

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Денис ГУБАРЕВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Магістр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачеві****ГУБАРЕВУ ДЕНИСУ ОЛЕГОВИЧУ**

- 1. Тема роботи** «Стратегічне управління розвитком підприємства»,
Керівник роботи Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2023 р. № _____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 грудня 2023 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Річна фінансова звітність ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Прогноз економічного розвитку на наступний рік, аналітична інформація та правові акти.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Дослідити сутність стратегічного управління підприємством;
 2. Вивчити підхід до аналізу стратегічного розвитку підприємства;
 3. Розглянути чинники впливу на розробку стратегії розвитку підприємства;
 4. Навести загальну характеристику підприємства;
 5. Оцінити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
 6. Виділити проблеми стратегічного управління ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
 7. Запропонувати методику формування стратегії управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
 8. Обґрунтувати заходи з удосконалення стратегії управління підприємством в умовах сучасних викликів.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - 1) Організаційна структура ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
 - 2) Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2018-2022 роки;
 - 3) Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства;
 - 4) Методика формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» в умовах сучасних кризових процесів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	лютий 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	березень-квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Денис ГУБАРЕВ

Керівник роботи

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління розвитком підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 7 рис., 20 табл., 3 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Методи дослідження: метод наукової абстракції; прийоми аналізу та синтезу, індукції та дедукції; методи порівняння, групування та вибіркового вивчення; використання графічного та табличного методів, горизонтального та вертикального аналізу.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність стратегічного управління підприємством. Проведено оцінку фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Досліджено проблеми стратегічного управління ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Обґрунтовано розробку стратегії управління підприємством в умовах сучасних викликів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Управління. Стратегія. Розвиток. Ефективність. Інновації. Розробка. Витрати. Проект.

KEYWORDS

Improvement. Management. Strategy. Development. Efficiency. Innovations. development Costs. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність стратегічного управління підприємством	9
1.2. Підхід до аналізу стратегічного розвитку підприємства	18
1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розробку стратегії	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»	35
2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства	40
2.3. Дослідження передумов стратегічного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»	62
3.1. Методика формування стратегії управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»	62
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення управлінської стратегії підприємства	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства відіграє ключову роль у досягненні його мети та підвищенні результативності діяльності, є фундаментальним аспектом управління підприємством, оскільки визначає загальний курс дій, напрямок розвитку та конкретні цілі, які підприємство прагне досягти в майбутньому.

Стратегічне управління - це систематичний та цілеспрямований процес, спрямований на визначення та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління ресурсами у цьому контексті виявляється у детальному розподілі фінансових, людських та матеріальних ресурсів з урахуванням стратегічних пріоритетів. Отже, успішне стратегічне управління визначається тим, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для досягнення стратегічних цілей у динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Адаптивність до змін є ключовою в управлінні стратегічним розвитком, оскільки вона дозволяє підприємствам залишатися гнучкими до нових умов, використовуючи їх як можливості для покращення та інновацій. Спроможність вчасно реагувати на зміни допомагає зберегти конкурентність підприємства, уникнути можливих загроз та використовувати переваги, які можуть виникнути в результаті змін у ринкових умовах чи технологічному прогресі. Отже, адаптабельність в управлінні стратегічним розвитком є важливим елементом успіху, особливо в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Стратегічне управління відіграє критичну роль у створенні умов для інновацій та розвитку творчого потенціалу в організації. Це не просто методологія для досягнення стратегічних цілей, але і катализатор для стимулювання та впровадження новаторських ідей та технологій. Узгоджені стратегії розвитку створюють сприятливу обстановку для творчого мислення та інновацій, що в свою чергу дозволяє підприємствам ефективно

адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними в постійно змінюваному бізнес-середовищі.

Стратегічний менеджмент впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства через ряд ключових механізмів та практик, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг і забезпечення успішного виступу на ринку: аналіз середовища та SWOT; розуміння конкурентного оточення: систематичний аналіз середовища допомагає визначити можливості та загрози для підприємства; залучення внутрішніх ресурсів; інновації та технологічний прогрес; розробка стратегій, спрямованих на створення унікальних продуктів, послуг чи виробничих процесів; орієнтація на ринок та клієнтів; розуміння вимог ринку:

Стратегічне управління підприємством допомагає адаптувати продукти та послуги до потреб та вимог цільової аудиторії; максимізувати продуктивність ресурсів; використовувати сучасні методології та інструменти; застосовувати сучасні методи стратегічного планування та управління проектами для ефективної реалізації стратегій.

