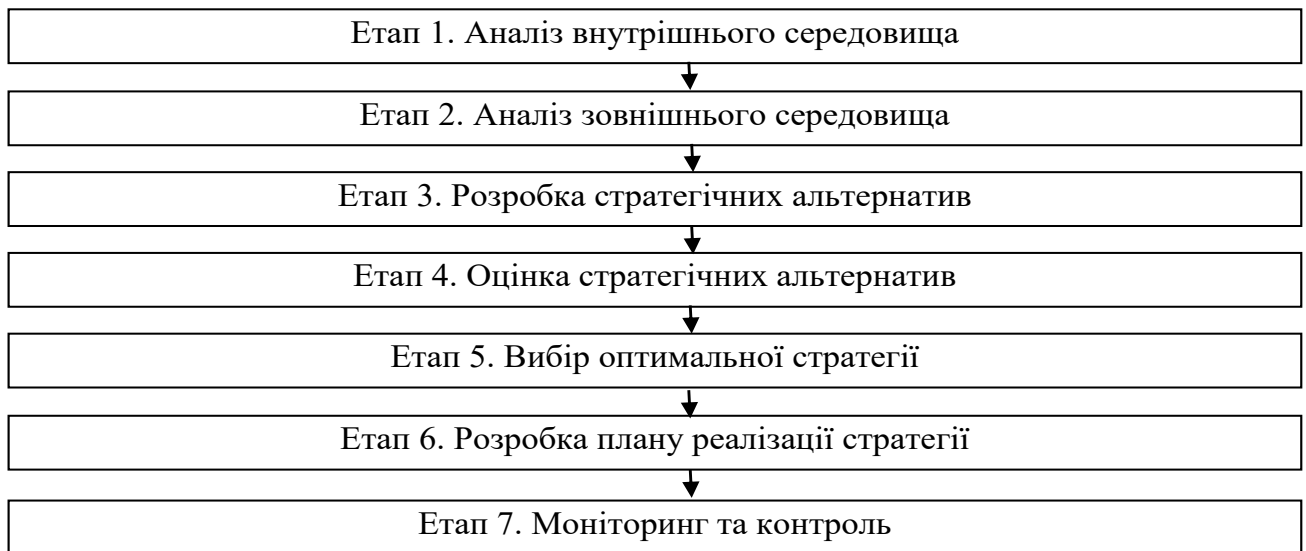


Рис. 3.1. Етапи формування виробничої стратегії підприємства

ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: складено автором за [6; 18]

Підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» повинно розробити оперативні плани виробництва, які враховують ресурси, терміни, технології та інші аспекти виробничої діяльності. Плани дій дозволяють ефективно керувати процесами та вчасно реагувати на зміни у середовищі. Виробнича стратегія є сукупністю заходів, методів і стандартів, спрямованих на досягнення передбаченої мети та цілей. Ця стратегія передбачає оптимальне використання наявних ресурсів з метою ефективного виконання поставлених завдань. Важливою характеристикою є її гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [70, с.492].

Формування виробничої стратегії в умовах невизначеності є викликом для сучасних підприємств. Невизначеність може виникати з різноманітних джерел,

таких як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації, політичні та економічні кризи тощо. У цьому контексті розуміння та ефективне управління невизначеністю стає критичним для успішної стратегічної діяльності підприємства. Умови невизначеності часто вимагають від підприємств змінювати свою стратегію у досить стислі терміни [4, с.33].

Для ефективної розробки виробничої стратегії, необхідно здійснити аналіз зовнішнього бізнес середовища, враховуючи стан ринку, рівень конкуренції, динаміку ринкового попиту та пропозиції. Важливо враховувати зміни даних факторів, а також визначити переваги та недоліки функціонування досліджуваного підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Тільки на підставі глибокого аналізу можна сформулювати стратегію, що відповідає потребам ринку та забезпечить стійкий розвиток підприємства [6, с.48].

У ході своєї діяльності, підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» може використовувати паралельно низку стратегічних підходів, які мають потенціал бути інтегрованими та взаємопов'язаними для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Ці стратегії можуть бути налаштовані таким чином, щоб швидко реагувати на прогнозовані або не прогнозовані зміни на ринку, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища [6, с.74].

При формуванні виробничої стратегії підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» важливо також враховувати низку ключових аспектів, серед яких гнучкість операційного процесу та можливість його розвитку. Гнучкість виробничої діяльності підприємства є важливим фактором, що визначає його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх обставин, забезпечуючи оптимальні умови функціонування в умовах невизначеності та ризику. Підвищення гнучкості виробничого процесу може бути досягнуто шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації ланцюга постачання, а також збільшенням адаптивності організаційної структури ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Також важливим елементом виробничої стратегії підприємства ІП

«Євроголд Індестріз ЛТД» є аналіз ймовірності подальшого розвитку виробничої діяльності підприємства. Цей аспект передбачає оцінку потенційних напрямків розвитку ринку, кон'юнктури, технологічних тенденцій та інших факторів, що можуть вплинути на стратегічні рішення підприємства у майбутньому. Зокрема, аналіз ймовірності розвитку дозволяє виявити потенційні можливості для розширення або диверсифікації виробничої бази, встановити пріоритетні напрямки інвестування та розробити стратегічні сценарії розвитку, спрямовані на максимізацію конкурентних переваг та стабільного зростання підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» [5].

В сучасних умовах гнучкість виробництва є невід'ємною властивістю, що має вирішальне значення для успішної діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Гнучкість надає можливість швидко та ефективно переналаштувати обладнання та змінити технологічне оснащення виробництва з метою розширення асортименту продукції. Цей процес враховує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, кожен з яких має свою специфіку та впливає на здатність підприємства до адаптації до змін у середовищі. Основною передумовою для досягнення цієї гнучкості є універсальність кожного окремого елемента виробничого процесу. У контексті виробництва, кожен елемент є невід'ємною частиною цілісного технологічного ланцюга, де його відсутність чи недоступність може призвести до зупинки або ускладнення процесу виробництва. У своїй діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» може застосовувати одночасно кілька стратегій, які взаємодіють між собою і здатні швидко адаптуватися до будь-яких, як передбачуваних, так і непередбачуваних змін у зовнішньому бізнес середовищі. Ефективна переорієнтація виробництва передбачає не лише вихід на нові ринки, але й можливість розробки нових товарів або послуг, що вимагають додаткових ресурсів та зусиль у формі фінансових, технічних та організаційних інвестицій. Крім того, ця стратегія вимагає від підприємства гнучкості та адаптивності для успішного впровадження змін у виробничий процес.

