

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз системи стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-
1 спеціальності 073 «Менеджмент»

Стрельник О. Ю.
(прізвище та ініціали, підпис студента)

Керівник к.е.н., доцент Петруня В. Ю.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНІВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття та сутність стратегічного планування	7
1.2. Етапи стратегічного планування та їх характеристика	14
1.3. Стратегічний аналіз підприємства як основа прийняття управлінських рішень	21
1.4. Взаємозв'язок між стратегічним плануванням та ефективністю діяльності організації	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАШБУД»	34
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 –2024 ра	34
2.2. Аналіз поточного стану стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД»	41
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві	49
2.4. Розробка стратегії диверсифікації діяльності підприємства та оцінка її ефективності	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	67
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Упродовж останніх років українські підприємства стикаються з низкою серйозних викликів, серед яких економічна нестабільність, пандемія COVID-19, а також впровадження воєнного стану. Ці чинники суттєво ускладнюють процес розвитку підприємств і створюють загрозу їхній фінансово-економічній безпеці. Значний вплив зовнішнього середовища посилює потребу в ефективному стратегічному управлінні. Одним із ключових інструментів, що дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних умов, є стратегічне планування.

У сучасних реаліях стратегічне планування набуває особливої важливості, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Сьогоднішнє бізнес-середовище, яке формується під впливом глобалізації, технологічного прогресу та високої конкуренції, вимагає постійного оновлення стратегій та гнучкості в управлінських рішеннях. Підприємствам необхідно своєчасно реагувати на нові виклики, пов'язані зі змінами в технологіях і споживчих уподобаннях.

Завдяки стратегічному плануванню організації можуть ефективно адаптуватися до зовнішніх обставин, знаходити нові шляхи для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, стратегічне планування є важливою умовою раціонального управління ресурсами підприємства, зокрема фінансами, персоналом і матеріально-технічною базою.

Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, відкритті нових перспектив на ринку та раціональному використанні наявних ресурсів. Воно сприяє налагодженню внутрішньої взаємодії між підрозділами та впорядкуванню операційної діяльності компанії. Успіх у фінансовій сфері здебільшого залежить від якості стратегічного управління: чітко сформульована стратегія дозволяє визначити головні завдання, розставити пріоритети, підвищити прибутковість і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Крім того, стратегічне планування дає змогу передбачити потенційні ризики та кризові ситуації, а також підготувати ефективні заходи реагування на них. За відсутності стратегічного бачення компанія може втратити орієнтири розвитку, адже саме планування забезпечує чіткість у формулюванні місії, узгодження цілей і згуртованість усіх учасників процесу навколо спільної мети.

Таким чином, в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища стратегічне планування є важливим інструментом управлінської діяльності. Воно дозволяє організаціям не лише адаптуватися до викликів, але й активно розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгострокову стабільність і зростання.

Проте в останні роки спостерігається зниження уваги з боку багатьох підприємств до процесів як оперативного, так і, зокрема, стратегічного планування. Досвід засвідчує, що за відсутності чіткого, науково обґрунтованого плану діяльність компаній втрачає інноваційний характер і поступово втрачається їхня конкурентна перевага.

Планування є необхідним інструментом управління, оскільки досягнення поставлених цілей залежить від системи взаємопов'язаних управлінських рішень, що мають бути ухвалені заздалегідь. Разом із тим, реалізація ефективного планування стикається з низкою викликів. Одним з основних є суттєва трансформація зовнішнього середовища, у якому функціонують підприємства: зростає рівень непередбачуваності, виникають нові ризики, які складно заздалегідь передбачити та оцінити.

Сьогодні особлива увага приділяється актуалізації планувальної діяльності, що зумовлено потребою переосмислення її ролі та відновлення наукової зацікавленості економістів до тематики планування. Упродовж певного часу проблематика планування штучно ігнорувалася або занижувалася. У складних економічних умовах багато підприємств були змушені діяти в умовах виживання, коли планування відходило на другий

план, поступаючись необхідності оперативного реагування на кризові явища в агресивному ринковому середовищі.

Актуальність роботи обумовлена спробою комплексного вирішення питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегічного планування на підприємстві.

Знайомство з теоретичними та методичними основами організації стратегічного планування, концептуальними підходами до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, варіантами методики адаптації до розробки стратегічних планів представляє науковий і практичний інтерес.

Питанням теоретичного та методологічного обґрунтування стратегічного планування присвячено багато досліджень. Великий внесок в теорію та методологію стратегічного планування робили такі вчені як: Д. Аакер, І. Ансофф, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон. Серед вітчизняних науковців – В. Горбулін, О. Іванілова, М. Нижник, Ю. Шарова, О. Кузьміна, Л. Скібіцька та О. Скібіцький, М. В. Афанасьєв, Ю. І. Кулагін, В. Тертичка, Я. Жаліло та інші. Проте й сьогодні питання застосування стратегічного планування в організаціях є актуальним.

Отже, прослідковується помітна зацікавленість процесом стратегічного планування як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

Об'єкт кваліфікаційної роботи бакалавра є господарська діяльність та стратегічний менеджмент.

Предмет роботи – аналіз системи стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження системи стратегічного планування в організації, аналіз її основних складових та механізмів, а також визначення впливу цієї системи на ефективність функціонування організації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати та вирішити такі завдання:

– вивчити поняття та сутність стратегічного планування;

- дослідити етапи стратегічного планування та їх характеристику;
- вивчити стратегічний аналіз підприємства як основа прийняття управлінських рішень;
- розкрити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та ефективністю діяльності організації;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 –2024 рр;
- Визначити поточний стан стратегічного планування на підприємстві;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві;
- запропонувати розробку стратегії диверсифікації діяльності підприємства та оцінку її ефективності.

У дослідженні були використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, порівняння, систематизація, класифікація, групування, системний підхід та ін. Серед спеціальних методів, які застосовувались у роботі, варто назвати SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічний синтез, метод «дерева цілей».

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані літературні та Інтернет-джерела, наукові статті, матеріали конференцій та автореферати дисертацій, а також розглядалися дані фінансової звітності підприємства, економічні показники господарської діяльності, установчо-розпорядча документація.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих заходів, направлених на удосконалення стратегічного планування на підприємстві, покращення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНІВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність стратегічного планування

Згідно з основними теоретичними засадами менеджменту, планування, незалежно від його форми, розглядається як ключова управлінська функція, суть якої полягає у визначенні майбутнього стану об'єкта управління, а також у пошуку ефективних шляхів та методів його досягнення.

Попри різноманітні підходи до класифікації управлінських функцій, практично всі дослідники визнають планування першочерговим і базовим етапом управлінського процесу. Саме ця функція дозволяє підприємству сформулювати чітке бачення цілей своєї діяльності, сконцентрувати ресурси і зусилля на досягненні бажаних результатів, а також прокласти маршрут до їх реалізації. Інші функції управління – такі як організація, мотивація та контроль – безпосередньо пов'язані з виконанням запланованих дій і забезпеченням реалізації поставлених завдань [26].

Планування можна охарактеризувати як процес формулювання цілей, які підприємство прагне досягти в заданий період, а також визначення ресурсів, засобів і умов, необхідних для їх реалізації. Ця функція забезпечує єдність дій усіх підрозділів підприємства, надаючи внутрішнім процесам чіткий напрямок і узгодженість. У залежності від горизонту охоплення і рівня деталізації, планування поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування передбачає розробку довгострокових напрямів розвитку підприємства, базуючись на визначенні головної мети та послідовності проміжних завдань, що забезпечують її досягнення. Стратегічні цілі формують основу цього виду планування й слугують орієнтиром для прийняття ключових управлінських рішень [30].

Конкретні завдання стратегічного планування кожна компанія встановлює індивідуально, з огляду на характер своєї діяльності. Водночас,

існує низка типових цілей, які є актуальними для більшості підприємств, зокрема:

- забезпечення зростання прибутковості;
- планування витрат з метою їх оптимізації та скорочення;
- розширення присутності на ринку та збільшення обсягів реалізації продукції або послуг;
- удосконалення соціального вектора розвитку підприємства, включаючи політику щодо персоналу [12].

У сучасних умовах стратегічне планування відіграє важливу роль, оскільки:

- забезпечує керівництво підприємства чітким розумінням поточного стану організації та дозволяє визначити подальші кроки розвитку. В умовах нестабільного або частково передбачуваного зовнішнього середовища стратегічний підхід стає основою для побудови ефективної діяльності;
- сприяє формуванню довгострокової моделі функціонування підприємства, визначаючи ключові цілі та оптимальні напрямки розвитку;
- допомагає мінімізувати негативний вплив змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству краще адаптуватися до нових умов функціонування [26].

Проведемо аналіз сутності стратегічного планування, звернувшись до поглядів вітчизняних та іноземних науковців (додаток А). Визначення, наведені в додатку А, показують, що стратегічне планування – це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота.

Стратегічне планування вирізняється тим, що базується не на традиційній логіці «від минулого до майбутнього», яка характерна для більшості інших типів планування. Ця особливість суттєво ускладнює його сприйняття, оскільки підхід до формування планів на основі попереднього досвіду та минулих показників є звичним і загальноновживаним. Натомість стратегічне планування передбачає моделювання поточних дій, виходячи з

очікувань щодо майбутнього стану підприємства, що потребує глибшого розуміння перспектив і аналітичних здібностей [26].

На думку В. Гарнаги, ключовою основою стратегічного планування є стратегія підприємства. За допомогою стратегічного планування визначається доцільність переорієнтації виробництва на нові види продукції, оновлення асортименту, впровадження інноваційних технологій, розвиток маркетингової діяльності, а також своєчасна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу [11].

Стратегічне планування дає можливість підприємству детально оцінити свої потенційні можливості, розробити програми виробництва, а також ефективно координувати діяльність усіх підрозділів. Воно дозволяє чітко визначити цілі для кожної служби та сформувати комплекс необхідних дій на тривалий термін [33].

Схематично процес стратегічного планування можна представити наступним чином (рис. 1.1). шрифт



Рис. 1.1. Процес стратегічного планування на підприємстві [8]

Для кращого усвідомлення сутності стратегічного планування варто звернутися до його ключових функцій. Згідно з позицією дослідників Кулинич М., Фатенок-Ткачук А. та Мельник К., викладеною в науковій праці «Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації», стратегічне планування діяльності підприємства охоплює низку важливих функцій. Серед них варто виокремити методологічну, функцію постановки цілей, забезпечення внутрішньої узгодженості, адаптацію до зовнішніх умов, ініціювання організаційних змін, а також контрольну функцію [38].

Виходячи з проведеного аналізу та з урахуванням актуальних тенденцій у сфері стратегічного планування, його можна охарактеризувати як безперервний і гнучкий процес формування стратегічних орієнтирів підприємства – таких як місія, бачення, цінності й цілі. У межах цього процесу розробляються стратегії та шляхи їх реалізації, що сприяє стабільному та ефективному розвитку підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища [16].

З позиції функціонального підходу, процес планування передбачає виконання низки взаємопов'язаних підфункцій, до яких належать: постановка цілей, прогнозування, моделювання та програмування. Ці елементи є спільними для всіх типів планування – стратегічного, тактичного й оперативного – однак способи їх реалізації та очікувані результати суттєво відрізняються залежно від рівня планування. Основні особливості реалізації згаданих підфункцій наведено у Додатку Б.

Отже, в рамках стратегічного планування, з метою обґрунтування управлінських рішень у ситуаціях зовнішньої невизначеності, формується система стратегічних орієнтирів і поведінкових «обмежувачів». Така система сприяє звуженню простору альтернатив, надаючи управлінським діям чіткого спрямування та концентрації на досягненні запланованих результатів у довготривалій перспективі.

Сучасна управлінська практика також висуває вимоги до врахування низки додаткових принципів, серед яких: принцип холізму (цілісного підходу), адаптивності, наукової обґрунтованості, комплексності, багатоваріантності та альтернативності, селективності, а також принципи креативності, науковості та глобальності. Сукупне дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити гнучке та ефективне стратегічне планування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У додатку В представлено узагальнену характеристику основних із зазначених принципів, а також здійснено аналіз окремих ключових положень, що формують основу стратегічного планування (рис. 1.2) [3].

1. Спрямованість на довгострокову перспективу. Одним із фундаментальних принципів стратегічного планування є орієнтація на досягнення цілей, розрахованих на тривалий період. Визначення чітких, конкретних і кількісно вимірюваних орієнтирів формує основу для побудови стратегічного курсу розвитку організації.

2. Комплексне середовищне оцінювання. Реалізація стратегічного підходу передбачає систематичне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування організації. Зовнішній аналіз охоплює оцінку ринкової ситуації, конкурентного середовища та потенційних загроз. Внутрішній аспект зосереджується на аналізі ресурсного забезпечення, можливостей та внутрішніх обмежень [16].

3. Формулювання стратегії. Виходячи з результатів середовищного аналізу, формується стратегія, яка конкретизує напрями досягнення визначених цілей. Ефективна стратегія повинна відображати баланс між сильними та слабкими сторонами організації, а також відповідати на виклики та можливості, що формуються у зовнішньому середовищі.

4. Інклюзивність та комунікаційна відкритість. Однією з передумов успішної реалізації стратегічного плану є налагодження ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Активне залучення керівного складу, працівників і споживачів послуг сприяє підвищенню рівня прийняття

управлінських рішень та забезпечує підтримку процесу впровадження обраної стратегії.



Рис. 1.2. Принципи стратегічного планування діяльністю підприємства [26]

5. Систематичний моніторинг і аналітичне оцінювання. Цей принцип акцентує увагу на необхідності безперервного відстеження процесу реалізації стратегії та її періодичної оцінки. Для цього підприємству доцільно впровадити систему показників (індикаторів), які дають змогу об'єктивно оцінити рівень досягнення стратегічних орієнтирів і вчасно виявляти відхилення, що потребують коригувальних заходів.

6. Адаптивність та стратегічна гнучкість. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища стратегічне планування має передбачати можливість своєчасного реагування на нові виклики та зміну пріоритетів. Організаціям слід розвивати здатність швидко переглядати та коригувати стратегічні підходи відповідно до нових обставин чи трансформації внутрішніх або зовнішніх чинників [35].

У підсумку, зазначені принципи є ключовими орієнтирами для формування стратегій, що максимально відповідають реальним потребам організації, її довгостроковим завданням та особливостям середовища функціонування. Головною метою стратегічного планування виступає

побудова ефективного курсу розвитку, який сприятиме досягненню сталих конкурентних переваг і забезпеченню успішної діяльності організації в перспективі [3].

Стратегічне планування покликане забезпечити ключові параметри ефективного розвитку підприємства, зокрема стабільне становище на ринку, здатність виробничих і управлінських систем своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основна мета стратегічного планування полягає у забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей шляхом своєчасного виявлення можливостей, ресурсів, альтернатив розвитку, а також аналізу потенційних загроз і ризиків. У підсумку, результатом цього процесу виступає очікуваний економічний ефект, який може бути виміряний ступенем реалізації запланованих показників, досягненням соціально-економічних та інших стратегічно важливих орієнтирів [22].

Стратегічне планування формує низку важливих переваг для організації майбутньої діяльності підприємства, зокрема [2]:

1. Забезпечення підготовки до використання сприятливих можливостей – стратегічне планування дозволяє підприємству завчасно ідентифікувати потенційно вигідні умови та сформулювати ефективні механізми їх реалізації для досягнення конкурентних переваг.

2. Можливість всебічного аналізу проблем і загроз – процес стратегічного планування передбачає глибоке дослідження як існуючих, так і потенційних проблем і ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на виклики у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

3. Покращення координації дій – завдяки стратегічному плануванню досягається узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє ефективній реалізації поставлених цілей і завдань.

4. Формування стратегічного мислення та передбачення – планування стимулює розвиток у менеджерів здатності до стратегічного бачення,

довгострокового прогнозування, а також вміння системно мислити й ухвалювати виважені управлінські рішення.

5. Розвиток інформаційної бази управління – у процесі стратегічного планування формується якісна інформаційна основа, яка необхідна для ефективного контролю, моніторингу та коригування стратегії відповідно до змін середовища і цілей підприємства [26].

1.2. Етапи стратегічного планування та їх характеристика

Методологія стратегічного планування є системою кроків та підходів, які організація застосовує для розробки та впровадження своєї стратегії. Цей процес включає кілька важливих етапів, кожен з яких сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – на цьому етапі організація вивчає зовнішні фактори, такі як економічні, соціальні, технологічні, екологічні умови та конкурентне середовище. Водночас проводиться внутрішній аналіз, що охоплює сильні та слабкі сторони підприємства, ресурси та можливості для досягнення цілей.

2. Визначення місії та цілей – важливо сформулювати чітку місію організації, що відображає її основне призначення. Це дає змогу визначити довгострокові цілі та завдання, які мають бути досягнуті.

3. Розробка стратегії – на основі аналізу визначаються основні напрямки діяльності організації, розробляється стратегія, яка дозволяє досягти поставлених цілей. Це включає вибір оптимальних шляхів, ресурсів та методів для досягнення довгострокових результатів.

4. Планування дійових заходів – на цьому етапі визначаються конкретні заходи, ресурси, терміни та відповідальні за реалізацію. Планування повинно бути деталізованим, щоб кожен етап стратегії мав чітку структуру та відповідальних осіб.

5. Реалізація стратегії – це етап впровадження планів на практиці, який включає забезпечення ресурсами, організацію робочих процесів та управління змінами.

6. Моніторинг і оцінка виконання – важливо забезпечити систематичний контроль за виконанням стратегічних планів. Це дозволяє оцінити ефективність стратегії, виявити потенційні проблеми та на ранніх етапах коригувати плани.