Отже, оптимізація управління стратегічним розвитком підприємства відіграє визначальну роль у досягненні його поставлених цілей та удосконаленні продуктивності. Тому є стратегічною необхідністю для підприємства, оскільки вона не лише допомагає у досягненні поставлених цілей, але й робить підприємство більш гнучким, адаптивним та здатним впевнено виступати в умовах невизначеності та змін.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність стратегічного управління підприємством;
- вивчити підхід до аналізу стратегічного розвитку підприємства;
- розглянути зовнішні та внутрішні чинники впливу на розробку стратегії розвитку підприємства;

- навести загальну характеристику підприємства;
- оцінити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
- виділити проблеми стратегічного управління підприємством;
- запропонувати методiku формування стратегії управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення стратегії управління підприємством в умовах сучасних викликів.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства.

Інформаційною базою є наукові праці і публікації з теорії та практики стратегічного управління підприємствами, нормативні документи, звітність ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Методи досліджень. В процесі дослідження відповідно до його мети та завдань використано наступні прийоми та засоби аналізу економічних процесів: метод наукової абстракції; прийоми аналізу та синтезу, індукції та дедукції; методи порівняння, групування та вибіркового вивчення; використання графічного та табличного методів, горизонтального та вертикального аналізу.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у розвитку актуальних підходів щодо удосконалення стратегічного управління ресурсним забезпеченням будівельної галузі в умовах Придніпровського регіону.

Практична значущість магістерського дослідження пов’язана з узагальненням прикладних аспектів та процедур щодо модернізації виробничих потужностей на підприємстві та впровадження інноваційної системи оплати праці в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Апробація результатів роботи Основні теоретичні положення і

практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2023р).

Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи із висновками, загальні висновки та список використаних джерел. Кваліфікаційна робота представлена на 91 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 20 таблиць та 7 рисунків, 3 Додатки. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління підприємством

У умовах мінливого ринкового середовища та жорсткої конкуренції не існує одного універсального підходу до управління, який би гарантував швидку адаптацію конкретному підприємству. Його успіх залежить від багатьох факторів, таких як потужності виробництва, попит на продукцію, дії конкурентів, стан економіки загалом та інші. Тому кожна компанія повинна розробляти власну стратегію виживання й розвитку, ґрунтуючись на загальних принципах стратегічного управління [12].

Досвід доводить, що ефективна діяльність вітчизняних компаній у умовах ринку потребує детального планування всіх аспектів їхньої економічної діяльності. Це включає в себе планування на різних рівнях - від миттєвого реагування (оперативного планування) до тактичних і стратегічних кроків. Такий підхід є необхідною складовою управління підприємствами в умовах конкурентного ринкового середовища.

Стратегічне управління – це складний процес, який є ключовим для розвитку підприємств. Ця система включає постійний аналіз та спостереження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. На основі цього аналізу розробляються конкретні плани дій для підприємства. Проте успішне стратегічне управління потребує чіткого концептуального підходу, який враховує стратегічні зміни та напрямки [32].

Більшість вчених визначають стратегію як визначений шлях або орієнтир, який перетворює компанію з одного стану на інший, який відрізняється від попереднього. Але сама стратегія, яка задумана, може відрізнитися від тієї, що реалізована, через стратегічні зміни. Цю закономірність описав Генрі Мінцеберг. Стратегічне управління – це процес

розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації [21].

Навіть якщо вони впевнені, що успішний бізнес і ефективні керівники мають працювати наразі для майбутнього розвитку, їх цікавить не лише миттєвий результат, а й більш глибокі проблеми і загальний курс, яким потрібно рухатися, щоб вирішити ці проблеми.

Отже, за класифікацією А.А. Томсона та А.Дж. Стрікланда існують різні типи стратегій: корпоративна, бізнесова, функціональна та операційна.

Таблиця 1.1

Типологія основних стратегій підприємств [16]

Категорія стратегії	Головні орієнтири
Стратегія портфеля (корпоративна)	– визначення найбільш перспективних галузей для вкладення коштів та напрямку ресурсів компанії;
	– організація та керування різними підрозділами компанії з метою зміцнення її позицій на ринку та у справах.
Стратегія бізнесу (ділова)	– створення стратегій і методів, які допомагають отримати перевагу над конкурентами;
	– координація стратегічних кроків основних функціональних підрозділів для досягнення спільної мети чи результату.
Функціональна стратегія	– заходи, спрямовані на підтримку бізнес-стратегії та досягнення мети чи цілі певного відділу чи підрозділу.
Стратегія операцій	– розв'язання труднощів та завдань, які перешкоджають досягненню мети або цілі конкретного відділу чи підрозділу;
	– придбання, управління запасами, технічне обслуговування, перевезення та рекламу.