З метою визначення особливостей формування та реалізації виробничої

стратегії ІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» в сучасних умовах невизначеності доцільним є критичний аналіз відповідних підходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки підходів до формування стратегії
ІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» в умовах невизначеності

Переваги	Недоліки
1	2
Стратегія гнучкості	
Адаптивність до змін: гнучкі виробничі системи легше адаптуються до змін у внутрішньому середовищі компанії (наприклад, зміни в попиті, технологічні інновації тощо) і зовнішньому середовищі (зміни в ринкових умовах, конкуренція тощо). Швидкість реакції: гнучкі системи дозволяють швидше реагувати на зміни, що дозволяє компанії ефективніше використовувати можливості та уникати загроз. Ефективність виробництва: гнучкість дозволяє оптимізувати виробничі процеси, що може призвести до зниження витрат і підвищення продуктивності. Збільшення конкурентоспроможності: здатність швидко адаптуватися до змін дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в невизначеному середовищі.	Високі витрати на реорганізацію: постійні зміни можуть призвести до високих витрат на реорганізацію виробничих процесів та систем, а також на навчання персоналу. Нестабільність для працівників: постійні зміни можуть призвести до нестабільності для працівників, що може вплинути на їхню продуктивність та мотивацію. Ризик якості: часті зміни можуть вплинути на якість продукції через нестабільність процесів виробництва. Потреба у великій гнучкості від постачальників: гнучкі виробничі системи часто потребують гнучкості й від постачальників, що може бути складним у вирішенні.
Стратегія складності	
Гнучкість: стратегія складності дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та ринкові умови, забезпечуючи адаптацію до нових вимог та викликів. Інновації: підходи, що базуються на складності, стимулюють творчий розвиток та інновації, оскільки сприяють виникненню нових ідей та рішень, які можуть виявитися важливими в невизначеному середовищі. Адаптивність: завдяки стратегії складності, організації можуть зберігати високий рівень адаптивності до змін, необхідних для успішного функціонування в невизначеному середовищі. Ефективне управління ризиками: підходи, що ґрунтуються на складності, дозволяють компаніям більш ефективно керувати ризиками, оскільки вони дозволяють виявляти та вирішувати проблеми на ранніх етапах.	Неоднозначність: стратегія складності може бути менш ефективною в ситуаціях, коли неясно, які саме дії чи рішення будуть оптимальними в конкретному контексті. Підвищений ризик помилок: внаслідок складності підходу існує підвищений ризик зробити помилки або зіткнутися з неочікуваними наслідками в процесі реалізації стратегії. Потреба в комплексному аналізі: для успішної реалізації стратегії складності часто необхідно проводити детальний аналіз різноманітних факторів, що може бути часота ресурсомістким процесом.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Агентність та еволюційна стратегія	
Локальні знання: агенти можуть мати більш детальне та актуальне інформацію про місцеві умови та потреби. Адаптація до змін: шляхом випробування різних стратегій система може адаптуватися до змін в середовищі. Масштабованість: еволюційні стратегії можуть бути ефективними для великих систем, оскільки вони можуть працювати без централізованого керівництва.	Потреба в ефективному комунікаційному механізмі: для успішної роботи системи агентів необхідний ефективний механізм комунікації та обміну інформацією. Неоптимальність: в перехідний період можуть виникати неоптимальні рішення, які можуть призвести до втрат часу та ресурсів. Потреба в постійному вдосконаленні: для успішної роботи еволюційної стратегії потрібно постійно вдосконалювати процеси відбору та адаптації.
Ресурсно орієнтована стратегія	
Внутрішні ресурси: замість залежності від зовнішніх факторів, ця стратегія спирається на внутрішні ресурси підприємства, такі як знання, технології, персонал та інфраструктура. Довгострокова стійкість: за умов невизначеності, де зміни можуть бути непередбачуваними, ця стратегія дозволяє підприємствам планувати на довгострокову перспективу, орієнтуючись на власні ресурси. Створення конкурентної переваги: зосередженість на внутрішніх ресурсах може допомогти підприємству створити унікальні конкурентні переваги, які важко скопіювати.	Ризик неспіху: якщо внутрішні ресурси підприємства не виявляться ефективними або конкурентоспроможними, це може призвести до неспіху стратегії. Втрата конкурентної позиції: зосередженість на внутрішніх ресурсах може призвести до того, що підприємство втратить здатність конкурувати з іншими, які швидко адаптуються до змін у середовищі. Потреба у регулярному аналізі: підприємствам, що практикують ресурсноорієнтовану стратегію, потрібно постійно аналізувати свої внутрішні ресурси, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам мінливого середовища.

Джерело: складено автором за [34]

Розробка виробничої стратегії в значній мірі обумовлено ринковим попитом на продукцію, оскільки саме він визначає обсяги виробництва. Ефективність виробництва конкретного товару аналізується з точки зору його прибутковості. Таким чином, при формування виробничої стратегії слід враховувати як прибуток від реалізації продукції, так і рівень попиту на неї.

Підприємницькі рішення щодо виробництва повинні ґрунтуватися на детальному аналізі ринкових тенденцій та прогнозуванні попиту. Окрім того, важливо враховувати конкурентну ситуацію на ринку та можливості оптимізації виробничих процесів. Наявність ефективної стратегії виробництва дозволяє

компанії не лише задовольняти потреби ринку, а й забезпечувати стабільність та рентабельність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ефективна виробнича стратегія ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» покликана забезпечити підтримку конкурентних переваг підприємства. Однією з ключових складових є ефективність виробництва, яка визначається не лише вартістю продукції, але й якістю, швидкістю виведення на ринок та асортиментом. Розробка стратегії виробництва вимагає глибокого аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту і врахування конкурентної ситуації. Крім цього, розглядаються і можливості оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє не тільки задовольняти потреби ринку, а й забезпечувати стабільність та рентабельність бізнесу у довгостроковій перспективі [27, с.309].

Характеристика основних напрямів формування виробничої стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика основних напрямів формування
виробничої стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Виробничі стратегії	Коротка характеристика
1	2
Модифікація виробництва	Основний акцент спрямований на застосуванні інноваційних та оригінальних концепцій для створення продукції високої якості, що має унікальні характеристики.
Повна спеціалізація	Планується створення найбільш відмінного продукту, який не лише мінімізує виробничі витрати, але й займає провідне місце на ринку завдяки своїй унікальності та передовим характеристикам.
Диверсифікація	Щодо асортиментного спектру продукції, важливим є досягнення різноманітності та розширення галузевого діапазону діяльності.
Інтенсифікація	За рахунок швидкого поліпшення та модифікації продукту і виробничого процесу значно збільшується обсяг виробництва, що призводить до відповідного зростання обсягу реалізації продукції.
Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Основна спрямованість виробничого процесу полягає у створенні продукції високої якості, налаштованої на задоволення потреб конкретного сегменту ринку. Ця продукція вирізняється від аналогічних пропозицій на ринку не лише своєю якістю, а й вищою ціновою категорією.
Переорієнтація виробництва	Використання всередині однієї групи товарів або повного асортименту продукції сприяє підвищенню його унікальності. Розширення асортименту чи впровадження нових видів виробництва ґрунтується на сучасних умовах функціонування та попиті на нові товари.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Інноваційні перетворення виробництва	Зростання інвестицій у науково-дослідні та конструкторські проекти, розширення асортименту виробів, удосконалення технологічних процесів у виробництві тощо.
Стабілізація виробництва	Полягає у підтримці наявного рівня виробництва без необхідності додаткових витрат на майбутнє
Унікальність виробництва	Орієнтування на виготовлення унікальної продукції, яка виділяється своєю неповторністю, рідкісністю та специфічністю, а також застосуванням передових технологій та матеріалів високої якості, є ключовим аспектом нашої діяльності. Продукт відзначається оригінальним дизайном, інноваційними характеристиками та універсальністю в застосуванні. Прагнення до створення унікальних рішень, які відповідають найвищим стандартам якості та задовольняють навіть найвибагливіші потреби клієнтів.