7. Корекція стратегії – у разі необхідності організація коригує свої стратегії та плани в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [73].

Загалом, методологія стратегічного планування дозволяє організаціям не лише визначити свої цілі, але й розробити план дій для їх досягнення, а також ефективно впроваджувати стратегію та здійснювати контроль за її виконанням. Враховуючи різні особливості організацій, методологія може бути адаптована під конкретні потреби та особливості діяльності, але загальні етапи залишаються універсальними [5].

Стратегічне планування має вирішальний вплив на ефективність управління підприємством. Ось кілька способів, якими воно впливає:

1. Цільове спрямування: Стратегічне планування дозволяє підприємству чітко визначити свої цілі та шляхи їх досягнення. Це забезпечує зрозумілість для всіх внутрішніх стейкхолдерів і сприяє створенню спільної мети. Чітке розуміння цілей полегшує управлінську діяльність, допомагає налаштувати мотивацію співробітників і забезпечує гармонізацію всіх зусиль підприємства.

2. Оптимізація ресурсів: Планування дозволяє детально оцінити наявні ресурси й ефективно їх розподіляти. Визначення пріоритетних ініціатив дає змогу мінімізувати зайві витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення основних цілей.

3. Визначення пріоритетів: Стратегічне планування допомагає виділити ключові завдання та проекти, які є найбільш важливими для

досягнення стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє фокусувати ресурси та зусилля на найбільш критичних аспектах діяльності, що підвищує ефективність управлінських рішень.

4. Адаптація до змін: Стратегічне планування допомагає підприємствам бути гнучкими й готовими до змін у зовнішньому середовищі. Врахування ризиків і можливостей при розробці стратегії дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та економії, що є важливою складовою для збереження конкурентоспроможності.

5. Залучення зацікавлених сторін: Включення всіх стейкхолдерів у процес стратегічного планування через активну комунікацію допомагає створити спільне розуміння мети та завдань. Це сприяє злагодженій реалізації стратегії, що забезпечує більшу підтримку та залученість до процесу на всіх рівнях підприємства.

6. Моніторинг та оцінка: Важливим елементом стратегічного планування є постійний моніторинг і оцінка виконання стратегії. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи, що знижує ризик невиконання поставлених завдань і дозволяє підтримувати курс на досягнення стратегічних цілей [16].

Таким чином, стратегічне планування дозволяє підприємствам не тільки орієнтуватися на майбутні виклики, але й забезпечує систематичний контроль за ефективністю управлінських процесів. Це створює основу для стабільного розвитку і підтримки конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

В цілому, стратегічне планування допомагає підприємству створювати чіткі цілі, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та досягати сталого успіху в управлінні та досягненні стратегічних цілей.

Грунтовне та комплексне розроблення етапів стратегічного планування було здійснено представниками школи планування (І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Р. Акофф та ін.).

У своїй фундаментальній праці «Школи стратегій» Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел виділяють ключові етапи стратегічного планування, що дозволяють структурувати процес розробки стратегії та забезпечити ефективне її впровадження. Ось ці етапи:

1. Стадія постановки завдань: На цьому етапі розробляються широкі процедури, які дозволяють чітко визначити та, де це можливо, кількісно уявити цілі (завдання) організації. Завдання мають бути зрозумілими, конкретними і вимірними, що дозволяє організації зосередитися на досягненні цих цілей.

2. Стадія зовнішнього аудиту: На цьому етапі організація оцінює зовнішні умови, в яких вона функціонує. Це включає вивчення макроекономічних факторів, ринкових трендів, конкурентного середовища, технологічних змін та інших зовнішніх чинників, які можуть вплинути на стратегію та її реалізацію.

3. Стадія внутрішнього аудиту: Тут здійснюється аналіз внутрішніх умов організації. Оцінюються ресурси, процеси, організаційна структура, культура, наявні можливості та слабкі сторони. Цей етап дає змогу зрозуміти сильні та слабкі моменти організації, що необхідно врахувати при розробці стратегії.

4. Стадія оцінки стратегії організації: На цьому етапі розроблені стратегії оцінюються з точки зору їх ефективності та доцільності. Це включає аналіз варіантів стратегії та їх порівняння з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища, а також прогнозування їхніх результатів.

5. Стадія операціоналізації стратегії: На цьому етапі стратегія конкретизується щодо термінів, завдань, бюджетів та інших конкретних аспектів реалізації. Розробляються програми дій, визначаються пріоритети, вибудовується ієрархія завдань. Це забезпечує чітке розуміння, як саме буде реалізована стратегія на рівні операційних планів [71].

Ці етапи забезпечують послідовний і системний підхід до стратегічного планування, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також досягати визначених цілей.

У додатку Д наведено й інші погляди вітчизняних та закордонних науковців щодо класифікації етапів стратегічного планування, які спираються на методологію школи планування або використовують підходи інших шкіл і напрямів у сфері стратегічного менеджменту.

На основі узагальнення теоретичного матеріалу та дослідження етапів стратегічного планування можна виділити кілька ключових кроків, що забезпечують ефективність цього процесу. Ось ці етапи:

1. Аналіз стратегічних проблем: На цьому етапі підприємство виявляє основні проблеми та виклики, з якими воно може зіткнутися в процесі своєї діяльності. Аналіз проблем дозволяє визначити, що потребує уваги в першу чергу, а також виявити ризики, які можуть вплинути на стратегію.

2. Прогноз майбутніх результатів діяльності і визначення завдань: Після виявлення проблем, наступним кроком є прогнозування майбутніх результатів на основі поточного стану справ. Це дозволяє чітко визначити завдання для підприємства, зокрема які результати мають бути досягнуті в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

3. Вибір оптимального варіанта розвитку: На основі прогнозів і визначених завдань обирається найефективніший варіант розвитку підприємства. Це може включати вибір стратегії росту, стабільності, скорочення чи іншої стратегії, яка найбільше підходить до умов та ресурсів підприємства.

4. Виконання складених планів: Це етап реалізації стратегії, на якому підприємство починає впроваджувати розроблені плани. На цьому етапі також розробляються додаткові заходи для удосконалення методів і процедур, мобілізації ресурсів, а також координації діяльності для досягнення цілей [73].

Що стосується конкретних етапів стратегічного планування, вони виглядають так:

1. Місія підприємства: Це загальна мета підприємства, що визначає його існування та напрямок розвитку. Місія формулюється на основі питань про тип робочого клімату та культуру підприємства, а також про його діяльність і потреби клієнтів.

2. Цілі: Визначені на основі місії підприємства, цілі є орієнтирами для подальших управлінських рішень. Вони повинні бути конкретними, вимірними та орієнтованими у часі.

3. Аналіз довкілля: Важливо оцінити зовнішні зміни, можливості, загрози та конкуренцію. Це допомагає зрозуміти, як економічні, політичні та інші фактори можуть вплинути на діяльність підприємства.

4. Управлінське вивчення внутрішніх сильних та слабких сторін: Оцінка внутрішніх процесів підприємства у ключових сферах: фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси та культура підприємства. Це дозволяє виявити проблеми всередині компанії та сфери для вдосконалення.

5. Вивчення стратегічних альтернатив: Визначення різних можливих стратегічних напрямків, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також забезпечити постійне оновлення місії та процедур [68].

Цей процес є динамічним і потребує регулярного оновлення та корекції стратегії в залежності від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Три основні стратегії підприємства можуть бути ефективними залежно від конкретних умов та цілей компанії. Ось їх опис:

1. Стратегія обмеженого зростання: Ця стратегія застосовується в ситуаціях, коли підприємство вже досягло стабільного фінансового становища, і керівництво не бачить необхідності в активному розширенні або зміні діяльності. Вона характерна для підприємств, які функціонують у стабільних, малоконкурентних ринках або в сферах, де не потрібен високий рівень інновацій. Підприємства, що застосовують цю стратегію,

зосереджуються на підтримці стабільності, мінімізації ризиків та забезпеченні ефективної роботи без значного розширення [26].

2. Стратегія зростання: Ця стратегія передбачає активне розширення діяльності підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків та впровадження інновацій. Це може включати розширення асортименту продукції, освоєння нових технологій, захоплення нових ринків або галузей, а також злиття та поглинання інших підприємств. Така стратегія дозволяє підприємству збільшити свою частку на ринку та поліпшити фінансові показники, але вона також пов'язана з вищими ризиками.

3. Стратегія скорочення: Вона передбачає скорочення обсягів діяльності підприємства, що може бути необхідним у випадках фінансових труднощів, втрати ринкових позицій або потреби у зниженні витрат. Вибір цієї стратегії може означати продаж непрофільних активів, закриття нерентабельних підрозділів, скорочення штатів або зміну фокусу діяльності на більш прибуткові сегменти. Ця стратегія може бути тимчасовою, спрямованою на відновлення стабільності, або ж на постійне скорочення масштабу діяльності підприємства [26].

Кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від внутрішніх цілей підприємства, зовнішніх факторів та ринкових умов.

Зазвичай, основні стратегії підприємства можуть бути комбіновані, що дозволяє одночасно реалізовувати декілька стратегій або ж усі з перерахованих вище варіантів.

Правильне стратегічне планування часто сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, роблячи його більш стійким і здатним адаптуватися до змін у складній економічній ситуації.

Кожну стратегію потрібно оцінювати. Формальна оцінка проводиться з урахуванням відхилень від попередньо визначених критеріїв. Оцінка може бути як кількісною (прибуток, зростання обсягів продажу, прибуток на одну акцію), так і якісною (рівень кваліфікації персоналу).

Регулярна оцінка стратегічного плану є важливою для його довгострокової ефективності. Оцінка стратегії здійснюється через порівняння поставлених цілей з фактичними результатами діяльності. Для коригування стратегії використовується механізм зворотного зв'язку в процесі оцінки.

Для досягнення високої ефективності оцінка повинна бути постійною та системною. Процес оцінки, правильно організований, має охоплювати всі рівні управлінської структури, починаючи від вищого керівництва до нижчих ланок.

Узагальнено схема етапів процесу стратегічного планування представлена на рис. 1.3.

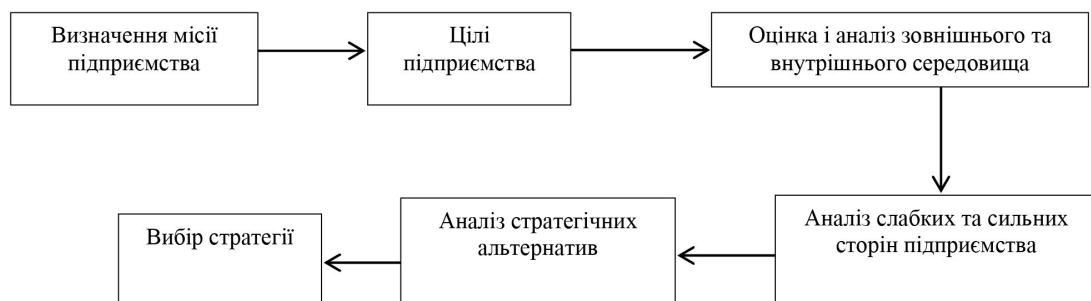


Рис. 1.3. Схема процесу стратегічного планування [31]

Менеджери вирішують, в якому напрямку буде розвиватись організація, встановлюють короткострокові, середньострокові і довгострокові цілі, а також перелік заходів, які будуть вживатися для досягнення намічених результатів.

1.3. Стратегічний аналіз підприємства як основа прийняття управлінських рішень

Стратегічний аналіз підприємства можна визначити як комплексне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства та його взаємодію з різними факторами. Це дає змогу визначити орієнтацію стратегії, на основі якої будується система управління підприємством.

Процес стратегічного аналізу сприяє узагальненню поточної позиції підприємства та формуванню чітких напрямків його розвитку на майбутнє. Він виступає як інструмент для обґрунтування стратегічних рішень, враховуючи як внутрішні можливості підприємства, так і стан зовнішнього середовища, з прогнозуванням можливих змін і ризиків, що можуть виникнути внаслідок цих змін [71].

Зміст стратегічного аналізу полягає у використанні спеціальних методів і прийомів для діагностики потенційних загроз і наявних проблем підприємства, а також для виявлення можливостей покращення управління. Об'єктом цього аналізу є саме підприємство як відкрита управлінська система, а також різні форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає формувати систему основних індикаторів, які відображають довгостроковий розвиток підприємства.

Проведення стратегічного аналізу сприяє розвитку здатності менеджерів до стратегічного мислення, що, у свою чергу, стає основою для впровадження концепції стратегічного управління в організації. Одним з важливих елементів розвитку підприємства є вміння моделювати різні ситуації, яке виділяє Б. Карлофф як ключовий аспект здатності до стратегічного управління. Аналіз є невід'ємною частиною стратегічного мислення.

Згідно з більшістю зарубіжних науковців, стратегічний аналіз виступає як попередній етап стратегічного вибору, що передбачає вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Це визначення є справедливим, однак ми розглядаємо стратегічний аналіз як процес, який завершується оцінкою як загроз, так і можливостей, що виникають у процесі управління. На основі цієї оцінки розробляються альтернативи можливих стратегій.

Механізм стратегічного аналізу можна трактувати як набір елементів, які формують організаційну основу для його здійснення. До основних елементів цього механізму можна віднести завдання, інструменти, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи виконання та суб'єктів

стратегічного аналізу. Конкретні елементи, що використовуються в механізмі, залежать від мети проведення аналізу. У результаті аналізу на основі вивчення наукової літератури був розроблений алгоритм стратегічного аналізу для підприємства, який сприяє обґрунтуванню і прийняттю стратегічних управлінських рішень. Процес стратегічного аналізу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають ключові елементи механізму цього процесу. (Додаток Ж).

Під час проведення стратегічного аналізу визначають:

- місію компанії;
- стратегічні цілі;
- проведення зовнішнього аудиту;
- стратегічний потенціал (сильні і слабкі сторони підприємства);
- стратегічний клімат зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- стратегічну позицію підприємства;
- тактичні кроки для вирішення цілей підприємства;
- конкурентну перевагу [71].

Стратегічний аналіз є складовою стратегічного управління і має здійснюватися на кожному його етапі.

Серед моделей стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали: матриця «BCG» (Boston Consulting Group); матриця «GE / McKinsey» (General Electric / McKinsey); модель «McKinsey / 7S»; матриця «Shell / DPM» (Shell / Direct Policy Matrix); матриця «Hofer / Schendel»; матриця «ADL / LC» (Arthur D. Little / Life Cycle); матриця зростання A.T. Kearney; модель ABCD. модель SPACE; модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема; метод аналізу LOTS; GAP – аналіз; STEP – аналіз; SWOT-аналіз [31].

Розробка моделі стратегічного аналізу ґрунтується на кількох ключових елементах: зовнішньому середовищі, цінностях і принципах підприємства, стратегічному горизонті та бачення розвитку, власниках, ринку збуту, наявних ресурсах, конкурентному середовищі, керівництві (менеджменті) та самому

підприємстві. Особливу важливість мають взаємозв'язки між цими елементами, оскільки саме вони використовуються для проведення аналізу.

Стратегічний аналіз потенціалу підприємства складається з кількох ключових етапів, кожен з яких сприяє глибшому розумінню та ефективному управлінню потенціалом організації. Ось основні етапи цього процесу:

Етап 1. Постановка цілей і завдань стратегічного аналізу потенціалу. На цьому етапі визначаються головні цілі і завдання стратегічного аналізу, що дозволяють чітко сформулювати напрямки роботи та спрямувати зусилля на досягнення основних стратегічних цілей.

Етап 2. Розробка плану проведення стратегічного аналізу потенціалу. На цьому етапі складається детальний план дій, який визначає конкретні кроки для реалізації стратегічного аналізу, а також встановлюються терміни виконання кожного етапу.

Етап 3. Визначення концептуальних напрямків дослідження. Цей етап включає виділення ключових напрямків, що потребують детального вивчення, і мають важливе значення для формування потенціалу підприємства.

Етап 4. Збір інформації та її опрацювання. Велике значення має достовірність, обсяг, якість та своєчасність отриманої інформації. Інформаційну базу формують не тільки на підставі економічних даних, але й технічних, технологічних та інших важливих даних для аналізу.

Етап 5. Формування методичного інструментарію дослідження потенціалу підприємства. Розробляється збалансована система критеріїв, що дозволяє оцінити потенціал підприємства з різних аспектів.

Етап 6. Проведення аналітичних розрахунків та їх оцінка. На цьому етапі проводяться аналітичні розрахунки, які оцінюються згідно з встановленими критеріями ефективності використання потенціалу підприємства.

Етап 7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та його вплив на потенціал підприємства. Здійснюється діагностика зовнішнього середовища, аналізується ринкова кон'юнктура, інфляційні процеси, моніторинг діяльності конкурентів, а також проведення маркетингових досліджень.

Етап 8. Виявлення можливостей підвищення потенціалу підприємства і їх імплементація. На основі проведеного аналізу виявляються можливості для підвищення потенціалу підприємства, які потім імплементуються в процес виробничо-господарської діяльності.

Етап 9. Узагальнення результатів аналізу та розробка заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу. Завершальний етап передбачає узагальнення результатів стратегічного аналізу, як зовнішнього середовища, так і внутрішнього стану потенціалу підприємства, а також розробку рекомендацій для підвищення ефективності використання потенціалу в майбутньому.

Етап 10. Прогноз потенціалу підприємства. На цьому етапі здійснюється прогнозування майбутнього стану потенціалу підприємства, враховуючи як можливості для його зростання, так і ризики, що можуть призвести до зниження. Прогнозування дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку та підготувати підприємство до можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Етап 11. Коригування стратегії розвитку підприємства з урахуванням розроблених заходів. Цей етап передбачає коригування стратегії розвитку підприємства на основі результатів стратегічного аналізу. Проводиться розробка та прийняття управлінських рішень, які дозволяють адаптувати стратегію до нових умов та забезпечити ефективну реалізацію заходів, що були визначені на попередніх етапах аналізу.