Стратегічне управління відбувається у контексті місії організації, і його головна мета полягає в узгодженні місії з основними цілями організації в умовах постійних змін у економічному середовищі. Це управління відноситься як до поставлених цілей, так і до методів їх досягнення [31].

Стратегічне управління має бути взаємопов'язане з поточними практиками управління. Важливо усвідомлювати, що стратегія слугує інструментом для створення додаткової цінності. У керівників, які мають

стратегічне мислення, повинне бути широке й довгострокове бачення того, як розвиватиметься організація.

Але їм також важливо усвідомити, що саме їхня відповідальність полягає, насамперед, у стратегічному розподілі ресурсів таким чином, щоб найбільш ефективно підтримувати стратегію. По-друге, вони відповідають за побудову управлінського процесу, який принесе значну користь та додаткову цінність у досягненні результатів для організації.

Вивчення досвіду провідних компаній за кордоном вказує на те, що планування на рівні усієї корпорації та його відділень є широко визнаною практикою. Ця початкова функція управління має вплив на всі аспекти сучасних компаній. Проте, це не завжди було стандартом.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли підприємство буде стратегічно орієнтованим, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що надасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність, повинна бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [15].

Але починаючи з 70-х років, традиційні уявлення про управління почали радикально переосмислюватися через різке змінене зовнішнє середовище компаній. Це викликалося стрімким збільшенням конкуренції, швидкими змінами в технологіях і структурі, перенасиченістю ринків товарами, зростанням впливу держави та іншими факторами.

Зовнішнє середовище компаній стало більш динамічним, нестабільним і не відображалось точною передбачуваністю, що призвело до несправедливості довгострокового екстраполятивного планування. Була потреба в зміні основного підходу до розробки загальних корпоративних планів: замість виходу від минулого до майбутнього, дивитися з майбутнього до сьогодення. Часто події, які спочатку здавалися випадковими чи малоймовірними, мали важливе значення [10].

Спочатку даний аспект проявився у заміні довгострокового екстраполятивного планування на стратегічне планування. Його основна ідея полягає в тому, що успішність фірми не визначається лише внутрішніми факторами, але й її здатністю ефективно адаптуватися до зовнішнього оточення: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного та інших аспектів. Проте діяльність планово-штабних підрозділів у великих компаніях, які спрямовані на цю мету, не завжди призводила до збільшення прибутку. З цієї точки зору, вони не виправдовували своїх витрат на утримання [37, 20].

Це послужило стимулом для пошуку нового підходу у загальному корпоративному плануванні, спрямованого на більш ефективне забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії. Такий підхід було знайдено через впровадження стратегічного управління, і на початку 80-х років цим методом скористалося 45% корпорацій із списку 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає у взаємодії двох аспектів в компаніях. З одного боку, це організоване і чітко структуроване «формальне» стратегічне планування. З іншого боку, це впорядкованість управлінської структури корпорації та механізми взаємодії між підрозділами, які спрямовані на розробку та втілення довгострокової стратегії через поточні плани діяльності виробництва та управління [57].

Довгострокове екстраполятивне планування мало свої недоліки: підприємство розглядалося як відокремлена система, що майже не взаємодіяла з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вважалися фіксованими й майже незмінними протягом тривалого періоду. Це означало, що планування ґрунтувалося на вже досягнутому стані, з використанням контрольних цифр, стандартизації завдань та адміністративних методів [41].

Стратегічне управління не є просто наслідком розвитку планування. Воно виникає з глибоких об'єктивних змін у бізнес-середовищі компаній і орієнтоване на адаптацію до ринкових умов майбутнього.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. Стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання [15].

Стратегічне планування виступає як основа для усіх управлінських вирішень, функцій організації, стимулювання та контролю, спрямованих на розробку стратегічних планів. Цей процес створює базу для керівництва членами організації [19, 53]. Стратегічне планування означає визначення ключових цільових напрямків організації, установа ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, та формулювання стратегій, спрямованих на отримання та оптимальне використання цих ресурсів.