Джерело: складено автором за [34]

Існують також стратегії, що базуються на урахуванні якісних та кількісних характеристик виробничої складової, таких як наявні виробничі потужності, ефективність їх використання, тривалість функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару та операційний пріоритет діяльності. Використання новітніх технологій та аналітики для постійного збору та аналізу даних про ринок, конкурентів, споживачів та внутрішніх процесів підприємства. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та вчасно адаптувати стратегію. Рекомендується розробка механізму, який дозволить підприємствам швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це включає в себе регулярне оновлення стратегії та розробку альтернативних сценаріїв розвитку. Розробка інструментів для оцінки ризиків та можливостей у зовнішньому середовищі, що дозволить підприємствам адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов. Розробка не лише однієї стратегії, а кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, що можуть відбутися в невизначеному майбутньому. Це допоможе підприємству ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» бути готовим до різних можливих ситуацій.

Таким чином, в сучасних умовах доцільним є перехід до гнучких виробничих моделей, які дозволяють ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» швидко перепрофілювати виробництво відповідно до змін у попиті та умовах ринку,

зокрема впровадження методів Lean або Agile виробництва для оптимізації процесів та забезпечення швидкого реагування на зміни. Крім того, використання принципів дизайн-мислення допоможе ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» краще розуміти потреби своїх клієнтів та швидше реагувати на зміни їх запитів та уподобань.

Таким чином, удосконалення формування виробничої стратегії підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» в умовах невизначеності є надзвичайно важливим процесом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та успіху підприємства. В умовах швидко мінливого економічного середовища, необхідно враховувати не тільки внутрішні фактори підприємства, але й зовнішні впливи, такі як технологічні інновації, політичну нестабільність, зміни в законодавстві та вимоги споживачів. На основі аналізу теоретичних підходів були розроблені рекомендації щодо оптимізації процесів формування виробничої стратегії в умовах невизначеності. Ключовими елементами удосконалення формування виробничої стратегії в умовах невизначеності є постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розробка альтернативних сценаріїв розвитку, а також здатність ефективно приймати рішення в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності.

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку виробничих стратегій на підприємстві

Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку виробничих стратегій є важливим етапом для підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», оскільки це дозволяє забезпечити сталий розвиток у умовах змінюваного ринку та конкурентного середовища. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній гнучкості та готовності адаптуватися до нових викликів, що зумовлені як економічними, так і технологічними змінами. Для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», що спеціалізується на виробництві прасувальних дощок, чохлів до них, сушарок для одягу та господарських сходів, важливо мати чітко визначені

альтернативи для подальшого розвитку.

Однією з основних причин необхідності таких альтернатив є швидка зміна потреб споживачів та постійний розвиток нових технологій. Для досягнення конкурентних переваг компанії слід розглянути не лише традиційні напрямки розвитку, а й інноваційні можливості, які можуть значно підвищити ефективність виробничих процесів. Альтернативні стратегії дозволяють підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, але й активно впливати на ринок, виходячи на нові сегменти або вдосконалюючи існуючі продукти.

Визначення можливих напрямків розвитку дозволяє забезпечити диверсифікацію ризиків, розподіляючи ресурси серед різних проектів і стратегій. Також важливо враховувати потенціал для покращення фінансових результатів, а також можливість впровадження нових технологічних рішень. Маючи варіанти розвитку, ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» зможе залишатися на конкурентному ринку та досягати більш високих показників ефективності в довгостроковій перспективі.

Оцінка можливих напрямів стратегічного розвитку виробництва на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за відповідними параметрами представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка можливих напрямів стратегічного розвитку виробництва на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за відповідними параметрами

Напрями стратегічного розвитку	Параметр оцінки	Оцінка (0-10)	Коментар
1	2	3	4
1. Розширення асортименту продукції	Потенціал для зростання обсягів продажу	9	Розширення асортименту дозволяє залучити нових споживачів.
	Інноваційність продуктів	8	Продукти можуть бути вдосконалені за рахунок нових матеріалів.
	Витрати на впровадження	6	Необхідні додаткові інвестиції в обладнання та маркетинг.
2. Вдосконалення виробничих процесів	Покращення ефективності виробництва	9	Автоматизація виробничих ліній дозволить знизити витрати.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
	Технологічна інноваційність	8	Впровадження нових технологій значно покращить продуктивність.
	Ризики інвестицій	7	Необхідність у великих інвестиціях для модернізації обладнання.
3. Розвиток ринкових каналів збуту	Потенціал для збільшення ринкової частки	8	Розширення каналів збуту дозволить залучити більше клієнтів.
	Конкурентна перевага	7	Конкуренція на ринку потребує постійної адаптації стратегій.
	Витрати на маркетинг	6	Розширення каналів збуту потребує значних маркетингових витрат.
4. Вихід на нові географічні ринки	Потенціал міжнародного розширення	9	Великі можливості для експорту продукції на нові ринки.
	Ризики виходу на нові ринки	7	Необхідність у адаптації продукту до вимог іноземних ринків.
	Витрати на логістику та сертифікацію	8	Потрібні додаткові витрати на сертифікацію і доставку товарів.
5. Покращення корпоративної соціальної відповідальності	Вплив на репутацію компанії	8	Впровадження екологічних стандартів підвищить репутацію компанії.
	Витрати на екологічні ініціативи	6	Необхідність інвестицій у екологічні проекти для покращення іміджу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найбільш перспективними напрямками для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є розширення асортименту продукції та вихід на нові географічні ринки, оскільки ці стратегії можуть значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вдосконалення виробничих процесів також є важливим напрямом, оскільки це дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Однак, кожен з напрямів потребує ретельного планування та значних інвестицій, особливо для розширення каналів збуту та виходу на нові ринки.

ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» може розглянути кілька інноваційних продуктів у межах свого асортименту, зокрема прасувальних дощок, чохлів до них, сушарок для одягу, а також побутових та господарських сходів. Ось декілька можливих варіантів для розвитку та інновацій:

1. Прасувальні дошки з вбудованими технологіями для оптимізації процесу прасування. Можна розробити прасувальні дошки з вбудованими інноваційними технологіями, такими як вбудовані вентилятори або парогенератори, що

допомагають ефективніше розгладжувати складки. Ці дошки можуть мати функцію автоматичного нагріву та регулювання температури, що забезпечить кращий результат прасування і заощадить час користувача.

2. Чохли для прасувальних дощок з функцією антибактеріального покриття. Пропозиція чохла для прасувальних дощок з вбудованим антибактеріальним покриттям дозволить зберегти чистоту та гігієнічність під час використання. Такі чохла будуть актуальні для споживачів, які шукають більш гігієнічні та безпечні продукти для своєї побутової техніки.

3. Сушарки для одягу з енергоефективними технологіями. ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» може впровадити сушарки для одягу, які використовують енергоефективні технології, наприклад, системи з теплообмінниками або інфрачервоними нагрівальними елементами. Це дозволить значно знизити витрати електроенергії, що буде привабливим для споживачів, які шукають більш економічні рішення.

4. Модульні сходи для побутового використання. Можна розробити модульні та компактні сходи для побутових потреб, які будуть легкими, зручними для зберігання та можливістю адаптації до різних висот і умов. Такий продукт буде зручний для людей, які мають обмежений простір у домі або квартирі. Сходи можуть бути оснащені додатковими функціями, наприклад, зручними ручками або системами антиковзання.

5. Складні сходи для господарських потреб з покращеною безпекою. ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» може запропонувати новий тип сходів для господарських потреб, що поєднують легкість у складанні і транспорті, а також покращену безпеку завдяки використанню антиковзких покриттів та спеціальних стабілізуючих елементів, що запобігають падінням.

Ці інноваційні продукти можуть допомогти підприємству розширити асортимент і зайняти конкурентні позиції на ринку побутових товарів, а також задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Короткий опис кожного з альтернативних інноваційних продуктів із фокусом на унікальність і конкурентні переваги представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Короткий опис альтернативних інноваційних продуктів

ІІІ «Євроголд Індестріз ЛТД»

Продукт	Короткий опис	Конкурентні переваги
Прасувальні дошки з вбудованими технологіями для оптимізації процесу прасування	Інноваційні дошки з функціями підігріву, парогенерації та системою видалення вологи для зменшення часу прасування та збереження тканин.	Поєднання функціональності та сучасних технологій, зручність і висока ефективність.
Чохли для прасувальних дошок з функцією антибактеріального покриття	Виготовлені з матеріалів з антимікробним захистом, які забезпечують гігієнічність, захист тканин від бактерій і запобігання неприємним запахам.	Здоров'я та чистота при кожному використанні, підходять для сімей із дітьми та чутливих споживачів.
Сушарки для одягу з енергоефективними технологіями	Оснащені сенсорними елементами для оптимального розподілу тепла, що зменшує енергоспоживання, підходять для використання у приміщенні та на відкритому повітрі.	Екологічність, економія ресурсів, відповідність тренду на сталий розвиток.
Модульні сходи для побутового використання	Компактні, трансформовані сходи, що адаптуються до різних завдань, ідеально підходять для малих приміщень або дизайнерських рішень у домашньому інтер'єрі.	Функціональність, ергономіка, сучасний дизайн.
Складні сходи для господарських потреб з покращеною безпекою	Виготовлені з міцних матеріалів, оснащені протиковзальними системами та посиленою фіксацією для безпеки при господарських роботах.	Надійність, довговічність, відповідність стандартам безпеки, підходять для професійного та домашнього використання.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Експертне оцінювання є важливим інструментом для обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства. Воно дозволяє врахувати різноманітні аспекти діяльності, такі як інноваційність, рентабельність, відповідність ринковим тенденціям і можливості для масштабування. Використання експертного підходу забезпечує об'єктивність і врахування думок фахівців із різних галузей. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції та підвищити ефективність діяльності. Таким чином, експертне оцінювання стає ключовим етапом у прийнятті стратегічних

рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Результати експертного оцінювання перспективності напрямів стратегічного розвитку виробництва ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати експертного оцінювання перспективності напрямів
стратегічного розвитку виробництва ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Критерій оцінки	Вага	1. Прасувальні дошки з вбудованими технологіями	2. Чохли з антибактеріальним покриттям	3. Сушарки з енергоефективними технологіями	4. Модульні сходи для побутового використання	5. Складні сходи з покращеною безпекою
Інноваційність	0,30	8	6	10	7	8
Ринковий потенціал	0,25	7	6	9	7	8
Економічна ефективність	0,20	8	7	9	6	7
Впровадження у виробництво	0,15	6	8	9	8	8
Відповідність стратегії компанії	0,10	7	7	10	7	8
Загальна зважена оцінка	1,0	7,45	6,75	9,35	7,15	7,85

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найбільш перспективним напрямом стратегічного розвитку є сушарки для одягу з енергоефективними технологіями. Цей продукт має найвищу загальну оцінку (9.35), завдяки високій інноваційності, ринковому потенціалу та відповідності стратегічним цілям компанії.

Впровадження виробничої стратегії освоєння нової інноваційної продукції, зокрема сушарок для одягу з енергоефективними технологіями, є важливим етапом розвитку підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Такий напрямок відповідає сучасним тенденціям екологічної відповідальності, зростаючому попиту на енергоефективні рішення та запитам споживачів на зручну і економічну техніку. Розробка та впровадження цих продуктів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку, розширити асортимент і підвищити

конкурентоспроможність. Окрім цього, використання новітніх технологій сприятиме оптимізації виробничих процесів і зниженню витрат, що позитивно вплине на фінансові результати. Успішне освоєння цього сегмента створить умови для залучення нових клієнтів, збільшення ринкової частки та посилення репутації підприємства як інноваційного лідера галузі.