Етап 12. Контроль за виконанням розроблених заходів і реалізацією стратегії. Цей етап передбачає здійснення контролю за виконанням управлінських рішень, прийнятих на попередніх етапах. Під час контролю необхідно оцінити виконання планових показників, здійснювати моніторинг змін у конкурентному середовищі та аналізувати вплив інфляційних процесів на стан потенціалу підприємства. Важливо виявити будь-які відхилення від прогнозованих показників розвитку та з'ясувати їх причини. У разі

необхідності коригуються управлінські рішення для досягнення більшої відповідності реальним умовам.



Рис. 1.4. Етапи стратегічного аналізу потенціалу підприємства [31]

Також на цьому етапі проводиться оцінка результатів діяльності підприємства, визначається ефективність прийнятих управлінських рішень, рівень виконання перспективного плану та досягнення поставлених стратегічних цілей. Контроль дозволяє забезпечити належну реалізацію стратегії та здійснити коригування, якщо це необхідно для досягнення поставлених цілей [26].

Процес стратегічного аналізу охоплює три основні стадії: підготовчу, аналітичну та завершальну. У ході цього процесу застосовуються спеціалізовані методики та інструменти, що дають змогу ідентифікувати наявні й потенційні загрози для підприємства, а також визначити його стратегічні можливості.

На початковому етапі формулюються цілі та завдання аналізу, а також встановлюються ключові критерії та індикатори, за якими здійснюватиметься оцінка.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу включає в себе збір, перевірку, упорядкування й обробку даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Паралельно визначається рівень впливу кожного фактора, а також здійснюється прогнозування ймовірних наслідків від потенційних загроз. Інформаційна база для аналізу створюється шляхом цілеспрямованого відбору даних, які надходять з різноманітних джерел (див. табл. 1.1). Цей процес передбачає трансформацію зібраної інформації у стратегічно значущі відомості через аналітичну обробку та адаптацію для ефективного використання в системі управління підприємством.

Таблиця 1.1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу [22]

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	законодавство; нормативна база; податкова ставка; темпи інфляції чи дефляції; засоби масової інформації; конференції, презентації, виставки; Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	технічний прогрес інновації виробництва; нововведення; результати сегментації ринку; власні дослідження; спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	штатний розпис; звітність підприємства і підрозділів; плани підприємства і підрозділів; чинні інвестиційні та інші проекти; первинні бухгалтерські документи і реєстри; договори, угоди; різноманітна технічна і технологічна документація; матеріали ревізій, перевірок; матеріали власних спостережень тощо

На другій стадії стратегічного аналізу здійснюється дослідження загроз, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Ключовим елементом цього етапу є методичне забезпечення, яке полягає у визначенні відповідних методів і підходів згідно з поставленими цілями та завданнями аналізу [71].

Проведення стратегічного аналізу ґрунтується на використанні широкого спектра методичних інструментів, серед яких – дискримінантний, кластерний, компонентний, факторний, регресійний, порівняльний аналіз, а також портфельні методики, розробка сценаріїв розвитку, оцінка стратегічних позицій бізнесу (наприклад, моделі BCG, GE/McKinsey тощо), аналіз часових рядів, методи імітаційного моделювання, експертного оцінювання, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного підходу та SWOT-аналіз. Застосування цих методів дозволяє комплексно оцінити ситуацію та забезпечити якісну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Загалом методи стратегічного аналізу умовно класифікують на три основні категорії.

1. Статистичні методи, які охоплюють статистичне спостереження, розрахунок абсолютних і відносних показників, визначення середніх значень, аналіз рядів динаміки, балансовий метод, методи групування, графічне зображення даних, метод порівнянь, індексний аналіз, методи ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, інтегральний, диференціальний підхід, логарифмування тощо.

2. Економіко-математичні методи, до яких належать системний підхід, імітаційне моделювання, ділові ігри, методи математичного програмування, математичного аналізу, дослідження операцій, оптимізаційні методики, а також експертні оцінки і метод «мозкового штурму».

3. Спеціалізовані методи, що застосовуються виключно у стратегічному аналізі. Серед них: PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори), SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод LOTS,

аналіз PIMS, дослідження профілю об'єкта, матричні підходи до портфельного аналізу та інші.

Вибір конкретного методу чи їх комбінації залежить від цілей стратегічного дослідження – будь то ситуаційна оцінка, прогнозування, формування стратегічних варіантів, вибір оптимальної стратегії, розробка стратегічного плану чи ухвалення рішень – а також від глибини та обсягу аналізу [26].

Поява стратегічного аналізу зумовлена зростанням значущості стратегії у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Оскільки стратегічне управління нерозривно пов'язане з зовнішнім середовищем, в умовах якого функціонує підприємство, ключовою функцією стратегічного аналізу є дослідження саме цих зовнішніх факторів як основних детермінант впливу на стратегічні орієнтири організації. На відміну від традиційного економічного аналізу, стратегічний аналіз не зосереджується на поточних господарських показниках, а орієнтується на довгострокові цілі та перспективи.

У процесі формування ефективної системи стратегічного управління доцільно використовувати стратегічний аналіз як головне джерело аналітичної інформації.

Залежно від об'єкта аналітичного дослідження застосовуються різні методи стратегічного аналізу. Зважаючи на те, що аналіз охоплює як зовнішнє середовище (макро- та мікрорівень), так і внутрішні аспекти діяльності підприємства (його стратегічні ресурси та потенціал), необхідно розмежовувати методичні підходи, які використовуються для вивчення кожного з цих компонентів. Це дозволяє забезпечити комплексність дослідження та визначити найбільш прийнятні стратегічні альтернативи.

Керівник підприємства повинен чітко усвідомлювати значення впливу мікро- та макросередовища на діяльність підприємства для того, щоб коректно визначити його стратегічні орієнтири, сформулювати цілі та завдання, а також розробити ефективну стратегію розвитку, спрямовану на зміцнення ринкових позицій.

На основі результатів комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства здійснюється вибір та обґрунтування стратегічних альтернатив, формується система стратегій і розробляється проект відповідних управлінських рішень. Ці етапи також потребують застосування відповідних методичних підходів стратегічного аналізу.

Зокрема, під час стратегічного планування доцільно використовувати методи варіативного аналізу, прийоми творчого мислення, експертні оцінки, а також методики формування господарського портфеля. На стадії аналізу розробленої стратегії та прийняття стратегічних управлінських рішень ефективними є методи імітаційного моделювання, теорія ігор, підходи теорії масового обслуговування, методи сітьового аналізу, а також функціонально-вартісний аналіз і метод експертних оцінок [71].

Зазначимо, що всебічний стратегічний аналіз середовища, в якому функціонує організація, охоплює вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на результативність її діяльності, а також формулювання відповідних аналітичних висновків. Одним із найпоширеніших інструментів загального аналізу середовища виступає SWOT-аналіз. Суть методу SWOT полягає у дослідженні внутрішніх і зовнішніх стратегічних чинників, які мають вплив на підприємство, з метою побудови стратегічних альтернатив на основі різноманітних комбінацій виявлених факторів. Важливим елементом SWOT-аналізу є не лише ідентифікація сильних та слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз для підприємства, а й формулювання висновків щодо потреби у здійсненні певних стратегічних трансформацій [69].

Ефективна стратегія підприємницької діяльності повинна бути орієнтована на мінімізацію слабких сторін. У випадку, якщо поточні сильні сторони не дозволяють сформулювати дієву стратегію, керівництво має зосередитися на створенні міцної основи для її подальшої реалізації [12].

1.4. Взаємозв'язок між стратегічним плануванням та ефективністю діяльності організації

Ефективність виступає ключовим показником результативності функціонування підприємства. Вона одночасно відображає рівень його розвитку та слугує потужним чинником стимулювання подальшого зростання.

Економічна ефективність діяльності підприємства полягає у досягненні заданого обсягу випуску продукції за умов найменших витрат ресурсів або ж у виробництві максимальної кількості продукції при фіксованих ресурсних обмеженнях. Іншими словами, ефективність відображає здатність підприємства забезпечити оптимальне співвідношення між витратами і результатами.

Обчислення загальної суми витрат є досить складним завданням через різноманіття і несумірність залучених виробничих ресурсів, таких як трудові, матеріальні та технічні компоненти. Саме тому для об'єктивної оцінки рівня ефективності підприємства застосовується система комплексних економічних показників (див. Додаток 3).

Система показників ефективності функціонування підприємства водночас є індикатором рівня розвитку його стратегічного планування. Зокрема, негативна динаміка таких показників свідчить про вразливість підприємства до впливу несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників, що зумовлює необхідність розробки відповідних заходів для підвищення його економічної безпеки. Водночас позитивні зміни у показниках ефективності підтверджують дієвість застосованих стратегічних рішень.

Стратегічне планування виступає вагомим елементом системи організаційного управління та слугує орієнтиром у досягненні довгострокових цілей. Особливості його реалізації можуть істотно варіюватися залежно від сфери діяльності підприємства, його масштабів, корпоративної культури та управлінського підходу.

Слід підкреслити, що стратегічний менеджмент відіграє провідну роль у формуванні фінансової стабільності та загальної результативності підприємств у різних секторах економіки. Його сутність полягає в розробці та впровадженні стратегій, що узгоджуються з місією, баченням і довгостроковими цілями організації. Зазначені стратегії охоплюють рішення щодо оптимального розподілу ресурсів, визначення конкурентних переваг, ринкової експансії, інноваційного розвитку та управління ризиками. Рівень ефективності стратегічного управління безпосередньо впливає на ключові фінансові індикатори, включаючи рентабельність, зростання доходів, ефективність витрат, коефіцієнт використання активів та ринкову вартість компанії [26].

Одним із ключових напрямів впливу стратегічного менеджменту на фінансову результативність підприємства є підвищення його прибутковості. Завдяки цілеспрямованій розробці та реалізації стратегій, які враховують конкурентні переваги підприємства, ринкові перспективи, а також потенційні загрози та внутрішні недоліки, організація має змогу покращити свої фінансові показники. Стратегічне управління забезпечує можливість оптимізувати товарну політику, ціноутворення та структуру витрат, що, у свою чергу, сприяє зростанню доходів і зниженню витрат.

Завдяки інструментам стратегічного управління також підвищується здатність підприємства до ефективного реагування на ринкові виклики та можливості. Проведення маркетингових досліджень, аналіз конкурентного середовища та вивчення споживчих уподобань дозволяє виявляти незадоволені потреби ринку, нові тенденції та вільні сегменти. На основі цієї інформації компанії можуть створювати конкурентоспроможні продукти й послуги, орієнтовані на конкретні потреби цільової аудиторії. Крім того, важливою складовою стратегічного підходу є формування партнерських зв'язків, стратегічних альянсів і розширення каналів збуту, що створює додаткові можливості для зростання прибутку [29].

Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на відповідність між потребами ринку та пропозицією підприємства, є визначальним чинником забезпечення фінансового зростання й посилення конкурентної позиції.

Ефективність витрат є ще одним важливим аспектом стратегічного менеджменту, який безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства. Стратегічне управління орієнтоване на оптимізацію розподілу ресурсів, вдосконалення робочих процесів і використання економії на масштабах для зниження витрат та підвищення ефективності. Організації можуть застосовувати різноманітні стратегії для зменшення витрат, зокрема через аутсорсинг непрофільних функцій, впровадження ощадливих практик і технологічних інновацій для автоматизації процесів та усунення відходів. Зменшуючи операційні витрати і підвищуючи продуктивність, стратегічне управління сприяє поліпшенню економічної ефективності, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати [31].

Крім того, стратегічне управління має важливий вплив на ефективність використання активів організації, що безпосередньо позначається на таких фінансових показниках, як рентабельність активів (ROA) та рентабельність інвестицій (ROI). Завдяки стратегічному управлінню активами підприємства можуть оптимізувати використання як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів. Це включає в себе управління матеріальними активами, такими як обладнання і нерухомість, а також нематеріальними активами, такими як інтелектуальна власність та брендова вартість.

Ефективне стратегічне управління передбачає прийняття рішень щодо бюджетування капіталу, стратегічного розподілу активів та розробки систем вимірювання ефективності, що забезпечують оптимальне використання активів для максимізації прибутку. Завдяки узгодженню інвестицій з основними стратегічними пріоритетами та постійному моніторингу ефективності використання активів організація може підвищити продуктивність своїх ресурсів, що сприяє покращенню фінансових показників [26].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАШБУД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 –2024 рр

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАШБУД» (далі ТОВ «МАШБУД») – це сучасне підприємство, основною діяльністю якого є виробництво та реалізація широкого асортименту запчастин, а також виготовлення верстатів для машинобудування та легкої промисловості.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів, господарських товариств та інших законних установ у товарах, роботах і послугах, що їх пропонує компанія.

ТОВ «МАШБУД» спеціалізується на виготовленні шарошліфувальних верстатів, які мають широкий спектр застосування: від універсальних і спеціалізованих до ручних, напівавтоматичних і автоматичних ліній. Підприємство виробляє як середні, так і важкі верстати, а також унікальні моделі, що працюють як у ручному, так і в автоматичному режимі, з використанням числового програмного управління (ЧПУ).

Крім того, ТОВ «МАШБУД» здійснює ремонт і модернізацію верстатів, як власного виробництва, так і будь-якого іншого устаткування вітчизняного та імпортного виробництва.

Місією ТОВ «МАШБУД» є задоволення потреб вітчизняних підприємств у проектуванні, виготовленні та постачанні якісних верстатів і запчастин за прийнятними цінами та в короткі терміни, з забезпеченням добросовісної конкуренції з іншими виробниками.

Структура управління ТОВ «МАШБУД» побудована за лінійно-функціональним принципом. Рішення, підготовлені функціональними підрозділами розглядаються і затверджуються лінійним керівником, який

передає їх підлеглим підрозділам. При цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати певне управлінське рішення.

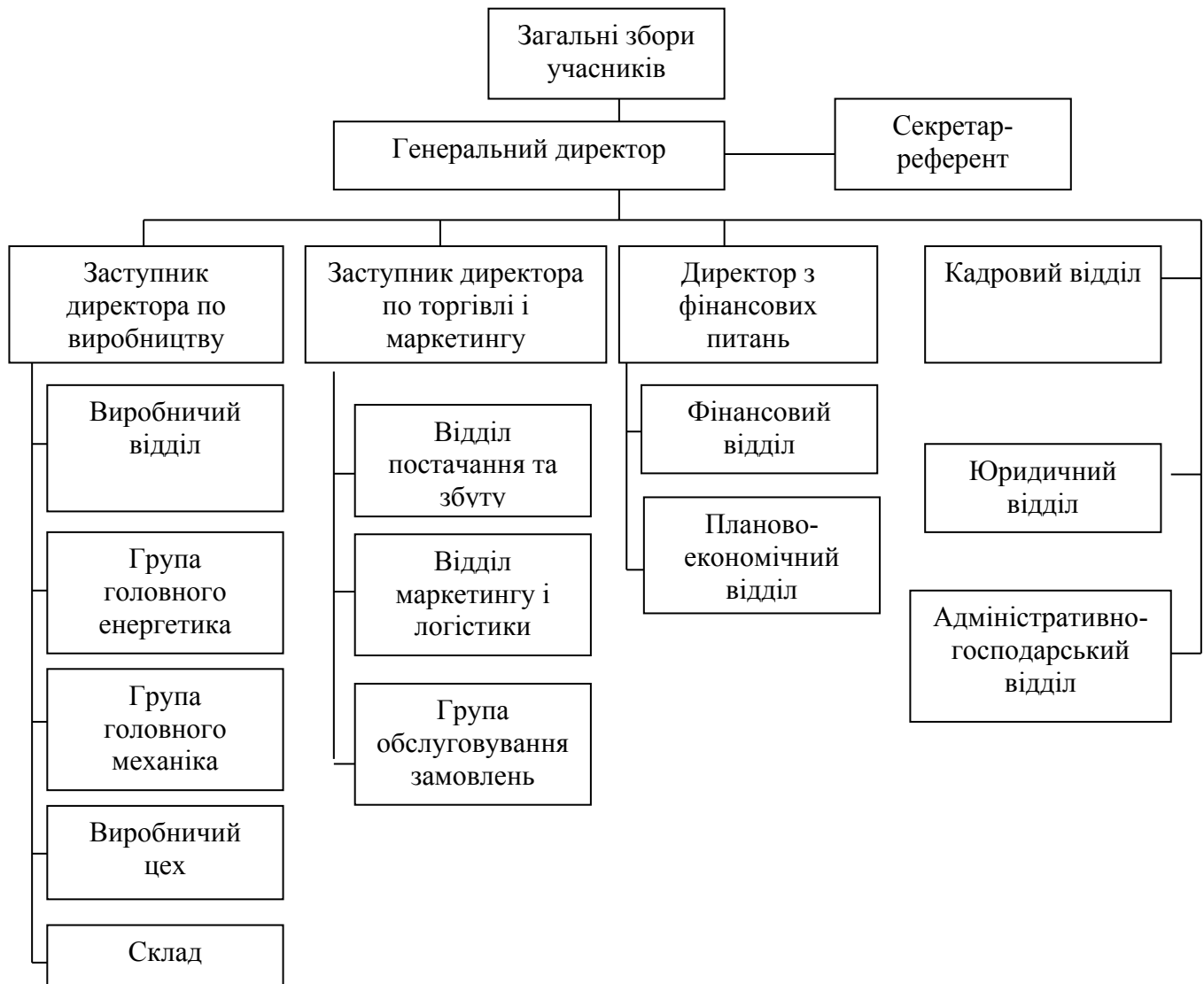


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МАШБУД»

Відображена на рис. 2.1. організаційна структура має два рівні управління. Відповідно до статуту, вищим органом управління підприємством є загальні збори Учасників. Одноособовим виконавчим органом Товариства є Генеральний директор, який підзвітний Зборам Учасників і організовує виконання їх рішень. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснюється Ревізійною комісією, утвореною зборами Учасників Товариства в кількості не менше 2-х осіб, чи з залученням сторонньої аудиторської

служби.

Генеральний директор має трьох заступників: заступника по виробництву, заступника з фінансових питань та заступника по торгівлі і маркетингу. Напряму генеральному директору підпорядковується секретар-референт, кадровий відділ, юридичний та адміністративно-господарський відділ.

З метою дослідження фінансових можливостей до розробки стратегічного плану проведемо аналіз фінансового стану та визначимо основні проблеми фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основою інформаційною базою для аналізу фінансового стану ТОВ «МАШБУД» була фінансова звітність підприємства: баланси та звіти про фінансові результати за 2022 – 2024 рр.

Досліджуючи фінансовий стан підприємства визначимо за даними балансів динаміку змін майнового стану підприємства взагалі та окремих його складових зокрема. Динаміку змін майнового стану підприємства за 2022-2024 рр. представимо у додатку Е.

За даними додатку Е доведено, що загальна сума капіталу підприємства має тенденцію до зростання у 2023 році, та скорочення у 2024 році. Валюта балансу на кінець 2024 року дорівнювала 156558,0 тис.грн., що менше показника минулого року на 1,2 %.

Необоротні активи підприємства мають загальну динаміку до скорочення, а оборотні — до зростання. Так, у 2024 році загальна сума необоротних активів становила 83741,0 тис.грн., що на 3,1% менше ніж у 2022 році та на 1,29 % ніж у 2023 році. Динаміка оборотних активів не має однозначної сталої тенденції, у 2023 році вони зросли у порівнянні з 2022 роком на 10,3% і становили 73602,0 тис.грн., а за 2024 рік простежується їх незначне скорочення порівняно з 2023 роком на 1,08%.

Показники структурної динаміки свідчать, що частка необоротних активів у майні підприємства має тенденцію до скорочення з 56,43 % у 2022 році до 53,5 % у 2024 році. Скорочення необоротних активів як у

вартісному вимірі так і за питомою вагою свідчить про погіршення матеріального-технічного забезпечення підприємства, старіння та зносу його матеріально-технічної бази.

Протилежну тенденцію мають оборотні активи, які у структурі майна підприємства зростають з 43,57 % у 2022 році до 53,5 % за 2024 рік. Зростання оборотних активів спостерігається як у вартісному вигляді так і за їх питомою вагою.

Важливим аспектом аналізу є дослідження джерел формування майна підприємства та його матеріально-технічної бази. Серед джерел формування капіталу підприємства переважає власний капітал, динаміка якого має стабільну помірну тенденцію до зростання з 107047,0 тис.грн. у 2022 році до 113708,0 тис. за 2024 рік. Зростання власного капіталу свідчить про здатність підприємства формувати і ефективно розподіляти прибуток, уміння підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел, незалежність підприємства у прийнятті управлінських рішень. Позиковий капітал підприємства за проаналізований період не має чітко вираженої тенденції змін, так у 2023 році сума позикового капіталу підприємства зростала на 5593 тис.грн. і становила 46462 тис.грн., проте за 2024 рік спостерігається скорочення позикового капіталу на 8023 тис.грн.

Показники структурної динаміки майна підприємства свідчать про зростання фінансової стійкості підприємства, незалежності від зовнішніх джерел фінансування. У структурі джерел формування капіталу, протягом усього проаналізованого періоду переважає власний капітал, так у 2022 році його питома вага становила 69,9 %, у 2023 році – 67,6 %, а у 2024 році – 72,6 %. Позиковий капітал за 2022 – 2024 рр. займає 26,7 %; 29,3 % та 24,6 % відповідно.

Основним показником, який відображає рівень ефективності використання ресурсів підприємства, є прибуток. Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використання ресурсів. Тому для

аналізу його доповнюють показником рентабельності, яка є показником раціонального використання всіх без винятку ресурсів, задіяних у виробництві і реалізації виробленого продукту.

Аналіз динаміки прибутку підприємства представлено у вигляді в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки прибутку підприємства за 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)			
				2023 р до 2022 р.		2024 р до 2023 р.	
	2022	2023	2024	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Виручка від реалізації	95000	142174	215077	47174,00	49,7	72903	51,28
Собівартість реалізації товарів, робіт, послуг	71296	115098	183891	43802,00	61,4	68793	59,77
Валовий прибуток	23704	27076	31186	3372,00	14,2	4110	15,18
Фінансовий результат від операційної діяльності	1119	1734	4268	615,00	55,0	2534	146,14
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	624	1240	3903	616,00	98,7	2663	214,76
Податок на прибуток від звичайної діяльності	305	1130	3307	825,00	270,5	2177	192,65
Чистий прибуток підприємства	319	110	596	-209,00	-65,5	486	441,82

Аналіз даних табл. 2.1. свідчить, що динаміка прибутків підприємства має циклічний характер, так за 2023 рік отримано чистого прибутку на 209 тис.грн. менше ніж за 2022 рік, а у 2024 році розмір отриманого прибутку зріс на 486 тис.грн. у порівнянні з 2023 роком і склав 596 тис.грн.

Причиною скорочення прибутків підприємства є зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції. Так, не зважаючи на стабільну

тенденцію зростання доходу від реалізації продукції у 2023 році на 49,66%, а у 2024 році на 51,28% спостерігається перевищення темпів зростання собівартості за даний період, так у 2023 році зростання собівартості відбулося на 61,4%, а у 2024 році на 59,77%.

Графічно динаміку чистого прибутку підприємства у 2022 – 2024 рр. наведемо у вигляді діаграми на рис.2.2.

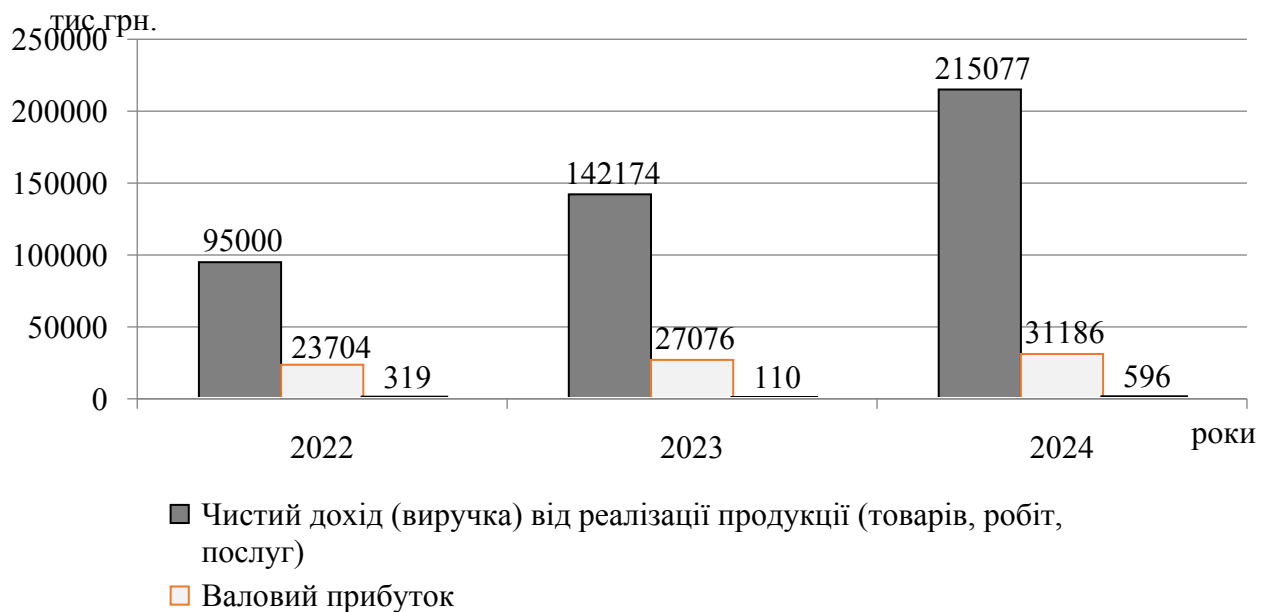


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку ТОВ «МАШБУД» у 2022- 2024 рр.

З представленого рисунку можна спостерігати, що розмір валового прибутку підприємства має тенденцію до зростання на 14,2 % у 2023 році та 15,18 % у 2024 році. та становить на кінець аналізованого періоду 3372 тис.грн. Фінансові результати від операційної та звичайної діяльності також мають позитивну динаміку зростання та свідчать про зростання масштабів виробничої діяльності підприємства. Причиною скорочення чистого прибутку у 2023 році стала значна сума податку на прибуток сплаченого підприємством у даному періоді. Зростання податку на прибуток визвано значною сумою відстрочених податкових зобов'язань які має підприємство і які поступово сплачує до бюджету.

Розраховані показники рентабельності подано у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «МАШБУД»
за 2022– 2024 рр, %

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023р. від 2022 р.	2024р. від 2023р.
Рентабельність продажів	0,28	0,06	0,23	-0,22	0,17
Рентабельність власного капіталу	0,30	0,10	0,52	-0,20	0,42
Рентабельність активів	0,21	0,07	0,38	-0,14	0,31
Рентабельність виробничого капіталу	0,21	0,07	0,39	-0,14	0,32
Рентабельність діяльності	0,34	0,08	0,28	-0,26	0,20
Рентабельність продукції	1,57	1,51	2,32	-0,06	0,81
Валова рентабельність	24,95	19,04	14,50	-0,26	0,20

Згідно з розрахунками наведеними у табл. 2.2. динаміка показників рентабельності підприємства показує аналогічну тенденцію з динамікою прибутків.

У 2022 році рентабельність продажів становить 0,28 % та означає що з кожної гривні проданої продукції підприємство отримало 0,28 коп. прибутку. У 2023 році рентабельність продажів скорочується до 0,06 % це було спричинено скороченням чистого прибутку та відповідно прибутку отриманого підприємством з кожної гривні проданої продукції. Зростання чистого прибутку у 2024 році сприяє зростанню показника рентабельності продажів до 0,23 % (0,23 коп. отримує підприємство з 1 грн. реалізованої продукції).

Не зважаючи на позитивну тенденцію зростання даного показника рентабельності його значення протягом усього проаналізованого періоду залишається вкрай низьким для виробничого підприємства.

Рентабельність власного капіталу показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становить 0,3 % це означає, що одна гривня власного капіталу підприємства приносить 0,3 коп. прибутку. У 2023 році значення даного показника скорочується до 0,1 %, а у 2024 році зростає до 0,52 %. Проте, протягом усього

періоду рентабельність власного капіталу залишається на вкрай малому рівні.

Рентабельність активів у 2022 році становить 0,21% і означає, що використання однієї гривні активів підприємства принесло фінансовий результат у вигляді 0,21 коп. прибутку. У 2023 році рентабельність активів становить 0,07%, а за 2024 рік зростає до 0,38%. За даний період значення рентабельності активів залишається на вкрай низькому рівні.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить, про значний фінансовий та матеріальний потенціал ТОВ «МАШБУД» при розробці стратегії розвитку на майбутнє.

2.2. Аналіз поточного стану стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД»

На даний момент стратегічне планування на підприємстві ведеться не належним чином. Так, бачення ТОВ «МАШБУД» неформалізоване і належним чином не оформлено, місія компанії визначається на рівні внутрішніх документів, але не комунікується достатньо активно до працівників та партнерів. Відсутність чітко сформульованої місії та бачення ускладнює процес стратегічного управління.

ТОВ «МАШБУД» має затверджений середньостроковий план розвитку на 3 роки, проте відсутній довгостроковий стратегічний план (на 5–10 років). Поточна стратегія зосереджена переважно на операційних аспектах: оновлення обладнання, підвищення обсягів виробництва, збільшення кількості клієнтів. Елементи стратегічного маркетингу, інноваційного розвитку, ризик-менеджменту та цифрової трансформації опрацьовані поверхнево або відсутні.

Процес стратегічного планування ініціюється та контролюється вищим керівництвом підприємства.

На підприємстві функціонує чітко визначена організаційна структура, яка забезпечує розробку, реалізацію та контроль стратегічних планів:

-Генеральний директор визначає загальні стратегічні пріоритети, формує бачення розвитку підприємства та затверджує стратегічні документи.

-Стратегічна група, створена з представників ключових підрозділів (виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів), здійснює аналітичну та розробну роботу щодо формування стратегії.

-Керівники відділів відповідають за розробку та впровадження функціональних стратегій (виробничої, збутової, тощо).

Схема організації процесу стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД» представлена на рис. 2.3.

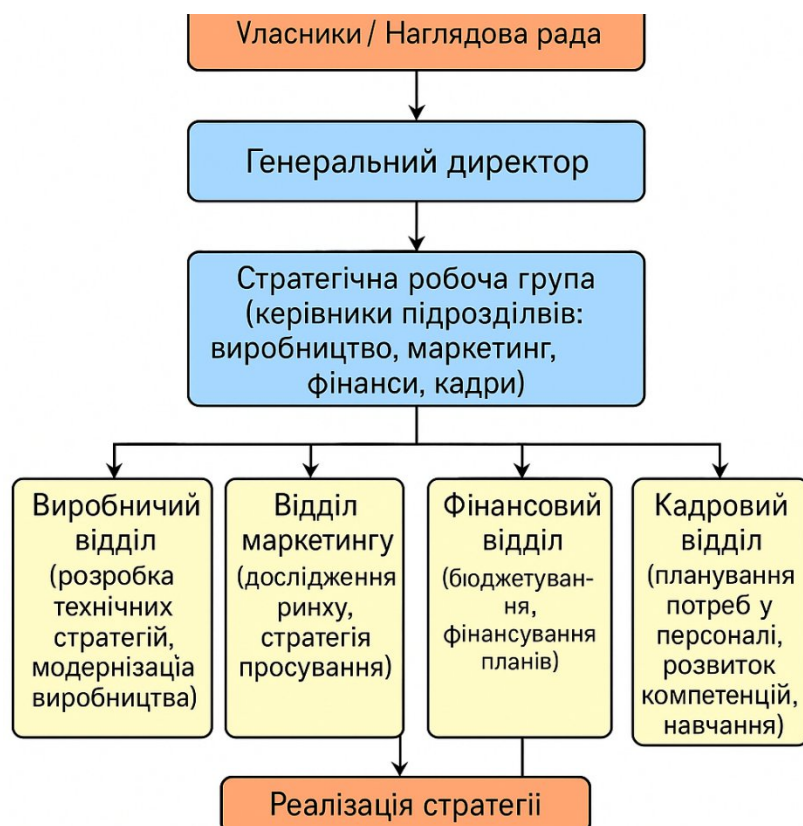


Рис. 2.3. Схема організації стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД»

Дана схема відображає вертикаль і горизонталь комунікації в процесі стратегічного планування, від ухвалення рішень до реалізації та контролю. Такий підхід дозволяє узгоджено реалізовувати стратегічні цілі на всіх рівнях підприємства.

Проте спостерігається недостатнє залучення середнього менеджменту та відсутність системної роботи з персоналом у цьому напрямку. Через це стратегії часто залишаються декларативними документами, не інтегрованими в щоденну діяльність.

Наведемо окремі етапи стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД»

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Проводиться SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Внутрішньо аналізуються ресурси, виробничі потужності, фінансовий стан, персонал. Зовнішньо оцінюється ситуація на ринку, конкуренція, економічні тенденції, законодавчі зміни.

2. Формулювання місії та стратегічного бачення

- Місія ТОВ «МАШБУД» – виробництво якісної та надійної техніки для розвитку інфраструктури країни.

- Бачення – стати провідним українським виробником техніки з високим рівнем автоматизації виробництва та сервісного обслуговування.

3. Постановка стратегічних цілей. Цілі поділяються на:

- Довгострокові: автоматизація виробництва, вихід на закордонні ринки, створення власного конструкторського бюро.

- Середньострокові: розширення лінійки продукції, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження ERP-системи.

- Короткострокові: модернізація окремих виробничих ліній, розробка нових моделей техніки, збільшення обсягів продажу на 20%.

4. Реалізація стратегії. Виконання стратегічного плану інтегрується у поточну діяльність підрозділів. Кожен керівник відділу відповідає за досягнення відповідних стратегічних показників.

5. Контроль і коригування. Квартально проводиться стратегічний моніторинг за допомогою системи KPI. У разі відхилень чи змін на ринку – вносяться корективи до стратегії.

Основні проблеми стратегічного планування ТОВ «МАШБУД»:

- відсутність формалізованого стратегічного підходу;
- нерегулярне оновлення стратегічних документів;

- відсутність системи моніторингу та контролю виконання стратегічних цілей;
- недостатнє залучення працівників до стратегічного процесу.

Вихідним етапом стратегічного планування підприємства є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища за методологією SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Для окреслення впливу зовнішнього середовища наведемо стислу характеристику верстатобудівної галузі України.

В сучасних умовах (військового стану, карантинних умов) розвиток верстатобудівної галузі — один із найважливіших чинників модернізації промисловості країни, проте виробництво нових верстатів, необхідних для системних зрушень, серйозно відстає від запитів ринку. Існує проблема у переоснащенні виробничих потужностей сучасними верстатами, які б відповідали ринковим і технічним вимогам сьогодення, також необхідні зрушення у розробці та впровадженні інновацій та наукових розробок у даній галузі. Постійно зростаючі ціни на сировину, вимагають з підприємств постійно збільшувати рівень продуктивності свого технічного оснащення, тим самим зменшуючи свої витрати [64].