Параметри виробничої стратегії для освоєння інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Параметри виробничої стратегії для освоєння інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Параметр	Опис	Очікувані результати
1	2	3
Цільовий ринок	Домогосподарства, що прагнуть зменшити витрати на енергоспоживання, екологічно свідомі споживачі, мешканці багатоповерхівок та компактних осель.	Розширення клієнтської бази, залучення споживачів із середнім і високим рівнем доходу.
Технології виробництва	Використання енергоефективних компонентів, таких як теплообмінники, датчики вологості, технології сушіння з низьким енергоспоживанням.	Зниження виробничих витрат, підвищення ефективності продукції.
Інноваційність продукту	Оснащення сушарок функціями автоматичного відключення, адаптивного управління енергоспоживанням, антимікробними компонентами.	Унікальна пропозиція на ринку, що відповідає сучасним запитам клієнтів.
Конкурентні переваги	Низьке енергоспоживання, компактність, сучасний дизайн, екологічність, тривалий термін експлуатації.	Виділення продукції на фоні конкурентів, підвищення лояльності споживачів.
Ресурсне забезпечення	Інвестиції у високотехнологічне обладнання, залучення фахівців із інноваційних технологій, партнерство із постачальниками якісних матеріалів.	Забезпечення стабільності виробництва, висока якість готової продукції.
Маркетингова стратегія	Рекламні кампанії з акцентом на енергозбереження та екологічність, розширення продажів через інтернет-магазини та ритейлерів.	Підвищення впізнаваності бренду, зростання обсягів реалізації продукції.
Економічна ефективність	Зменшення витрат на виробництво завдяки технологічним рішенням, збільшення маржі за рахунок інноваційності продукту.	Підвищення прибутковості компанії, забезпечення сталого розвитку.
Соціальна відповідальність	Використання екологічно чистих матеріалів, підтримка ініціатив енергозбереження, створення нових робочих місць.	Позитивний імідж компанії, відповідність сучасним трендам відповідального бізнесу.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Ризики реалізації	Конкуренція з боку великих брендів, можливі труднощі в освоєнні технологій, залежність від постачальників.	Забезпечення резервних джерел матеріалів, диверсифікація постачальників, навчання персоналу.
Строки впровадження	12–18 місяців з моменту затвердження стратегії.	Швидке освоєння нового сегмента ринку, мінімізація втрат часу на розробку.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація цієї стратегії дозволить ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» закріпити позиції лідера в інноваційній продукції для побутового використання та сприяти сталому розвитку.

Параметри стратегічного розвитку, які будуть забезпечені реалізацією виробничої стратегії освоєння нової інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Параметри стратегічного розвитку, які будуть забезпечені реалізацією виробничої стратегії освоєння нової інноваційної продукції на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Параметр	Опис впливу реалізації стратегії
Інноваційність продуктового портфеля	Виведення на ринок унікальної продукції з акцентом на сучасні потреби споживачів: енергоефективність, зручність, екологічність.
Розширення ринкової частки	Освоєння нового сегмента ринку завдяки випуску енергоефективних сушарок.
Економічна ефективність	Зменшення енергоспоживання в продукції, оптимізація виробничих процесів, підвищення вартості доданої продукції.
Екологічна відповідальність	Використання екологічно чистих матеріалів та технологій, що сприяють збереженню довкілля.
Технологічний розвиток	Впровадження новітніх технологій у виробництво сушарок, розвиток інженерних рішень та підвищення кваліфікації персоналу.
Задоволення потреб споживачів	Забезпечення клієнтів продукцією, що відповідає сучасним стандартам та потребам, включаючи економію енергії та зручність використання.
Конкурентна перевага	Пропозиція інноваційного продукту, що відрізняється енергозбереженням, тривалим терміном служби та сучасним дизайном.
Довгострокова стійкість	Збалансоване поєднання інноваційності, економічної ефективності та відповідальності у діяльності підприємства.
Ризик-менеджмент	Розробка механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних із освоєнням нової продукції, включаючи аналіз постачальників, диверсифікацію ринків.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, впровадження нової інноваційної продукції сприятиме комплексному стратегічному розвитку підприємства через покращення економічної, екологічної, технологічної та соціальної складових діяльності. Реалізація стратегії освоєння виробництва сушарок для одягу з енергоефективними технологіями є перспективним напрямом розвитку ПП «Євроголд Індестріз ЛТД». Вона забезпечує вихід на нові ринки, задовольняє актуальні запити споживачів на екологічно безпечну та економічну продукцію. Крім того, інноваційність продукту створює додаткову конкурентну перевагу та зміцнює позиції підприємства на ринку. Даний захід сприятиме довгостроковій стійкості компанії та підвищенню її прибутковості.

3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства

Аналіз і розрахунки підтвердили, що для впровадження проекту з виробництва нової продукції «Електричні сушарки для одягу» необхідні капіталовкладення на суму 2369 тис. грн. З них:

- вартість необхідного обладнання для реалізації проекту становить 1974,00 тис. грн;
- витрати на рекламну кампанію складуть 395,00 тис. грн.

Фінансування проекту на підприємстві ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» планується здійснювати за рахунок банківського кредиту, отриманого в АТ «Приватбанк». Кредит буде надано на 4 роки зі ставкою 25% річних, а початок кредитного періоду заплановано на 01.01.2025 року. Відсотки нараховуватимуться за формулою простих відсотків.

Дані щодо вартості та терміну корисного використання основних засобів, залучених до проекту приведені в табл. 3.8.

Отже, буде залучено виробниче приміщення цеху з первісною вартістю 600 тис. грн і терміном корисного використання 15 років, а також придбане обладнання вартістю 1974 тис. грн, термін експлуатації якого складає 5 років.

Таблиця 3.8

Дані про основні засоби, необхідні для реалізації
інвестиційного проекту ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» *

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 вивчення ринку та стратегічного планування встановлено планові фінансові показники розвитку компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» щодо виробництва та збуту нової продукції - «Електричні сушарки для одягу» у 2025-2029 роках (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Планування фінансових показників від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу» 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

Річну амортизацію визначатимемо за прямолінійним методом, розділивши амортизуємну вартість на передбачуваний період використання основних засобів. Амортизована вартість - це первісна або переоцінена вартість необоротних активів після вирахування 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 наступним чином. Власні кошти враховуються в тому році, коли вони вкладені в інвестиційний проект (в даному випадку власні кошти відсутні). Запозичені кошти враховуються в тому році, коли вони повертаються кредиту, а саме у 2028 році.

Враховуючи наведені дані та результати дослідження, важливим завданням є проведення розрахунків економічної ефективності проекту виробництва нової продукції «Електричні сушарки для одягу» для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Основою оцінки ефективності інвестиційного проекту є порівняння чистого грошового потоку (Cash Flow) з початковими інвестиціями. Чисті грошові потоки розраховуються як різниця між усіма річними притоками та відтоками, що виникають у результаті інвестиційного проекту, з урахуванням амортизаційних відрахувань, які є неявним доходом підприємства.

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

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

При розрахунку чистого грошового потоку потрібно враховувати, що надходження та витрати коштів не рівномірно розподіляються в часі. Тому доцільно усі надходження зібрати в одну дату - або на кінець поточного року, або на початок наступного. Вибір дати залежить від типу грошового потоку. У нашому випадку ми будемо генерувати грошові потоки на кінець року, тобто за методом постнумерандо.

Розрахунок чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва продукції «Електричні сушарки для одягу» наведено в табл. 3.10.

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.