Ринок верстатобудівної продукції в Україні зазнав значних змін під впливом воєнних дій та економічних викликів.

Основними тенденціями ринкового середовища є:

-Скорочення виробництва: через війну та руйнування інфраструктури зменшився обсяг випуску верстатів, зокрема важких металорізальних і автоматичних ліній.

-Зміщення фокусу: підприємства орієнтуються на випуск більш простих моделей, агрегатів для ремонту, модернізації верстатів радянського виробництва.

-Зростання імпорту: внутрішній ринок переважно забезпечується імпортом з Китаю, Туреччини, Німеччини, Японії.

На рис. 2.4. представлена динаміка виробництва та імпорту верстатів в Україну .

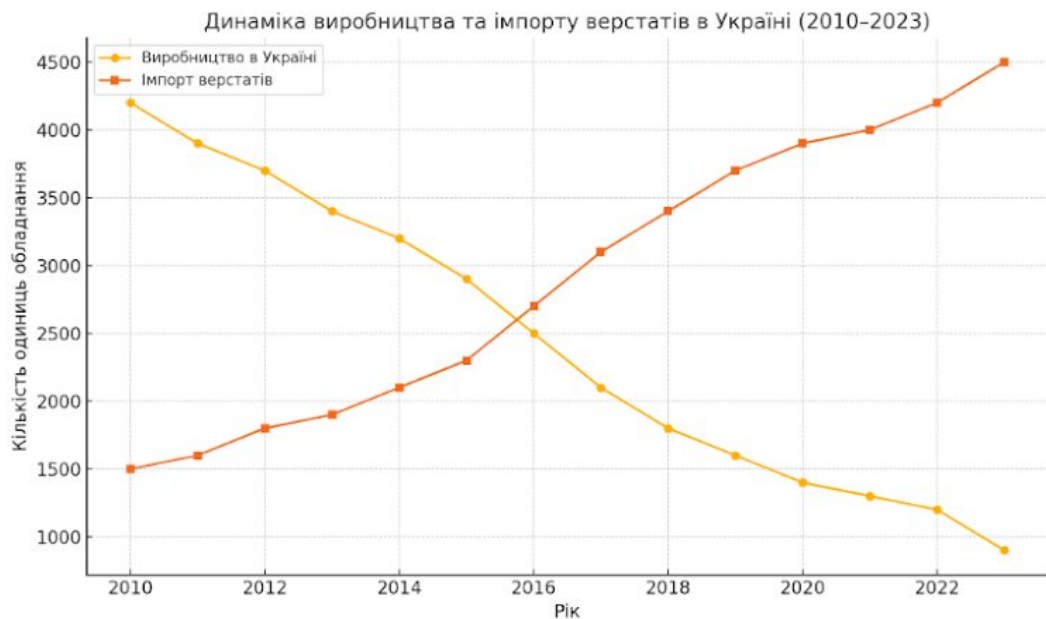


Рис. 2.4. Динаміка виробництва та імпорту верстатів в Україну у 2010-2023 рр. [64]

З представленого графіку видно, що виробництво верстатів в Україні з 2010 року поступово знижувалося, з різким падінням після 2014 та особливо після 2022 року, а імпорт верстатів натомість зростав, що свідчить про зростаючу залежність від закордонного обладнання.

- Значні втрати у промисловості: за даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2022 році промислове виробництво України скоротилося на 36,7%. Це зумовлено пошкодженням або знищенням щонайменше 426 великих і середніх підприємств.

- Зростання оборонної промисловості: у 2023 році оборонно-промисловий комплекс (ОПК) став одним із головних рушіїв відновлення економіки, зрісши утричі порівняно з 2022 роком. Очікується, що у 2024 році зростання становитиме вшестеро. Активне виробництво спостерігається в таких напрямках, як бронетехніка, морські та радарні системи, високоточна зброя, боєприпаси, авіабудування та авіаремонт.

- Очікування на 2025 рік: За даними журналу Rollforming, промисловість України готується до змін, зокрема через вплив воєнних дій та необхідність адаптації до нових реалій.

Отже, ринок верстатобудівної продукції в Україні стикається з викликами, пов'язаними з воєнними діями та економічними труднощами. Проте зростання в оборонній промисловості та будівельному секторі свідчить про потенціал для відновлення та розвитку галузі.

Аналіз стану на ринку верстатобудівної продукції показує, що об'єктивна потреба в продукції верстатобудування існує і для освоєння ринків цієї продукції треба сформувати тривалу стратегію та систему вивчення потенційних ринків збуту та випуску відповідної їх потребам продукції. Крім того, науково-технічний і виробничий потенціал верстатобудування достатньо універсальний і може освоювати практично будь-яку верстатобудівну продукцію.

На основі вищенаведеного аналізу внутрішнього та ринкового середовища підприємства, визначимо шляхи подальшого стратегічного розвитку ТОВ «МАШБУД» на ринку.

SWOT-аналіз є основним інструментом для оцінки середовища підприємства, а також важливим елементом стратегічного маркетингового аудиту та стратегічного планування компанії. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства часто застосовується методика PEST-аналізу. PEST-аналіз допомагає виявити політико-правові (Policy), економічні (Economy), соціальні та соціокультурні (Society), а також технологічні (Technology) фактори, які можуть вплинути на стратегію компанії.

Оцінка ступеня впливу кожного з факторів на діяльність підприємства здійснюється за допомогою експертної оцінки, використовуючи наступну

шкалу: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 балів – відсутній вплив.

Напрямок впливу визначається, як (+1) – вплив позитивний; (–1) – вплив негативний. Аналіз зовнішніх факторів ринкового середовища діяльності ТОВ «МАШБУД» наведений в додатку 3.

Проведене ранжування чинників зовнішнього середовища ТОВ «МАШБУД» свідчить, що оточення є не досить сприятливим, містить істотні загрози для подальшого його розвитку. Загальна оцінка впливу макрооточення (-20) значно переважає вплив мезооточення (-7), що є наслідком впливу макроекономічних показників на діяльність підприємства та рівня конкурентної боротьби за ринки збуту.

У результаті аналізу внутрішнього середовища можна стверджувати, що, незважаючи на існуючі труднощі, ТОВ «МАШБУД» має добрий потенціал для подальшого зростання. Відповідно слід провести такі заходи: збільшити асортимент продукції; розробити обґрунтовану стратегію розвитку підприємства; провести дослідження ринків збуту підприємства та можливостей зростання обсягів реалізації продукції.

На основі проведеного внутрішнього маркетингового аудиту діяльності ТОВ «МАШБУД» та аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства побудована матриця SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Отже, серед сильних сторін підприємства є: висока якість продукції; наявність власних технологій та обладнання; значний досвід роботи та імідж підприємства; кваліфікований персонал; прибуткова діяльність підприємства.

Серед слабких сторін виявлених в процесі аналізу можна назвати: відсутність оновлення технологічної бази; відсутність інвестицій; погано вивчений ринок; формальна стратегія розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МАШБУД»

	Можливості:	Загрози:
	1. Нарощування виробничих потужностей. 2. Диверсифікація виробництва. 3. Вихід на ринки інших регіонів. 4. Поява державних замовлень. 5. Зменшення цін на сировину і готову продукцію.	1. Відсутність державної підтримки. 2. Зростання конкуренції на ринку. 3. Зростання інфляційних процесів. 4. Зростання цін на сировину та матеріали. 5. Зростання конкурентних переваг конкурентів. 6. Військові дії у регіоні.
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. Висока якість продукції. 2. Наявність власних технологій і та обладнання. 3. Кваліфікований персонал. 4. Значний досвід роботи та імідж підприємства. 5. Прибуткова діяльність підприємства.	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, покращення фінансового стану підприємства. Пошук шляхів зниження собівартості продукції та зменшення впливу постачальників на діяльність підприємства.	Постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволить своєчасно реагувати на зміни. Пошук нових постачальників із більш вигідними умовами співпраці та нижчими цінами на сировину та матеріали.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
1. Відсутність оновлення технологічної бази. 2. Відсутність інвестицій. 3. Погано вивчений ринок. 4. Формальна стратегія розвитку підприємства.	Модернізація матеріально-технічної бази. Пошук потенційних інвесторів та розробка інвестиційних проектів. Проведення маркетингових досліджень ринку. Розробка чіткої стратегії розвитку підприємства яка дозволить використовувати всі можливості.	Виокремлення стратегічних аспектів діяльності та посилення уваги керівництва підприємства до розробки та реалізації стратегії розвитку.

На основі проведеного стратегічного аналізу можна виділити першочергові заходи щодо розвитку підприємства, серед яких є розробка

стратегії розвитку підприємства та диверсифікація діяльності шляхом збільшення асортименту продукції та вихід на нові ринки.

Стратегія диверсифікації традиційно розглядається як один з найефективніших засобів інноваційного розвитку ринкових можливостей (Додаток Е). Види диверсифікації та їх характеристики надано згідно [36].

При розробці стратегії буде прийнято до уваги також те, що положення підприємства на ринку, якість виробленої продукції, рівень конкурентоспроможності підприємства та тривале перебування на ринку сприятимуть реалізації запланованих заходів.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві

Не зважаючи на значний розвиток стратегічного підходу на ТОВ «МАШБУД», підприємству можна рекомендувати низку заходів для вдосконалення стратегічного планування:

1. Забезпечити першочергове фінансування заходів зі стратегічного управління. Це дозволить підприємству реалізувати свої стратегічні ініціативи ефективно, забезпечуючи необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей [39].

2. Залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи з реалізації основної стратегії. Важливо також забезпечити чіткий розподіл відповідальності за виконання кожного з етапів стратегії, щоб забезпечити ефективне виконання плану і досягнення поставлених цілей [63].

3. Внести необхідні зміни в організаційну структуру. Рекомендується створити спеціалізований відділ – відділ стратегічного розвитку (планування), який буде відповідати за моніторинг зовнішнього середовища та формування сприятливого іміджу підприємства. Це дозволить зберігати наявні обсяги робіт і активно шукати нові ринки збуту, що сприятиме подальшому розвитку компанії.

Основним аспектом формування ефективно функціонуючої системи стратегічного планування на підприємстві має бути створення спеціалізованого підрозділу стратегічного планування як невід'ємного елемента організаційної структури. Цей підрозділ має бути спрямований на практичну реалізацію процесу стратегічного планування, його підтримку та розвиток.

Основна мета підрозділу – формування, управління функціонуванням і постійне вдосконалення системи стратегічного планування на підприємстві.

Етапи роботи підрозділу в межах технології стратегічного планування:

- Формування підрозділу стратегічного планування

На цьому етапі: розробляється положення про підрозділ; визначається його місце в організаційній структурі підприємства; здійснюється підбір і кадрове забезпечення персоналом.

- Розробка системи стратегічних планів. Підрозділ визначає основні стратегічні напрями діяльності підприємства через: моделювання ділового середовища; врахування внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку; застосування обраної технології стратегічного планування.

- Реалізація розроблених стратегій. Включає: деталізацію стратегічних планів; інтеграцію планів у часові рамки; організацію процесу реалізації; здійснення контролю за виконанням; своєчасне коригування стратегій у разі змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі [42].

Таким чином, створення підрозділу стратегічного планування дозволяє системно управляти довгостроковим розвитком підприємства, своєчасно реагувати на зміни ринку та забезпечити стійку конкурентну перевагу.

4. Створення можливостей для отримання необхідної та достовірної інформації

Важливим кроком у вдосконаленні стратегічного планування є розвиток культури стратегічного мислення та інноваційної активності в організації. Заохочення працівників до висловлення ідей та участі в прийнятті стратегічних рішень сприяє формуванню відповідальності за стратегічний

напрям розвитку підприємства, а також кращій адаптації до змін у зовнішньому середовищі [47].

Якщо працівники залучені до процесу планування, вони сприймають стратегічні цілі як особистісно значущі, а не нав'язані «згори». Такий підхід суттєво знижує ймовірність опору нововведенням і сприяє мотивації до виконання навіть найскладніших завдань.

Важливою умовою успішної реалізації стратегії є ефективна комунікація на всіх рівнях управління. Керівництво повинно чітко, послідовно та систематично доносити стратегічні цілі до кожного працівника, пояснюючи, яку роль той відіграє у їх досягненні. Регулярне інформування, забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку дозволяють:

- відстежувати результати реалізації стратегій;
- оперативно вносити необхідні корективи;
- підтримувати високий рівень залученості персоналу [57].

Таким чином, відкритість, довіра та обмін інформацією є ключовими чинниками, що забезпечують ефективне функціонування системи стратегічного планування на підприємстві.

5. Підвищення рівня мотивації та відповідальності персоналу. Одним із ефективних способів нематеріального мотивування є залучення співробітників до процесу стратегічного планування. Участь у розробленні стратегії не лише підвищує зацікавленість працівників у спільному результаті, але й формує в них відчуття причетності та відповідальності за досягнення поставлених цілей. Усвідомлення власного внеску в стратегічні рішення підвищує впевненість у реалістичності завдань і стимулює колектив до продуктивної праці [53].

Важливо також інвестувати в безперервне навчання та розвиток персоналу. Надання співробітникам можливостей для професійного зростання, оволодіння сучасними методами стратегічного аналізу й управління, сприяє підвищенню їх стратегічного потенціалу. Підготовлений

персонал здатен не лише краще реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й ініціювати зміни та вчасно використовувати нові можливості.

Окрему увагу слід приділити інтеграції сучасних технологій у процес стратегічного менеджменту. Використання цифрових інструментів дозволяє:

- оптимізувати процеси планування й контролю;
- підвищити якість аналітики;
- пришвидшити прийняття обґрунтованих управлінських рішень [55].

Усе це сприяє формуванню відповідального, мотивованого та компетентного колективу, що є запорукою ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Однією з ключових умов, що сприяють ефективному впровадженню процесу стратегічного планування, є оптимізація документообігу, інформаційних потоків та методів їх обробки всередині підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових технологій, зокрема аналітики даних, яка дозволяє оперативно отримувати необхідну інформацію, прогнозувати ринкові тенденції та своєчасно реагувати на них. Цифрові інструменти створюють умови для більш гнучкого і точного прийняття управлінських рішень, що підвищує стратегічну стійкість підприємства [61].

Заключною фазою формування системи стратегічного планування є контроль. Основною методикою контролю вважається аналіз відхилень фактичних показників від запланованих, що дозволяє своєчасно виявити проблеми, відкоригувати дії та не допустити суттєвих стратегічних прорахунків. Ефективний контроль є не лише інструментом оцінки виконання, а й засобом стратегічного навчання організації.

Нарешті, для забезпечення довготривалої ефективності стратегічного управління, підприємству необхідно регулярно оцінювати свою стратегічну ефективність та вносити корективи відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Проведення планових стратегічних аналізів, переоцінка цілей та

пріоритетів гарантує, що компанія залишатиметься гнучкою, адаптивною та конкурентоспроможною навіть у нестабільних умовах ринку.

Контроль у системі стратегічного планування повинен бути комплексним і охоплювати як виявлення проблем у самій системі планування, помилки у побудові математичних моделей, так і тактичні недоліки в роботі окремих підрозділів [65]. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати як стратегічні, так і оперативні рішення.

У сучасних умовах практики у сфері стратегічного управління повинні робити ставку на безперервний моніторинг зовнішнього середовища, що забезпечує постійну обізнаність про галузеві тенденції, дії конкурентів та нові можливості. Важливою умовою ефективного стратегічного менеджменту є формування культури стратегічної оперативності: це передбачає заохочення адаптивності, експериментування та гнучкості в реагуванні на зміни [62].

Не менш важливою є чітка комунікація стратегічних цілей усередині організації. Узгодженість у розумінні та виконанні стратегічних завдань усіма рівнями управління забезпечує злагоджену реалізацію стратегії та стабільність функціонування компанії.

Крім того, регулярна оцінка й переоцінка стратегічних планів є ключем до довгострокового успіху: вона дозволяє вчасно вносити корективи, пристосовуючись до нових викликів і запитів ринку [63].

У підсумку, грамотно організоване стратегічне планування забезпечує вищу ефективність діяльності підприємства, зміцнює його стійкість до змін та підвищує організаційну гнучкість, що є особливо важливим у контексті динамічного й нестабільного економічного середовища.

2.4. Розробка стратегії диверсифікації діяльності підприємства та оцінка її ефективності

Вибір стратегії підприємства повинен ґрунтуватися на даних про ступінь розвитку ринку, про потенціал розвитку підприємства й вимогливість його

продукції споживачами. Одним із потенційних ринків, на який має можливість претендувати ТОВ «МАШБУД» є ринок запчастин для автомобільної техніки.

Ринок запчастин характеризується постійним зростанням. У даній галузі постійно розробляються нові товари, здатні задовольнити зростаючі потреби споживачів, з'являються нові технології й нова сировина. Тому підприємство, яке вирішить утриматися на цьому ринку, повинне виробляти продукцію, що зможе конкурувати із продукцією інших виробників.

Проведений раніше аналіз факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, і виділені на його основі сильні й слабкі сторони діяльності ТОВ «МАШБУД» дозволили виявити, що підприємство має певний потенціал росту, що при правильній стратегічній політиці й умілому впровадженні її у виробниче середовище зможе не тільки зміцнити позицію підприємства серед конкурентів, але й дістати максимальний прибуток від виробничої діяльності.

Вибір стратегії виробничої діяльності підприємства ґрунтується на ряді характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища ТОВ «МАШБУД», що наведено нижче:

- ринок запчастин є зростаючим, і на ньому існує ряд незайнятих ніш на відміну від ринку верстатобудування, який потребує значних інвестицій та підтримки держави;
- розвиток НТП сприяють появі нових видів запчастин, нових ринків і нових споживачів;
- ТОВ «МАШБУД» має багаторічний досвід виробництва і необхідні виробничі потужності;
- підприємство має можливість виробляти продукцію високої якості яка буде користуватися попитом споживачів;
- слабкими сторонами діяльності підприємства є високі витрати виробництва, і залежність підприємства від основних постачальників сировини, застаріле обладнання, неефективне використання ресурсів та відсутність обґрунтованої стратегії розвитку.

Дослідження ринкового середовища та попиту споживачів на рику запчастин для автомобілів показало, що одним із найбільш затребуваних видів продукції є гальмівні колодки, виробництво яких і забезпечить підприємству зростання його економічного потенціалу.

Автомобільні гальмівні колодки — основна частина тормозного механізму автомобіля, яка взаємодіє із гальмівними дисками (або барабанами) та здійснює гальмування.

Сама гальмівна колодка складається з двох частин — фрикційної та каркасної накладки. Суміш, з якої виготовляється фрикційна накладка, за складом може відрізнятися залежно від виробника, — а від оптимального підбору складових залежать і властивості кінцевого продукту

Мінімальна товщина фрикційного матеріалу колодок не повинна становити менше 3 мм.

В колодку вживляють датчик зношення, який при зменшенні товщини колодки до певного значення торкається гальмівного диску, що і провокує запалення відповідної лампочки на панелі приборів

Виходячи з наявної матеріально-технічної бази та внутрішнього потенціалу підприємства основним видом продукції, який можливо виробляти в умовах підприємства для задоволення існуючих потреб є гальмівні колодки, які використовуються для гальмування автомобіля.

Найважливішим чинником, що забезпечить стійкі позиції підприємства на ринку автозапчастин є те, що підприємство має у своєму розпорядженні власну потужну виробничу базу, висококваліфікований колектив професіоналів та стійкий позитивний імідж надійного виробника.

Для забезпечення конкурентоспроможності і збереження високої частки на ринку обирається стратегія концентричної диверсифікації, яка передбачає запровадження у виробництво нового виду продукції — автомобільних гальмівних колодок та модернізації необхідного обладнання для здійснення цієї діяльності. Стратегія обрана виходячи з можливостей більш повного використання виробничих потужностей підприємства.

У результаті розробки стратегії очікуються наступні вигоди:

- завоювання частки на ринку автомобільних запчастин;
- підписання нових угод та збільшення кількості постійних замовників;
- забезпечення прибуткової діяльності підприємства;
- виробництво нових видів продукції та завоювання нових ринків, що підвищить конкурентоспроможність підприємства та лідерські позиції на ринку.

При розробці стратегії також буде прийнято до уваги те, що імідж підприємства, якість продукції підприємства та тривале перебування на ринку сприятиме реалізації запланованих заходів.

Дерево цілей щодо виробництва та реалізації нового виду продукції (автомобільних гальмівних колодок) наведено на рис. 2.5.

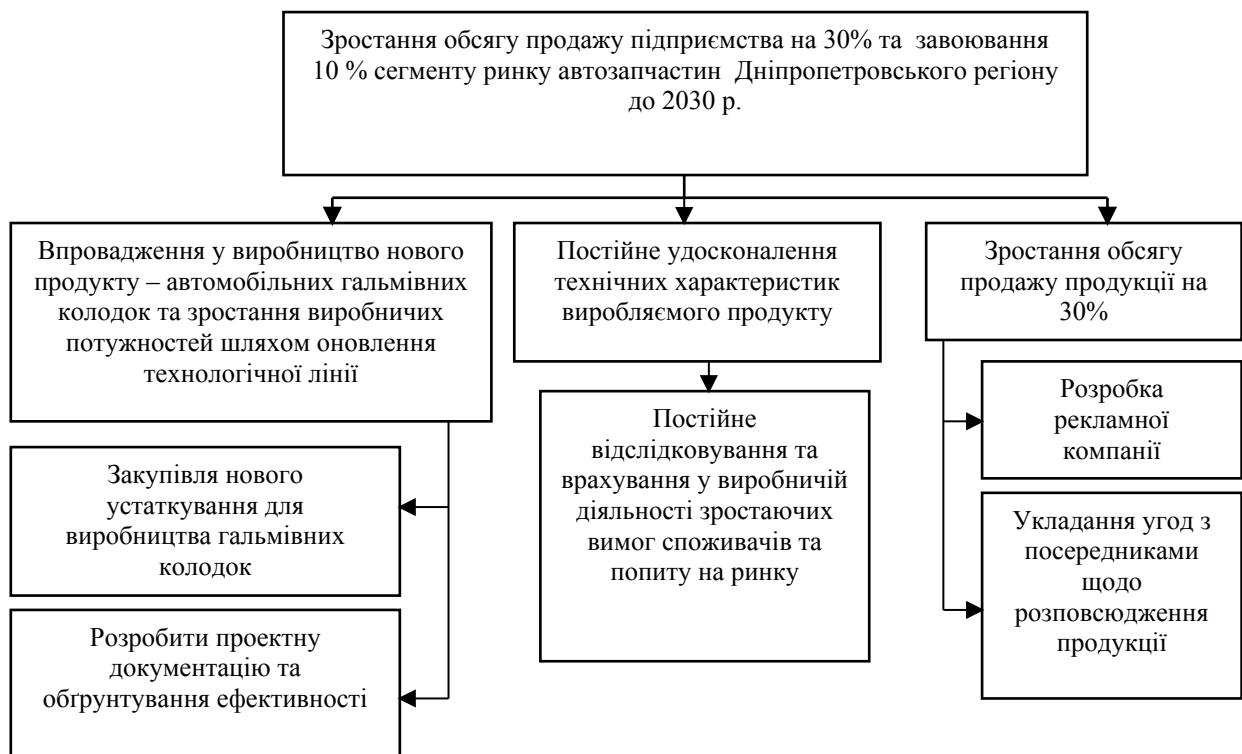


Рис. 2.5. Дерево цілей ТОВ «МАШБУД» щодо виробництва та реалізації автомобільних гальмівних колодок

Реалізація пріоритетних напрямків розвитку передбачає технологічні нововведення у виробництво, потребує постійного професійного росту виробничого персоналу і спеціалістів.

Одним із важливих аспектів планування є обґрунтування доцільності вкладання інвестицій у розширення виробництва та впровадження нового продукту за допомогою інструментів аналізу ефективності інвестицій.

На базі стратегічного й фінансового господарського аналізу діяльності ТОВ «МАШБУД» прийняте рішення про розробку й реалізацію проекту розширення асортименту продукції ТОВ «МАШБУД».

Інвестиційні витрати – 892100 грн. Час виконання проекту – 40 днів.

Старт проекту – 01.06.2025 р.

Проект передбачає створення виробництва на базі одного з підрозділів підприємства, залучення необхідних ресурсів та закупівля устаткування і організацію повного виробничого комплексу «під ключ».

Для здійснення проекту необхідне наступне устаткування:

Науково-виробничою компанією «ГЕВІТ» запропонована інноваційна технологія Нью-Джерсі по виробництву автомобільних гальмівних колодок.

Технологія Нью-Джерсі орієнтована на випуск вібропресованих збірних гальмівних колодок на базі автоматичної лінії «ГЕВІТ».

Інвестиційні витрати на придбання, транспортування та установку виробничої лінії з виробництва гальмівних автомобільних колодок становлять 450 тис. грн.

Склад виробничих витрат представимо у вигляді розрахунку собівартості гальмівних автомобільних колодок, розрахованого на одиницю продукції та на річний обсяг виробництва.

Річний обсяг виробництва заплановано виходячи з виробничої потужності підприємства та прогнозованого рівня попиту у розмірі 250 од. готової продукції на день. Отже, за місяць обсяг виробництва продукції становить 6000 од ($250 \text{ од} * 24 \text{ робочих дні}$).

Також, при плануванні обсягу виробництва прогнозовано щорічне його зростання на 10% у зв'язку із зростаючим попитом споживачів. У перший рік реалізації проекту річний обсяг виробництва продукції становить 75393 од. на рік.

Амортизація виробничого устаткування, яка врахована у калькуляції продукції розрахована за прямолінійним методом, виходячи із строку корисного виростання 5 років. (450 тис. грн. / 5 = 90 тис. грн./рік.) Планова калькуляція виробництва продукції представлена у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розмір та склад собівартості продукції
(проектний обсяг виробництва 75393 од. на рік)

Калькуляційні статті	Витрати	
	На одиницю продукції	На проектний обсяг виробництва
	сума, грн.	сума, тис. грн.
1. Сировина	10	753,93
2. Основні матеріали	12,5	942,42
3. Допоміжні матеріали	4,2	316,65
Разом за відрахуванням відходів (стаття 1;3)	26,70	2013,00
4. Паливо	1,9	143,25
5. Електроенергія	2,8	211,10
6. Вода	1,2	90,47
Разом статті 4:6	5,9	444,82
7. Основні заробітна плата виробничих робітників	3,82	288,00
8. Відрахування із заробітної плати до фондів	1,45	109,44
Разом статті 7:8	5,27	397,44
9. Заробітна плата інженерно-технічних працівників	2,71	204,00
10. Відрахування із заробітної плати до фондів	1,03	77,52
11. Амортизація виробничого устаткування	1,19	90,00
12. Цехові витрати	4,93	371,52
Разом цехова собівартість	42,80	3226,79
Загальногосподарські витрати	0,80	60,0
усього: виробнича собівартість	43,60	3286,79
Загальновиробничі витрати	5,39	406
Собівартість продукції	48,99	3693,19
Ціна реалізації без ПДВ при нормі прибутку 20%, грн.	58,8	

Виходячи із представленої калькуляції собівартості виробництва продукції спрогнозуємо фінансові результати підприємства протягом

наступних п'яти років, з розбивкою у перший рік по місяцям, а в другий по кварталам періоду.

Розрахунки наведемо у вигляді таблиці у додатку К.

Виходячи з проведених розрахунків, реалізація даного проекту є доцільною, адже за прогнозованого обсягу виробництва підприємство покриває свої витрати та отримує прибуток. Розрахований чистий прибуток у перший рік реалізації проекту становить 620,4 тис. грн. Прогнозоване щорічне зростання обсягу виробництва та попиту на продукцію призводить до зростання чистого прибутку, так за другий рік реалізації чистий прибуток підприємства становить 653,33 тис. грн, за третій 789,92 тис. грн, за четвертий 955,8 тис. грн., а за п'ятий – 1156,5 тис. грн.

Таблиця 2.5

Прогнозні показники реалізації проекту впровадження нового виду
продукції

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Обсяг реалізації, од.	75393,4	83262,10	91588,3	100747,1	110821,9
Ціна одиниці продукції, грн.	58,83	61,14	67,25	73,98	81,37
Обсяг реалізації, тис.грн.	4435,3	5094,2	6159,3	7452,8	9017,9
Собівартість одиниці, грн	49,03	51,80	56,98	62,68	68,95
Собівартість виробництва, тис.грн.	3696,6	4316,5	5218,9	6314,9	7641,0
Валовий прибуток, тис.грн.	738,64	777,77	940,38	1137,86	1376,81
Чистий прибуток (за відрахуванням податку на прибуток)	620,46	653,33	789,92	955,81	1156,52
Амортизація, тис.грн.	90	90	90	90	90
Грошовий потік, тис.грн.	710,5	743,3	879,9	1045,8	1246,5

Приведені розрахунки свідчать про доцільність виробництва даного виду продукції та інвестування коштів у розширення виробничої діяльності.

Основні показники ефективності проекту засновані на врахуванні вартості фінансових ресурсів у часі, яка визначається за допомогою дисконтування.

Дисконтуванням грошових потоків називається приведення їх різнорозмірних значень (що належать до різних кроків розрахунку) до їх цінності на певний момент часу, який називається моментом приведення. Момент приведення може не співпадати з базовим моментом [12].

Основним економічним нормативом, що використовується при дисконтуванні, є норма дисконту, яка виражається в частках одиниці або процентах на рік.

Оскільки фінансування даного проекту планується здійснити за рахунок власних коштів підприємства коефіцієнт дисконтування приймається на рівні середньобанківської депозитної ставки – 30 %, яка є мінімальною вартістю власних коштів підприємства.

Коефіцієнт дисконтування (d) при нормі доходу на капітал, що дорівнює 30% згідно вихідних даних дорівнює: $d_1 = 0,77$ для 1-го року; $d_2 = 0,59$ для 2-го року; $d_3 = 0,46$ для 3-го року; $d_4 = 0,35$ для 4-го року; $d_5 = 0,27$ для 5-го року.

Дисконтований потік реальних грошей одержуємо шляхом множення притоку реальних грошей на коефіцієнт дисконтування $d = 30\%$ відповідно поетапно.

По потоку реальних грошей і по прийнятій нормі доходу на капітал розраховуємо основні показники ефективності: чистий дисконтований дохід (NPV); індекс прибутковості (PI); внутрішню норму прибутковості (IRR); термін окупності (DPP).

Виходячи з грошових потоків проекту продисконтованих на коефіцієнт дисконтування визначимо чисту теперішню вартість проекту:

$$NPV = 546,5 + 439,8 + 400,5 + 366,2 + 335,7 - 892,1 = 1196,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, NPV проекту дорівнює 1196,6 тис. грн., що більше нуля, а це означає що даний проект слід прийняти для реалізації.

Індекс прибутковості інвестиційного проекту (profitability index) (PI) – це відношення теперішньої вартості грошових надходжень від проекту після оподаткування до теперішньої вартості інвестицій.

$$PI = (546,5 + 439,8 + 400,5 + 366,2 + 335,7) / 892,1 = 5,2$$

Отже, розрахований індекс прибутковості більше одиниці, що підтверджує доцільність прийняття проекту.

Таблиця 2.6

Період окупності проекту

Показник	Час інвестування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Інвестиції	892,1					
Накопичений грошовий потік		710,5	1453,8	2333,7	3379,5	4626,0
Накопичений дисконтований грошовий потік		546,5	986,3	1386,9	1753,0	2088,7

З представленої таблиці видно, що накопичений грошовий потік другого року реалізації проекту перевищує суму інвестованого капіталу, отже у даному періоду і відбувається окупність даного проекту. Розрахуємо її більш конкретно.

$$\text{Період окупності}_{\text{накоп. ГП 1}} = 2 - \frac{1453,8 - 892,1}{1453,8} = 1,61 \text{ року}$$

$$\text{Період окупності}_{\text{дисконтований ГП 2}} = 2 - \frac{986,3 - 892,1}{986,3} = 1,9 \text{ року}$$

Отже, з представлених розрахунків видно, що період окупності проекту за грошовими потоками, не приведеними до теперішнього моменту часу,

складає 1,6 роки. Якщо продисконтувати грошові потоки, привівши їх до теперішнього періоду термін окупності зростає до 1,9 років.

Отже, дані розрахунки свідчать про окупність даного проекту за досить не тривалий час, що підтверджує доцільність його впровадження.

Узагальнені показники ефективності даного проекту представлені у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Узагальнені показники ефективності проекту **в яких одиницях?**

Найменування статті	Період інвестування	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Разом
Обсяг інвестицій	892,1						892,1
Грошовий потік, тис.грн.		710,5	743,3	879,9	1045,8	1246,5	4626,0
Дисконтований грошовий потік (ставка 30%)		546,5	439,8	400,5	366,2	335,7	2088,7
Чистий приведений дохід, тис.грн.							1196,6
Індекс прибутковості							5,2
Внутрішня норма доходності, %							78,4
Період окупності, років							1,6
Період окупності за дисконтованими грошовими потоками, років							1,9

Розраховувавши показники ефективності проекту, можна зробити висновок, що проект є прибутковим і окупиться протягом 1,9 років. Чистий приведений дохід який буде отримано у результаті реалізації проекту становитиме 1196,6 тис.грн. Отже, впровадження проекту є доцільним і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємстві.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Вивчивши поняття та сутність стратегічного планування, встановлено, що стратегічне планування полягає у формулюванні основних напрямів діяльності організації та ключових показників її розвитку на визначений плановий період, які відображають бажаний результат функціонування підприємства у конкретному бізнес-середовищі. Основне призначення стратегічного планування – забезпечити обґрунтованість поточних і оперативних управлінських рішень не лише з урахуванням наявної ринкової кон'юнктури, а насамперед із позиції майбутнього розвитку організації. Зважаючи на тривалість планового періоду, складність об'єкта управління та високий рівень невизначеності багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, стратегічне планування відіграє роль активного прогнозу, у якому застосовуються відповідні методи стратегічного аналізу та прогнозування для забезпечення адаптації організації до майбутніх змін.

2. Вивчаючи етапи стратегічного планування, встановлено, що стратегічне планування – це постійно повторюваний замкнутий цикл, який безперервно реалізується в організації, починаючи від цілепокладання, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, вибору, реалізації та моніторингу стратегії.

3. Важливим джерелом інформації для стратегічного планування виступає стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози

підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним

4. Встановлено, що результативне стратегічне планування має прямий взаємозв'язок з ефективністю діяльності підприємства. По суті, стратегічне управління передбачає формулювання та реалізацію стратегій, які відповідають місії, баченню та цілям організації. Ці стратегії охоплюють рішення щодо розподілу ресурсів, конкурентного позиціонування, розширення ринку, інновацій та управління ризиками. Ефективність стратегічного управління безпосередньо впливає на ключові фінансові показники, такі як прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат, використання активів та акціонерна вартість.