Таблиця 3.10

Планування чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу», 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

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%:

$$\begin{aligned} КД_1 &= 1/(1+0,25)^1 = 0,800; & КД_4 &= 1/(1+0,25)^4 = 0,410 \\ КД_2 &= 1/(1+0,25)^2 = 0,640; & КД_5 &= 1/(1+0,25)^5 = 0,328 \\ КД_3 &= 1/(1+0,25)^3 = 0,512 \end{aligned}$$

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

Обчислимо коефіцієнти дисконтування при дисконтній ставці 90%.

$$\begin{aligned} КД_1 &= 1/(1+0,9)^1 = 0,526; & КД_4 &= 1/(1+0,9)^4 = 0,077 \\ КД_2 &= 1/(1+0,9)^2 = 0,277; & КД_5 &= 1/(1+0,9)^5 = 0,040 \\ КД_3 &= 1/(1+0,9)^3 = 0,146 \end{aligned}$$

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 $d=90\%$: $CF_i \times KД_i$ та $I_i \times KД_i$.

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу», 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 %, $KД_1$	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 %, $KД_2$	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.

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

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.

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

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 перекриють продисконтовані інвестиційні витрати на цей проект.

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

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

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

Таблиця 3.12

Кумулятивні суми продисконтованих чистих грошових потоків за проектом виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу»

Роки	i, j	$CF_i * KD_i$	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:

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

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

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 KH_i дорівнюватиме:

$$KH_1 = (1+0,33)^1 = 1,33; \quad KH_4 = (1+0,33)^4 = 3,160$$

$$KH_2 = (1+0,33)^2 = 1,778; \quad KH_5 = (1+0,33)^5 = 4,214$$

$$KH_3 = (1+0,33)^3 = 2,370$$

Планування чистої термінальної вартісті (NTV) реалізації проекту виробництва продукції - «Електричні сушарки для одягу» наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Планування чистої термінальної вартості (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу»

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 - «Електричні сушарки для одягу» на підприємстві ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» узагальнено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту продукції - «Електричні сушарки для одягу» на підприємстві
ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

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

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за результатами представлених розрахунків встановлено, що інвестиційний проект ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» щодо виробництва інноваційної продукції - «Електричні сушарки для одягу» є ефективним. Отже, інвестування ресурсів у цей інвестиційний проект цілком доцільний, що дає змогу забезпечити стійкий стратегічний розвиток компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

Висновки до розділу 3

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

1. Визначено, що формування виробничої стратегії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» – це складний та мінливий процес, який вимагає комплексного підходу щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Основні підходи до формування стратегії включають принципи лідерства за витратами, диференціації продукції та фокусування на конкретному ринковому сегменті. Підприємство ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» повинно розробити оперативні плани виробництва, які враховують ресурси, терміни, технології та інші аспекти виробничої діяльності.

2. Встановлено, що удосконалення формування виробничої стратегії підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» в умовах невизначеності є надзвичайно важливим процесом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та успіху підприємства. В умовах швидко мінливого економічного середовища, необхідно враховувати не тільки внутрішні фактори підприємства, але й зовнішні впливи, такі як технологічні інновації, політичну нестабільність, зміни в законодавстві та вимоги споживачів. На основі аналізу теоретичних підходів були розроблені рекомендації щодо оптимізації процесів формування виробничої стратегії в умовах невизначеності.

3. Обґрунтовано, що однією з основних причин необхідності таких альтернатив є швидка зміна потреб споживачів та постійний розвиток нових технологій. Для досягнення конкурентних переваг компанії слід розглянути не лише традиційні напрямки розвитку, а й інноваційні можливості, які можуть значно підвищити ефективність виробничих процесів. Альтернативні стратегії дозволяють підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, але й активно впливати на ринок, виходячи на нові сегменти або вдосконалюючи існуючі продукти. Визначення можливих напрямків розвитку дозволяє забезпечити диверсифікацію ризиків, розподіляючи ресурси серед різних проектів і стратегій.

4. Узагальнено, що найбільш перспективними напрямками для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є розширення асортименту продукції та вихід на нові географічні ринки, оскільки ці стратегії можуть значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вдосконалення виробничих процесів також є важливим напрямом, оскільки це дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Однак, кожен з напрямів потребує ретельного планування та значних інвестицій, особливо для розширення каналів збуту та виходу на нові ринки. ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» може розглянути кілька інноваційних продуктів у межах свого асортименту, зокрема прасувальних дощок, чохлів до них, сушарок для одягу, а також побутових та господарських сходів.

5. Встановлено, що впровадження нової інноваційної продукції сприятиме комплексному стратегічному розвитку підприємства через покращення економічної, екологічної, технологічної та соціальної складових діяльності. Реалізація стратегії освоєння виробництва сушарок для одягу з енергоефективними технологіями є перспективним напрямом розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». Вона забезпечує вихід на нові ринки, задовольняє актуальні запити споживачів на екологічно безпечну та економічну продукцію. Крім того, інноваційність продукту створює додаткову конкурентну перевагу та зміцнює позиції підприємства на ринку. Даний захід сприятиме довгостроковій стійкості компанії та підвищенню її прибутковості.

6. Доведено, що для впровадження проекту з виробництва нової продукції «Електричні сушарки для одягу» необхідні капіталовкладення на суму 2369 тис. грн. З них: вартість необхідного обладнання для реалізації проекту становить 1974,00 тис. грн; витрати на рекламну кампанію складуть 395,00 тис. грн. Інвестиційний проект ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» щодо виробництва інноваційної продукції - «Електричні сушарки для одягу» є ефективним. Отже, інвестування ресурсів у цей інвестиційний проект цілком доцільний, що дає змогу забезпечити стійкий стратегічний розвиток компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД».

ВИСНОВКИ

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

1. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є основним інструментом для визначення його довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Вона допомагає забезпечити конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати організацію до змінюваного ринкового середовища. Розробка стратегії дозволяє підприємству спрогнозувати свої дії, визначити пріоритети та сприяти сталому зростанню в умовах конкуренції. Крім того, стратегія розвитку є важливим фактором для залучення інвестицій, оскільки чітке бачення майбутнього підвищує довіру з боку інвесторів.

2. Узагальнено, що процес формування стратегії розвитку підприємства - це систематичний та багатоступеневий процес, який включає визначення довгострокових цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку конкретних дій, спрямованих на досягнення цих цілей. Він передбачає збір і обробку інформації про ринок, конкурентів, внутрішні ресурси підприємства, а також оцінку можливих ризиків і можливостей для зростання. Стратегічний процес включає кілька основних етапів: постановку місії і візії підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку альтернативних стратегій, їх оцінку та вибір найоптимальнішого варіанту, а також впровадження стратегії та моніторинг результатів.

3. Обґрунтовано, що процес оцінки стратегії розвитку підприємства - це систематичний аналіз результатів реалізації обраної стратегії з метою визначення її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також коригування стратегічного курсу для забезпечення досягнення поставлених цілей. Оцінка стратегії передбачає порівняння планових і фактичних результатів, що дозволяє оцінити відповідність між стратегією та реальними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вона включає аналіз

фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність та зростання, а також неконкретних критеріїв, таких як ефективність організаційної структури та інноваційний розвиток.

4. Встановлено, що компанія ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» була заснована у Житомирі в 2002 році вихідцем з Австрії Еріхом Гролічем та його синами Нільсом та Тобіасом. Підприємство спеціалізується на виробництві побутових товарів, орієнтуючись як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів. Основною метою діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є досягнення високого рівня ефективності виробництва, розвиток працівників, впровадження енергозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів.

5. Узагальнено, що система стратегічного управління розвитком підприємства ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» орієнтована на забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності виробничих і фінансових процесів. Вона включає в себе кілька ключових етапів та принципів, що дозволяють компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати поставлених цілей. Представлені дані відображають основні компоненти системи стратегічного управління розвитку ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

6. Доведено, що ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» демонструє стабільний стратегічний розвиток, орієнтуючись на високий рівень інноваційності та ефективності своїх управлінських процесів. Місія компанії чітко спрямована на задоволення потреб ринку та створення якісної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Її стратегічне бачення є визначеним і узгодженим із зовнішніми умовами та ринковими тенденціями. Важливим аспектом є наявність довгострокових стратегій, спрямованих на розширення ринкової частки та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяють підвищити якість продукції та покращити виробничі процеси. Однак, гнучкість стратегічних планів потребує

вдосконалення, особливо у реагуванні на зовнішні виклики та зміни в ринковому середовищі.

7. Узагальнено, що найбільш перспективними напрямками для ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» є розширення асортименту продукції та вихід на нові географічні ринки, оскільки ці стратегії можуть значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вдосконалення виробничих процесів також є важливим напрямом, оскільки це дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Однак, кожен з напрямів потребує ретельного планування та значних інвестицій, особливо для розширення каналів збуту та виходу на нові ринки.

8. Встановлено, що впровадження нової інноваційної продукції сприятиме комплексному стратегічному розвитку підприємства через покращення економічної, екологічної, технологічної та соціальної складових діяльності. Реалізація стратегії освоєння виробництва сушарок для одягу з енергоефективними технологіями є перспективним напрямом розвитку ПП «Євроголд Індестріз ЛТД». Вона забезпечує вихід на нові ринки, задовольняє актуальні запити споживачів на екологічно безпечну та економічну продукцію. Крім того, інноваційність продукту створює додаткову конкурентну перевагу та зміцнює позиції підприємства на ринку. Даний захід сприятиме довгостроковій стійкості компанії та підвищенню її прибутковості.

9. Доведено, що для впровадження проекту з виробництва нової продукції «Електричні сушарки для одягу» необхідні капіталовкладення на суму 2369 тис. грн. З них: вартість необхідного обладнання для реалізації проекту становить 1974,00 тис. грн; витрати на рекламну кампанію складуть 395,00 тис. грн. Інвестиційний проект ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» щодо виробництва інноваційної продукції - «Електричні сушарки для одягу» є ефективним. Отже, інвестування ресурсів у цей інвестиційний проект цілком доцільний, що дає змогу забезпечити стійкий стратегічний розвиток компанії ПП «Євроголд Індестріз ЛТД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. 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.
3. Бойченко Г. О., Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність». Колективна монографія. Київ, 2015. С. 151–152.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с
7. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125.
8. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
9. Види стратегій розвитку для малих підприємств. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiyrozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>
10. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17. С. 67-73.
11. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2021. Вип. 21.19. С. 224-228.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

13. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. Київ: Алерта, 2011. 520 с.

14. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків, 2020. 133 с.

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

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

17. Гудзинський О.Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Ринок праці та зайнятість населення. 2019. № 1. С. 50–52.

18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація Економіка і суспільство. Київ, 2018. С. 346–352.

19. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 334-340.

20. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

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

22. Дикань Н. В., І. І. Борисенко Менеджмент: навч. посіб. Київ, 2018. 389 с.

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

24. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К: Знання,

2020. 287 с.

25. Забродська Л.Д. Стратегічне управління підприємства: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2012. 168 с.

26. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11(162). С. 107-113.

27. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.

29. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.

30. 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>

31. 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

32. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2018. 720 с.

33. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.

34. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 60-63.

35. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2023. Вип. 1(1). С. 369-373.

36. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: SBA-print. 2019. 190 с.

37. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства»: Навч.посіб. Київ,

2014. 580 с.

38. 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.

39. Мескон Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основи менеджменту. 2020. 704 с.

40. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. Львів.: Магнолія, 2014. 392 с.

41. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Дніпро: Вид-во ДУЕП, 2014. 332 с.

42. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

43. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: сучасний стан теоретичного відображення та інтерпретування. Вісник Хмельницького національного університету (Серія «Економічні науки») : наук. журн. Хмельницький : Вид-во Хмельницьк. нац. ун-ту, 2012. № 2. Т. 3. С. 187–193.

44. 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.

45. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf

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

47. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. 640 с.

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

49. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і

забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 312 с.

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

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

52. 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>

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

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

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

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

57. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

58. 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>

59. 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>

60. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

61. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

62. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm

63. Сайт компанії ІП «Євроголд Індестріз ЛТД». URL: <https://shop.eurogold-industries.com/>
64. Семенков О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.
65. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". 2015. № 53 (1162). С. 70-74.
66. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
67. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: матеріали наук. семінару. К.: НУХТ, 2016. 102 с.
68. 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.
69. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник для студ. ВНЗ. К.: Професіонал, 2016. 414 с.
70. Тертична В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
71. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
72. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.
73. Фадєєва Г. М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 9, ч. 1. С. 182-186.
74. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
75. Хайман Д. Н. Сучасна мікроекономіка: аналіз та застосування. Фінанси та статистика. 1992. 362 с.
76. 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

77. 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.

78. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.

79. Шарапа В.Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/3098-96-3008-1-10-20231212.pdf>

80. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.

81. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 151 с.

82. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Випуск 49. С. 36-43.

83. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66–77.

84. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.

85. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ

			КОДИ
Підприємство <u>ІП "Євроголд Індестріз ЛТД"</u>		Дата (рік, місяць, число)	01.01.2022
Територія <u>м. Житомир, вул. Промислова 1/154</u>		за ЄДРПОУ	32265502
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВ</u>		за КОАТУУ	UA18040190010057814
Вид економічної діяльності <u>Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.</u>		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників <u>1055</u>		за КВЕД	32.99
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	92	6104
первісна вартість	1001	3560	10052
накопичена амортизація	1002	3468	3948
Незавершені капітальні інвестиції	1005	78610	46870
Основні засоби:	1010	134773	221557
первісна вартість	1011	311137	393989
знос	1012	176364	172432
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	877	1978
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізичні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	214352	276509
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	221460	229665
Виробничі запаси	1101	111271	114662
Незавершене виробництво	1102	39076	62840
Готова продукція	1103	69107	119854
Товари	1104	2006	2309
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	138487	122606
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	13924	6949
з бюджетом	1135	21927	18681
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4678	2618
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	38712	3404
Готівка	1166	24	24
Рахунки в банках	1167	38688	3380
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	180	640
Усього за розділом II	1195	439368	454563
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	33	
БАЛАНС	1300	653753	731072

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	70656	70656
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106372	144541
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	177028	215197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	243777	58590
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	243777	58590
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	91979	66969
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2031	184353
товари, роботи, послуги	1615	102580	149803
розрахунки з бюджетом	1620	4704	6815
у тому числі з податку на прибуток	1621	2861	4938
розрахунки зі страхування	1625	1560	1543
розрахунки з оплати праці	1630	6989	7244
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2664	11476
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	7353	7353
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	10609	15984
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	2479	5563
Усього за розділом III	1695	232048	457285
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	653753	731072

			КОДИ
Підприємство ІП "Євроголд Індекстріз ЛТД"		число)	01.01.2023
Територія м. Житомир, вул. Промислова 1/154		за ЄДРПОУ	32265502
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	UA18040190010057814
Вид економічної діяльності Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 870		за КВЕД	32.99
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	6104	4720
первісна вартість	1001	10052	10244
накопичена амортизація	1002	3948	5524
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46870	47188
Основні засоби:	1010	221557	193629
первісна вартість	1011	393989	392304
знос	1012	172432	198675
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1978	1577
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	276509	247114
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	229665	236685
Виробничі запаси	1101	114662	83411
Незавершене виробництво	1102	62840	50577
Готова продукція	1103	119854	84427
Товари	1104	2309	9269
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	122606	139274
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	6949	39820
з бюджетом	1135	18681	33693
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		32
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2618	574
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3404	43798
Готівка	1166	24	11
Рахунки в банках	1167	3380	43787
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	640	373
Усього за розділом II	1195	454563	494249
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	731072	741363

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	70656	70656
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144541	97009
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	215197	167665
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	58590	264496
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	58590	264496
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	66969	83411
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	184353	29733
товари, роботи, послуги	1615	149803	159311
розрахунки з бюджетом	1620	6815	2116
у тому числі з податку на прибуток	1621	4938	948
розрахунки зі страхування	1625	1543	830
розрахунки з оплати праці	1630	7244	4148
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11476	2407
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	7353	7353
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	15984	14184
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5563	5679
Усього за розділом III	1695	457285	309202
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	731072	741363

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ІП "Євроголд Інвестріз ЛТД"			01.01.2024
Територія м. Житомир, вул. Промислова 1/154		за ЄДРПОУ	32265502
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	UA18040190010057814
Вид економічної діяльності Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 688		за КВЕД	32.99
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	4720	3626
первісна вартість	1001	10244	10573
накопичена амортизація	1002	5524	6947
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47188	41467
Основні засоби:	1010	193629	183664
первісна вартість	1011	392304	407504
знос	1012	198675	223840
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1577	2032
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	247114	230789
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236685	272393
Виробничі запаси	1101	83411	108123
Незавершене виробництво	1102	50577	62940
Готова продукція	1103	84427	87154
Товари	1104	9269	14176
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	139274	184886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	39820	18105
з бюджетом	1135	33693	10422
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	32	43
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	574	4799
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43798	51071
Готівка	1166	11	27
Рахунки в банках	1167	43787	51044
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	373	30806
Усього за розділом II	1195	494249	572525
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	741363	803314

Пасив	Код рядка	На початок	На кінець звітного
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	70656	70656
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97009	128628
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	167665	199284
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	264496	
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	264496	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83411	79585
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29733	287456
товари, роботи, послуги	1615	159311	196352
розрахунки з бюджетом	1620	2116	4075
у тому числі з податку на прибуток	1621	948	3309
розрахунки зі страхування	1625	830	245
розрахунки з оплати праці	1630	4148	4987
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2407	2389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	7353	7353
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	14184	16576
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5679	5012
Усього за розділом III	1695	309202	604030
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	741363	803314

Підприємство ІП "Євроголд Індестріз ЛТД"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 01.01.2022 32265502
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік		Форма №2	Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	987525	862517
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	757529	604814
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	229996	257703
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	26886	65319
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	83893	68051
Витрати на збут	2150	107001	91640
Інші операційні витрати	2180	38279	42759
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	27709	120572
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	52	113
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	53101	25706
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	16804	16279
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	16208	112627
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	47850	17485
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9682	3904
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	38168	13581
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	38168	13581
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	678086	467061
Витрати на оплату праці	2505	223912	181810
Відрахування на соціальні заходи	2510	41226	32988
Амортизація	2515	30156	29407
Інші операційні витрати	2520	135156	115922
Разом	2550	1108536	827188

Підприємство <u>ІП "Євроголд Індестріз ЛТД"</u>		Дата (рік, місяць, число)	01.01.2023
		за ЄДРПОУ	32265502
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	791890	987525
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	621792	757529
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	170098	229996
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	94853	26886
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	57548	83893
Витрати на збут	2150	69371	107001
Інші операційні витрати	2180	90946	38279
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	47086	27709
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	175	52
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	168380	53101
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	16421	16804
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	246752	16208
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		47850
збиток	2295	47532	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		9682
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		38168
збиток	2355	47532	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-47532	38168
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	464364	678086
Витрати на оплату праці	2505	141409	223912
Відрахування на соціальні заходи	2510	24614	41226
Амортизація	2515	33274	30156
Інші операційні витрати	2520	91351	135156
Разом	2550	755012	1108536

Підприємство	ІП "Євроголд Індестріз ЛТД"	Дата (рік, місяць, число)	01.01.2024
		за ЄДРПОУ	32265502
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	960852	791890
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	715407	621792
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	245445	170098
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	79069	94853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	73771	57548
Витрати на збут	2150	79387	69371
Інші операційні витрати	2180	86267	90946
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	85089	47086
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		175
Інші фінансові доходи	2220	639	
Інші доходи	2240	132944	168380
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	18684	16421
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	161963	246752
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	38025	
збиток	2295		47532
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6405	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	31620	
збиток	2355		47532

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	31620	-47532
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	578452	464364
Витрати на оплату праці	2505	166939	141409
Відрахування на соціальні заходи	2510	29085	24614
Амортизація	2515	31380	33274
Інші операційні витрати	2520	119342	91351
Разом	2550	925198	755012
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		