5. Практичне дослідження стратегічного планування було проведено на базі реального підприємства – ТОВ «МАШБУД» яке успішно працює на ринку верстатів, запчастин та комплектуючих України, міцно закріпивши свої позиції як команди професіоналів. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що протягом проаналізованого періоду спостерігається прибуткова діяльність підприємства. Динаміка прибутків має загальний позитивний характер, однак спостерігаються окремі коливання в ефективності господарської діяльності. Розраховані показники рентабельності показують аналогічну динаміку змін, що і зміни чистого прибутку. Проте, що хоча ефективність діяльності підприємства покращується, усі показники рентабельності залишаються на вкрай низькому рівні, що свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства.

6. Аналіз стану стратегічного планування на підприємстві показує, в окремих аспектах формальний підхід керівництва до стратегічного планування. Не зважаючи на те, що на підприємстві розроблена місія і бачення, затверджений середньостроковий план розвитку, створена стратегічна група яка займається розробкою стратегії, спостерігається недостатнє залучення середнього менеджменту та відсутність системної

роботи з персоналом у цьому напрямку. Через це стратегії часто залишаються декларативними документами, не інтегрованими в щоденну діяльність.

Основні проблеми стратегічного планування ТОВ «МАШБУД» є відсутність формалізованого стратегічного підходу; нерегулярне оновлення стратегічних документів; відсутність системи моніторингу та контролю виконання стратегічних цілей; недостатнє залучення працівників до стратегічного процесу.

На підставі аналізу зовнішнього середовища, та враховуючи результати аналізу внутрішнього середовища підприємства побудована матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє виокремити основні стратегічні напрямки розвитку ТОВ «МАШБУД» шляхом співставлення зовнішніх можливостей та загроз з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства. На основі проведеного стратегічного аналізу можна виділити першочергові заходи щодо розвитку підприємства, серед яких є розробка стратегії розвитку підприємства та диверсифікація діяльності шляхом збільшення асортименту продукції.

7. Надані рекомендації щодо покращення та розвитку стратегічного планування на ТОВ «МАШБУД», серед яких:

- залучення найбільш кваліфікованих фахівців до роботи по реалізації основної стратегії, забезпечення чіткого розподілу відповідальності за реалізацію вжитих заходів;

- створення спеціалізованого відділу – відділу стратегічного розвитку (планування) який буде займатися розробкою, реалізацією та моніторингом стратегії. Основною метою цього підрозділу має бути формування, управління функціонуванням та вдосконаленням системи стратегічного планування на підприємстві.

- підвищення рівня комунікації, мотивації та відповідальності персоналу. Залучення співробітників у розробленні стратегії – один із варіантів нематеріального мотивування. Дуже важливо розвивати культуру стратегічного мислення та інновацій.

– покращення контролю і оцінки ефективності стратегічного планування, безперервного моніторингу зовнішнього оточення, регулярного оцінювання та переоцінювання стратегії.

8. Виходячи з наявної матеріально-технічної бази та внутрішнього потенціалу підприємства, основним видом продукції, який можливо виробляти в умовах підприємства для задоволення існуючих потреб є автомобільні гальмівні колодки, виробництво яких і забезпечить підприємству зростання його економічного потенціалу. Розроблена стратегія диверсифікації включає усі елементи, від встановлення дерева цілей та обґрунтування витрат на виробництво нового продукту до розрахунку економічної ефективності даного проекту.

Загальні інвестиційні витрати на впровадження даного виду діяльності становлять 892,1 тис. грн. серед яких 450 тис. грн. це капітальні витрати на оновлення технологічної лінії та придбання додаткового обладнання.

Для обґрунтування доцільності даної пропозиції розроблено кошторис витрат на організацію даної діяльності та спрогнозовані основні фінансові результати. Річний обсяг виробництва заплановано виходячи з виробничої потужності підприємства та прогнозованого рівня попиту у розмірі 250 од. готової продукції на день. У перший рік реалізації проекту річний обсяг виробництва продукції становить 75393 од. на рік.

Реалізація даного проекту є доцільною, адже за прогнозованого обсягу виробництва підприємство покриває свої витрати та отримує прибуток. Розрахований чистий прибуток у перший рік реалізації проекту становить 620,4 тис. грн. Виходячи з проведених розрахунків NPV проекту дорівнює 1196,6 тис.грн., що більше нуля, а це означає що даний проект слід прийняти для реалізації, індекс прибутковості – 5,5, а це більше одиниці, що підтверджує доцільність прийняття проекту. Внутрішня норма рентабельності – 78,43. Період окупності проекту становить 1,9 років. Отже, впровадження проекту є доцільним і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємстві.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ : КНЕУ, 2020. 292 с.
2. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П. та інші. Основи менеджменту: навч.посіб. Київ: Професіонал. 2021. 496 с.
3. Базилевич В. Економічна теорія: політекономія : підручник. 7-е вид. Київ : Знання-Прес, 2020. 719 с.
4. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»*. XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.
5. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №12. С. 655 – 658.
6. Болховітіна І. Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. URL: <https://docplayer.net/51015634-Sutniststrategichnogo-planuvannya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnihi-umovah.html>
7. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 384 с.
8. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_-2022_3_6
9. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2016. 296 с.

- 10.Галушак О. Я.. Сучасні моделі стратегічного планування. URL:
http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream//Conf_2022v2_Dovhoshiiia_NSuchasni_modeli__108.pdf
- 11.Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_67
- 12.Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 48—53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_9A
- 13.Головко Т.В. Стратегічний аналіз; За ред. М.В. Кужельного. К. : КНЕУ, 2022. 198 с.
- 14.Горбулін В.. Монографія «Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки». Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, 2011. 288 с.
- 15.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч.посіб. Київ: Алерта, 2016. 404 с.
- 16.Горобець А. Організаційно-економічний механізм ефективності господарської діяльності промислового підприємства: теоретичний підхід. *Пріоритети*. 2023. № 3. С. 346–351.
- 17.Гринько Т., Головко Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern economics*. 2022. № 11. С. 51–57.
- 18.Гринько Т., Дудніченко А. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 142. С. 141–149.
- 19.Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент управління фінансами в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2023 Вип. 2, С. 81–84.
- 20.Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств безпосереднього і непрямого

- впливу *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6, Т.3 (164). С.198–202.
- 21.Добровенко О .А. Еволюція поняття стратегічного планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №8 (123). С. 29–32.
 - 22.Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328.
 - 23.Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2023. С. 152–156.
 - 24.Дьолог Т.І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023 № 15. С. 46-48.
 - 25.Зоріна О.А. Аналітичний погляд щодо сутності стратегічного аналізу в діяльності акціонерних товариств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Т. 2. С. 309 – 313.
 - 26.Каличева Н. Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект ХХІ*. 2022. № 1. С. 33–36.
 - 27.Касатонова І.А. Портфельний аналіз як один з інструментів оцінки бізнес-портфеля підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: зб. матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 19 грудня 2018 р.). – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2018. С. 106–107.
 - 28.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
 - 29.Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 3 (1). С. 174–178.
 - 30.Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві. К. : КНЕУ, 2021. 259 с.

- 31.Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібник. Львів: Новий світ – 2000, 2017. 324 с.
- 32.Козаченко Г., Пономарьов В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. *Теорія та практика управління у трансформований період* : збірник наукових праць. Т. 3. Донецьк : ІЕП НАН України, 2016. С. 3–7.
- 33.Колесник В.М. Розробка стратегій розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=49>.
- 34.Корженевська В.М. Дослідження факторів впливу на фінансовий стан підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №7(122). С. 102–106.
- 35.Костецька Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2021. №7-8. С.11–19.
- 36.Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8(85). С. 65–71.
- 37.Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 74–94.
- 38.Кулинич М.Б., Фатенок-Ткачук А.О., Мельник К.П. Облік, аналіз, аудит і оподаткування в управлінні розвитком суб'єктів господарювання через призму цифровізації: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2021. 140 с.
- 39.Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. 2022. № 6. (2). С. 142–150.
- 40.Куценко А. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
- 41.Левик І.С. Суть стратегічного аналізу та його значення для управління підприємством URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2742/1/19.pdf>
- 42.Лесечко М. Д. Стратегічне планування: Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 760 с.

43. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 4. С. 93–97.
44. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2021. Вип. 2, т. 1. С. 152–156.
45. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №2. 2020. С. 7-23. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007>
46. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2019. 544 с.
47. Норкіна Т.П., Скарбун З.О., Тарханова Н.О. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств як основа структурних перетворень економіки регіону. *Економіка будівництва і міського господарства*. URL: <https://docplayer.net/72486883-Strategichne-planuvannya-innovaciynogo-rozvitkupidpriiemstv-yak-osnova-strukturnih-peretvoren-ekonomiki-regionu.html>
48. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2018. 653 с.
49. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. №1. 2014. С. 183-189
50. Орлик О. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колективна монографія : у 2 т. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С.І., 2014. Т. 2. С. 176–182.
51. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : НТЕУ, 2022. 302 с.

- 52.Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., Дорошкевич К. О. Основні концептуальні засади технології стратегічного планування в процесно-структурованому менеджменті. *Економічний простір* 2023. № 72. С. 211–219.
- 53.Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.
- 54.Побірей В. В. Стратегічне планування як процес визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2016. № 24 (1196). С. 96–99.
- 55.Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2022_3_17
- 56.Процес стратегічного планування та його етапи. Навчальні матеріали онлайн.
URL:https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/protses_strategichnogo_planuvannya_yogo_etapi
- 57.Разіна О.В. Маркетингова стратегія як одна із важливих функціональних стратегій. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2022. Вип. 16. Т. 3. С. 291–294.
- 58.Романов О.О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6, Т.3 (164). С. 114–120.
- 59.Рябкова О. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 3. С. 43–46.

60. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 58 : Технічний прогрес та ефективність виробництва. С. 8–13.
61. Скібіцька Л.І., В.В. Матвєєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подрєза. Навчальний посібник «Стратегічне управління корпораціями» К.: Центр навч. літ., 2016. 480 с.
62. Сталінська О. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (28). С. 127–133.
63. Стратегічне планування: сучасні моделі. Інтернет-сайт Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15383>.
64. Стратегічний менеджмент. Висвітлення практичних аспектів застосування теоретичних положень менеджменту на вітчизняних підприємствах. URL: https://studexpo.ru/58136/menedzhment/strategichniy_menedzhment.
65. Стрілець Є. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ, 2023. 93 с.
66. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
67. Сутність стратегічного управління підприємством. Інтернет-сайт Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13374>.
68. Теплінський Г.В. Стратегія як основа управління корпоративною власністю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №2. С.19– 24.
69. Ткачук Я. SWOT-аналіз: аналіз і розробка ринкової стратегії компанії. Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: зб. матеріалів XIII Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 13–14 травня 2020 р. У 2-х т. / Редкол.: Тимошенко І.І. та ін. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2020. Т.1. С. 220–222.
70. Троц І. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2022. № 1(59). Ч. 2. С. 223–227.

- 71.Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами *Вісник ЖДТУ* (Економічні науки). 2021. № 1 (47)
URL:https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf
- 72.Царенко М.В. Стратегічне планування в умовах змін. XI Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні основи сучасної науки та практики». Мельбурн, Австралія, 2020. 518 с.
- 73.Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. 2021. № 1. С. 228–232.
- 74.Швед В., Даних Е. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. №2 (05). С. 60–63
- 75.Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.
- 76.Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. *Кримський економічний вісник*. 2020. №5. С. 294–297
- 77.Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін О.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2. С. 58-65
- 78.Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. URL:
<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>

ДОДАТОК А

Тлумачення поняття «стратегічне планування» вітчизняними та
зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку.
2.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурк В.І. Ляско	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
3.	О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.
4.	Г.О. Колесшков М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацм	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів Щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.
5.	О.М. Сюбцький	Управлінський процес розроблення стратегій, що сприяють виживанню підприємства.
6.	В.А. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Шраменко	Управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організацій та нових ринкових можливостей.
7.	М.П. Бутко	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами відповідно до етапів її реалізації.
8.	О.І. Карпенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпенко	Особливий вид практичної діяльності людей - планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.
9.	Л.О. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко	Процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків (широке розуміння). Набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (вузьке розуміння).

ДОДАТОК Б

Характеристика специфіки реалізації стратегічного планування
відповідно до функціонального підходу

Підфункції планування	Особливості реалізації стратегічних підфункцій	Результат
Цілепокладання	Стратегічне цілепокладання на відмінну від інших видів передбачає формування ієрархічної системи орієнтирів діяльності підприємства: рівень 1 - місія, рівень 2 - цінності, рівень 3 - бачення (є гібридним елементом цілепокладання та своєрідного прогнозування), рівень 4 - система стратегічних цілей.	Система орієнтирів діяльності підприємства
Прогнозування	Стратегічне прогнозування включає передбачення майбутнього не лише самого підприємства, а й його зовнішнього оточення з використанням більш широкого кола методів ніж традиційне прогнозування, що базується на екстраполяції, включаючи активне використання інтуїтивних методів (експертних оцінок) при розробці суджень. Невизначеність зовнішнього середовища призводить до потреби розробки розгалуженої системи альтернатив його розвитку, що непридатна для інших видів планування (менший часовий горизонт тактичного та оперативного планування не передбачає допущення факторів суттєвої зміни зовнішнього середовища). Як слідство, розробляється система сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з рахуванням вірогідності реалізації прогнозованих подій та їх сукупного впливу на перспективи розвитку підприємства (а не традиційний набір сценаріїв - базовий, песимістичний, оптимістичний).	Система прогнозів розвитку підприємства з урахуванням альтернативності розвитку зовнішнього середовища. Прогноз - емпіричне або обґрунтоване судження про можливий стан об'єкту прогнозування в майбутньому.
Моделювання	Складність стратегічного планування діяльності підприємства утруднює використання стандартних методів математичного моделювання. Тому на етапі стратегічного планування, як правило, розробляються специфічні економіко-математичні моделі, що враховують невизначеність та динамічність. Моделюються можливі реакції підприємства на ті чи інші прогнозовані події, визначається певна лінія поведінки за умови реалізації того чи іншого прогнозу з метою вибору оптимального режиму функціонування системи. Особливістю стратегічного моделювання є введення додаткового фактору «відсіву» шляхів досягнення стратегічних орієнтирів - стратегій.	Економічна модель - сукупність найважливіших властивостей та ознак економічної системи, процесу чи явища, описана з використанням математичного інструментарію, що об'єктивно відображає найбільш загальні закономірності функціонування цієї системи.
Програмування	Програмування передбачає розробку алгоритмів функціонування системи, визначення необхідних ресурсів та джерел їх формування, вибір наукових засобів й методів управління, механізмів реалізації та організації управління, контролю й оцінки наслідків. При тактичному та оперативному програмуванні оцінюються прямий вплив рішення (дії, проекту) на фінансові результати підприємства або інші цільові показники короткого періоду. При стратегічному програмуванні оцінюється вплив рішень на досягнення системи стратегічних цілей, яка не обмежується лише фінансовими результатами. Слід зазначити, що досягнення стратегічних цілей може призводити до тимчасового погіршення фінансових результатів у середньо- або короткостроковому періоді. Але при достатньому обґрунтуванні відповідні рішення або проекти все одно приймаються до реалізації, якщо в довгостроковому періоді сукупний прибуток збільшується. Стратегічне програмування передбачає необхідність «відсіву» проектів, що не дозволять досягти довгострокових результатів, навіть, якщо вони «дають» добрі середньо- або короткострокові результати.	Стратегічний план / програма - це набір рішень, ініціатив, заходів до виконання, що розроблено за результатами аналізу певної ситуації, для досягнення стратегічних орієнтирів.

ДОДАТОК В

Принципи стратегічного планування

Принцип	Особливості застосування
Принцип єдності	Розробка стратегічного плану передбачає спільну роботу всіх відділів компанії для узгодження загальних цілей компанії. Цей план є основою для створення оперативних планів для кожного підрозділу, а також довгострокових планів для всієї компанії.
Принцип безперервності	Забезпечує варіативну незмінність стратегічного плану розвитку бізнесу протягом запланованого періоду часу. Це досягається шляхом забезпечення постійного оновлення стратегії з урахуванням змін у бізнес-середовищі та зв'язку між різними етапами й складниками плану, щоб спорадичні зміни не впливали на весь план.
Принцип гнучкості або принцип адаптивності	передбачає внесення змін до ваших планів у випадку, якщо справи підуть не так, як ви очікували. Стратегічні плани мають бути заздалегідь варіативними задля забезпечення досягнення цілей підприємства різними шляхами. Адаптивність означає, що плани повинні враховувати особливості середовища, в якому працює бізнес, наприклад, рівень невизначеності та мінливості. Це означає, що бізнес повинен бути готовий змінювати свої плани з часом у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.
Принцип точності	означає, що ви повинні брати до уваги всю інформацію, доступну вашому бізнесу, плануючи своє майбутнє. Підхід включає інформацію про умови в середині вашої компанії та поточні ринкові умови.
Принцип участі або принцип холізму	передбачає те, що кожен член команди повинен бути залучений до планів підприємства, але застосування цього принципу в процесі стратегічного планування має особливості. Прерогативою керівників вищих рівнів управління є визначення місії, цілей, розробка стратегічного плану підприємства, на основі якого формуються стратегічні завдання. При цьому безпосередні виконавці повинні не лише виконувати ці плани, але й мати змогу впливати на їх формування, забезпечуючи стійкий зворотній зв'язок. Дотримуючись цього принципу, різні підрозділи компанії залишатимуться в динамічній рівновазі та працюватимуть разом як одна команда.
Принцип багатоваріантності або принцип селективності	передбачає, що розробляючи та розуміючи альтернативи, ви маєте багато різних варіантів досягнення цілей, і обираєте найкращий варіант на основі того, що доступно та відомо про ситуацію. Таким чином підприємство має бути готові до змін, які можуть відбутися, і залишатиметься адаптивним та гнучким.
Принцип розумної обґрунтованості	розробка стратегічного або бізнес-плану, не є самоціллю стратегічного планування. Стратегічне планування допомагає бізнесу думати про те, чого він хоче досягти і як він буде це робити. Це також допомагає переконатися, що бізнес використовує належні ресурси та можливості для досягнення своїх цілей. І, нарешті, це допомагає зберегти контроль над бізнесом, щоб він працював як єдине ціле.
Принцип науковості	під час планування ви повинні використовувати наукові методи, підходи та розрахунки, щоб переконатися, що ваші плани відповідають стану навколишнього середовища та дії об'єктивних економічних законів розвитку. Також слід враховувати передовий досвід управління та досягнення науково-технічного прогресу.
Принцип глобальності	розробка стратегії включає розробку планів, щоб забезпечити безперервну співпрацю всіх ланок підприємства та підприємств у складі відповідних об'єднань. Це можна досягти шляхом додавання детальніших планів до стратегій або шляхом розробки окремих планів для кожного виду діяльності.

ДОДАТОК Г

Моделі стратегічного планування на підприємстві

Назва моделі стратегічного планування	Сутність моделі стратегічного планування
Модель на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» - це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства [9]. Сфера прийняття стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр рекомендацій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг та сприяння перевагам та зменшенню (усуненню) корпоративних недоліків. Використовується всі моделі і методи, щоб довести раціональність стратегічних рішень, що головним чином допомагає заповнити «стратегічну прогалину» шляхом розробки нових продуктів і стратегій.
Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Основна увага приділяється інтересам акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень щодо заходів, що можуть забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Оскільки важко визначити та збалансувати інтереси великої кількості акціонерів, особливо за відсутності концентрованого власного капіталу, використання цього методу обмежене. Різні групи акціонерів по-різному трактують ринкові переваги, що ускладнює формування стратегічних і тактичних планів, нагляд за їх виконанням та інтерпретацію результатів.
Модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	За цією моделлю дослідження та розробки виконуються в межах конкретного товарного ринку. Безпосередньою проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації.
Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу	Позитивний імідж організації в ринковій економіці гарантує надійну репутацію, лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, великі інвестиційні та кредитні канали, інші переваги. Ця модель передбачає корпоративну соціальну відповідальність перед суспільством та соціально-орієнтовану філософію компанії.
Моделі, що враховують розміри підприємств	Велика компанія з надійною організацією та має достатні фінансові та інтелектуальні ресурси, що буде повною мірою використано в стратегічному плануванні, в т.ч., із раціональним проходженням необхідних етапів, процедур та операцій. Малий бізнес має спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяг інформації, що використовується в процесі формування програм малий, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

ДОДАТОК Д

Класифікація етапів стратегічного планування на підприємстві
вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Назви етапів
1	2	3
1	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	- формулювання місії організації; - визначення цілей організації; - оцінка й аналіз зовнішнього середовища; - управлінське обстеження сильних і слабких сторін; - аналіз стратегічних альтернатив; - вибір стратегії; - реалізація стратегії; - оцінка стратегії.
2	В.І. Ляско	- аналіз перспектив фірми; - аналіз позиції фірми; - вибір стратегії; - аналіз шляхів диверсифікації; - постановка тактичних і стратегічних завдань.
3	О.М. Скібіцький	- визначення завдання або місії підприємства; - формулювання цілей підприємства; - аналіз стану ринкового середовища; - виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища; - формується стратегія розвитку портфеля проектів; - здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства.
4	М.І. Небава, О.Г. Ратушняк, О.О. Гуторова	- визначення місії фірми; - зовнішній аналіз; - внутрішній аналіз; - визначення цілей діяльності організації; - аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії
5	В.О. Кравченко	- інформаційне забезпечення стратегічного планування; - установлення місії та цілей організації; - вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; - оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища; - оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища; - прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства; - обґрунтування інструментарію вибору стратегій; - формування варіантів стратегій; - вибір оптимальної стратегії; - оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленим критеріям.
6	В.Т. Шатун	- вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка;

		- аналіз позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій; - вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках; - визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з погляду їхньої ефективності і забезпеченості ресурсами; - пошук і аналіз напрямів диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів
7	О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	- ініціація; - створення організаційних структур; - аналіз (SWOT-аналіз); - визначення місії, цілей, завдань; - планування; - реалізація плану; - моніторинг, оцінювання.
8	В.А. Дикань, В.О. Зубенко, - В. Маковоз, В. Токмакова, О.В. Шраменко.	- стратегічний аналіз; - визначення політики підприємства; - формулювання базової стратегії та вибір альтернатив; - формулювання функціональних стратегій; - формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

ДОДАТОК Е



Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві

ДОДАТОК Ж

Система показників ефективності діяльності підприємства

Назва групи показників	Назва підгрупи показників	Назва показників
Диференційовані показники	Показники, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (виробіток), обчислювана натуральним методом
		Продуктивність праці (виробіток), обчислювана вартісним методом
		Трудомісткість продукції
	Показники, які характеризують ефективність використання основних фондів	Фондовіддача
		Фондорентабельність
		Фондомісткість
	Показники, які характеризують ефективність використання оборотних засобів	Коефіцієнт оборотності
		Коефіцієнт завантаження (закріплення) засобів в обороті
		Відносне вивільнення оборотних засобів
	Показники, які характеризують ефективність використання виробничих потужностей	Коефіцієнт екстенсивного навантаження обладнання
		Коефіцієнт інтенсивного навантаження обладнання
		Інтегральний коефіцієнт навантаження обладнання
	Показники, які характеризують ефективність інвестицій (капітальних вкладень)	Індекс дохідності
		Внутрішня ставка дохідності
		Рентабельність інвестицій
		Показник відносної економічної ефективності капіталовкладень
Інтегральні показники		Рентабельність продукції
		Загальна рентабельність
		Рентабельність сукупного капіталу

ДОДАТОК 3

Характеристика існуючих інструментів стратегічного планування

Інструмент и стратегічно го планування	Сутність	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Розглядаються всі можливості парних комбінацій між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегії. Можна виділити такі різновиди корпоративної стратегії фірми: стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей; стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз; стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей; стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз.	1. Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; 2. Визначення конкретних переваг та формування стратегічних пріоритетів; 3.Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.	1. Ймовірність великих похибок через використання інформації, отриманої методом експертних оцінок; 2. Обмежене використання економіко-математичних методів у практиці SWOT-аналізу; 3. Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; 4. Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень; 5. Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.
Матриця Бостонської консультативної групи «зростання частка ринку» (BCG)	За допомогою матриці визначається співвідношення «зростання ринку (попиту)» і зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця дає змогу визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним економічним елементом підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства і за результатами аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій. Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства «зірки», «знаки питання», «дійні корови», «собаки». Можливі маркетингові стратегії: інтенсифікація зусиль, елімітування (виключення), підтримання конкурентних переваг, підтримання існуючого стану, «збирання урожаю» та стратегія розвитку	1. Висока придатність для вироблення стратегії; 2. Пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності. 3. Можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; 4. Простота у застосуванні та визначенні частки на ринку та темпів зростання ринку. 5. Слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.	1. Стратегічні позиції бізнесу здійснюються лише за двома характеристиками; 2. Темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку. 3. Відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства. 4. Важко оцінити стратегічні позиції бізнесу, розташовані всередині матриці.

		6. Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності. 7. Зменшення рівня субективізму.	5. Не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності підприємства.
Матриця «GE/McKinsey»	Являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. Використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Призначена для визначення стратегій інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу. У матриці виділяються три зони стратегічних позицій: зона «переможник», перехідна зона, куди входять позиції бізнесу і суміжні види бізнесу, зона «переможених». Рекомендовані стратегії: інвестування, зростання, отримання доходів, скорочення діяльності, вихід з ринку	1 Широка сфера застосування порівняно з BCG. 2. Диференційована оцінка стратегічних позицій бізнесу підприємства. 3. Детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінювання. 4. Модель сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний діяльності, але й порівняти можливий їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації у перспективі. 5. Гнучкість. Компоненти та чинники описують враховуючи особливості конкретної ситуації. 6. Можливість застосування в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції	1. Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє середовище. 2. Припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно. 3. Нечіткість рекомендацій. 4. Важко визначити важливість факторів. 5. Різні підходи до оцінки стратегічних позицій бізнесу. 6. Зростає загроза суб'єктивізму виявляється при виборі компонент і чинників для аналізу, визначенні вагових коефіцієнтів тощо. 7. Необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці. 8. Рекомендації мають тільки загальний характер і вимагають уточнень.
Модель «Shell» - DRM	Використовується модель, яка має назву «матриця напрямленої політики». Ця модель синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доходності в короткостроковій перспективі та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника віддаленої перспективи. Модель «Shell» дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік. Пропонується: стратегія зростання, часткового зростання, стратегія генератора коштів, зростання, стратегія лідера, подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу.	1. Можливість застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту. 2. Застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дає змогу краще обґрунтувати стратегічний вибір 3. Використання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій. 4. Забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком та дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних стратегічних позицій бізнесу підприємства.	1. Сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія) 2. Неточність результатів порівняння стратегічних зон господарювання, які належать до різних галузей. 3. Субективізм у визначенні кількісної оцінки показників тощо. 4. Відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці.

		5. Позиціювання на різних фазах життєвого циклу продукту.	
Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)	В основу методу ADL покладено матрицю, побудовану за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку, ступенем зрілості ринку. Пропонуються стратегії: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу, раціоналізація системи збуту, пряма інтеграція, невпевненість «чисте» виживання, ефективна технологія, відмова від виробництва, нарощування виробничих потужностей, раціоналізація продукції, раціоналізація асортименту продукції та ін..	1. Особливо корисна для високотехнологічних галузей де життєвий цикл товару короткий і де бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосовує відповідну стратегію. 2. Модель обмежена лише тими стратегіями, за якими не робляться спроби змінити життєвий цикл галузі. 3. Дає можливість повною мірою розглянути усі конкурентні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства. 4. Дає можливість визначити призначення, ринки, позиції та внески кожного сегменту бізнесу до господарського портфелю підприємства. 5. Конкретизація стратегічного аналізу.	1. Алгоритмічність і схематичність при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень. 2. Механічне дотримання моделі ADL не дає змоги врахувати можливі зміни, коли зрілі ринки можуть перетворюватися в зростаючі. 3. Не враховуються стратегії, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу. 4. Структура конкуренції як функція стадії життєвого циклу може бути різною в різних галузях, тоді як згідно з моделлю ADL конкуренція фрагментарна на стадії народжень
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Цей проект являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємства. Він дає змогу оцінити відносну важливість кожного фактору, що спостерігається виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємства. Стратегічні рекомендації, мають загальний характер і повинні трансформуватись у конкретні стратегічні цілі	1. Дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій, для отримання високих прибутків.	1. Проект реалізований стосовно високорозвинених, відносно стійких видів ринку і бізнесу.
Матриця Ансоффа	Призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив стратегії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації. Можливі стратегії зростання за товарами/ринками: вдосконалення діяльності, стратегія	1. Простота і наочність представлення можливих стратегій.	1. Одностороння орієнтація зростання. 2. Облік усього двох, хоч і найважливіших чинників (товар-ринок).

	розвитку ринку, диверсифікація.		
--	---------------------------------	--	--

ДОДАТОК И

Динаміка майнового стану підприємства у 2022 - 2024 рр.

Стаття	Роки						Відхилення (+/-)			
	2022		2023		2024		2023р. від 2022р.		2024р. від 2023р.	
	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	%	тис.грн	%
АКТИВ										
Напрями використання майна разом	153137,0	100,0	158441,0	100,0	156558,0	100,0	5304,0	3,5	-1883,0	-1,2
1. Необоротні активи	86408,0	56,4	84833,0	53,5	83741,0	53,5	-1575,0	-1,8	-1092,0	-1,3
2. Оборотні активи	66725,0	43,6	73602,0	46,5	72806,0	46,5	6877,0	10,3	-796,0	-1,1
2.1. Запаси	13990,0	9,1	16867,0	10,6	13261,0	8,5	2877,0	20,6	-3606,0	-21,4
2.2. Незавершене виробництво	34795,0	22,7	37403,0	23,6	15447,0	9,9	2608,0	7,5	-21956,0	-58,7
2.3. Готова продукція	747,0	0,5	1096,0	0,7	448,0	0,3	349,0	46,7	-648,0	-59,1
2.4. Дебіторська заборгованість	16909,0	11,0	17962,0	11,3	43146,0	27,6	1053,0	6,2	25184,0	140,2
2.5. Гроші та їх еквіваленти	7,0	0,0	8,0	0,0	328,0	0,2	1,0	14,3	320,0	4000,0
2.6. Інші оборотні активи	277,0	0,2	266,0	0,2	176,0	0,1	-11,0	-4,0	-90,0	-33,8
3. Витрати майбутніх періодів	4,0	0,0	6,0	0,0	11,0	0,0	2,0	50,0	5,0	83,3
ПАСИВ										
Джерела майна разом	153137,0	100,0	158441,0	100,0	156558,0	100,0	5304,0	3,5	-1883,0	-1,2
1. Власний капітал	107047,0	69,9	107083,0	67,6	113708,0	72,6	36,0	0,0	6625,0	6,2
1.1. Статутний капітал	71426,0	46,6	71426,0	45,1	71426,0	45,6	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2. Інший додатковий капітал	27678,0	18,1	26477,0	16,7	31260,0	20,0	-1201,0	-4,3	4783,0	18,1
1.3. Резервний капітал	1553,0	1,0	1559,0	1,0	1589,0	1,0	6,0	0,4	30,0	1,9
1.4. Нерозподілений прибуток	6390,0	4,2	7621,0	4,8	9433,0	6,0	1231,0	19,3	1812,0	23,8

ДОДАТОК К

Аналіз маркетингового середовища підприємства

Фактори середовища	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	2	3	4
Фактори макросередовища			
Політико-правові фактори: гальмування економічних реформ	2	-	-2
постійні зміни в законодавстві України	3	-	-3
неузгодженість нормативного забезпечення податкової політика	3	-	-3
правова база підприємництва	3	+	3
Всього за політико-правовими факторами			-5
Економічні фактори: падіння темпів виробництва	3	-	-3
інфляційні процеси	2	-	-2
світова фінансово-економічна криза	3	-	-3
високий рівень безробіття	2	-	-2
низька купівельна спроможність населення	3	-	-3
Всього за економічними факторами			-13
Соціально-культурні фактори: поширення європейських стандартів	2	-	-2
Всього за соціально-культурними факторами			-2
Технологічні фактори: високий науково-технічний потенціал у регіоні	3	+	+3
зниження фінансування наукомістких галузей	1	-	-1
впровадження нових технологій	3	+	+3
нові продукти	2	+	+2
Всього за технологічними факторами			7
Всього за факторами макросередовища			-13
Фактори мікросередовища			
Фактори безпосереднього оточення			
Споживачі: високий ступінь прихильності покупців до товару підприємства	2	+	+2
обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	1	+	+1
сприятливе відношення покупців до	1	+	+1

інноваційних рішень підприємства			
значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3	-	-3
виявлення незадоволеного попиту покупців	2	-	-2
низький ступінь задоволеності покупців товаром підприємства	3	-	-3
Всього за споживачами			-4
Постачальники: тривале співробітництво з наявними постачальниками	2	+	+2
надання постачальниками вигідних для підприємства форм оплати та умов поставки	3	+	+3
зростання цін на сировину	3	-	-3
Всього за постачальниками			2
Конкуренти: підсилення тиску з боку конкурентів	2	-	-2
збільшення числа активних конкурентів	2	-	-2
низька маркетингова активність конкурентів	2	+	2
Всього за конкурентами			-5
Всього за факторами безпосереднього оточення			-7
Фактори внутрішнього середовища			
не використовуються в достатній мірі сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	-	-2
неефективна діяльність підприємства, висока тривалість обороту активів	3	-	-3
не розроблена стратегія розвитку підприємства	2	-	-2
висока кваліфікація персоналу	2	+	+2
значний досвід діяльності підприємства	2	+	+2
Всього за факторами внутрішнього середовища			1
Разом за факторами мікросередовища			-6
Разом за факторами маркетингового середовища			-26

Диверсифікація виробництва та збуту в системі інноваційного розвитку

Диверсифікація виробництва та збуту (формування ринку)	Об'єкти інвестування	Ефективність від впровадження	Недоліки та проблеми диверсифікації
1	2	3	4
Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства	– маркетингові дослідження ринку; – розробка нових товарів; – підготовка виробництва; – формування системи збуту і товароруху; – стимулювання збуту	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	Приводить до додаткових витрат
Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках різноманітних за своїм призначенням і сферами застосування нових товарів, у тому числі не пов'язаних з попередніми видами діяльності підприємства	– маркетингові дослідження ринку; – розробка нових товарів; формування системи збуту; – формування системи стимулювання; – підготовка та освоєння виробництва різних видів товарів	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	Основна проблема пов'язана з освоєнням різних виробництв, кожне з яких має свою специфіку, що потребує залучення значних обсягів інвестицій
Диверсифікація, шляхом орієнтації виробничо – збутової діяльності підприємства на відносно невеликі частини ринку з різко окресленою специфікою запитів споживачів – ніші ринку	– маркетингові дослідження ніш ринку; – часта переорієнтація виробництва; – стимулювання та збут; – розробка нових товарів	Принципова можливість використання цінової стратегії «зняття вершків», оскільки ніші ринку, як правило, являють собою ділянки, що залишилися поза увагою конкурентів	Необхідність підтримки високої оперативності і гнучкості виробничих підрозділів підприємства, яке застосовує даний варіант; незначні розміри ніш ринку обмежують можливості використання даного підходу для великих підприємств