Стратегічне планування ставить за мету забезпечення довгострокової ефективності підприємства та розвитку нових можливостей. Це вимагає врахування широкого спектру змін у навколишньому середовищі, які можуть бути як потенційними загрозами, так і перспективами для компанії. Важливо передбачати неконтрольовані впливи, критичні тенденції у зовнішньому середовищі та обмежувати їх можливий негативний вплив на діяльність підприємства. Отже, стратегічне планування виявляє такі особливості: на відміну від традиційного підходу, коли кожна функціональна служба самостійно розробляла прогнози, орієнтуючись на свої власні цілі, стратегічне планування використовує змінений підхід до прогнозування оточуючого середовища. Тут визначаються стратегічні зони (СЗГ) та стратегічні центри господарювання [24, 28]. СЗГ – це конкретні аспекти або сегменти зовнішнього середовища, на які спрямована увага для виходу на них або розвитку. У середині компанії створюються виробничі підрозділи, які відповідають за стратегічний розвиток цих зон – так звані стратегічні

господарські центри. Пізніше ці стратегічні зони отримали назву "бізнес-поля" – це продукти або послуги, що тісно пов'язані з ринком збуту [22].

Стратегічне планування відрізняється тим, що воно включає оцінку як зовнішнього середовища так і внутрішнього.

При розробці стратегічного плану використовується методика, що передбачає створення кількох варіантів стратегій. Кожен з них орієнтований на розвиток підприємства враховуючи можливі сценарії в майбутньому.

Стратегії відрізняються кількома характеристиками [40]:

1. Процес створення стратегії не припиняється одразу після прийняття рішення. Він завершується лише тоді, коли встановлені загальні напрямки, які вказують шлях до досягнення успіху компанії.

2. Сформульована стратегія використовується для створення стратегічних проектів через пошук та аналіз. Роль стратегії в цьому контексті полягає в спрямуванні уваги на конкретних напрямках та можливостях і відкиданні усього, що не відповідає цілям стратегії.

3. Під час розробки стратегії неможливо передбачити всі можливі події, які можуть виникнути у майбутньому. Тому приходится працювати з неповною та неабсолютно точною інформацією.

4. Коли з'являється більш точна інформація, це може піддати сумнівам логіку або обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне впровадження стратегії неможливе без постійного отримання зворотного зв'язку.

Формулювання стратегії компанією часто обумовлюється несподіваними змінами в зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть бути наслідком насичення ринку, раптових технологічних змін, неочікуваного успіху нового товару, появи багатьох нових конкурентів тощо.

У таких умовах компанія має два важливі завдання [23]:

– вибір нового шляху розвитку серед багатьох можливих альтернатив, які складно оцінити;

– направлення зусиль великого колективу у відповідному напрямку.

Відповідь на ці питання розкриває суть процесу розробки та впровадження стратегії. У таких моментах стратегія стає критичним інструментом управління, який дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Головним стратегічним рішенням є визначення цілей, які підприємство прагне досягти - як місії, так і конкретних цілей, спрямованих на її досягнення. Місія підприємства відображає його основну загальну мету, суть і причину існування. Місія є важливим орієнтиром для керівництва, який визначає напрямок для всіх подальших рішень [29, 51].

Будь-яке підприємство існує в залежності від оточуючого середовища та потреб своїх клієнтів і споживачів, що робить його відкритою системою. Отже, місія підприємства повинна виникати з цього зовнішнього середовища, а не внутрішніх аспектів підприємства. Наприклад, прибуток, хоча він важливий, не може бути місією, оскільки це внутрішня потреба підприємства, а не його основна мета.

Цілі важливо передати тим, хто відповідає за їх виконання. І лише тоді, коли керівництво стимулює їх досягнення, вони стають істотною складовою стратегічного планування.

Наступний крок у стратегічному плануванні - це етап діагностики, що включає оцінку зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей підприємства.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища основна мета - визначити потенційні загрози і можливості, з якими можливо зіткнутися у майбутньому. Зазвичай ці аспекти діляться на сім сфер [13]:

- економічне оточення;
- політичний контекст;
- ринкові умови;
- технологічний вплив;
- конкурентна ситуація;
- міжнародний контекст;

– соціокультурне середовище.

Цей аналіз може призвести до створення списку потенційних небезпек та перспектив, враховуючи їх важливість і вплив на компанію у майбутньому.

Після цього менеджери мають провести аналіз можливостей всередині підприємства для виявлення його переваг і недоліків. Рекомендується оцінити такі функціональні області підприємства: маркетинг, фінанси, операції, управління персоналом, корпоративна культура та імідж [54].

Таким чином, діагностичний етап призводить до складання списку потенційних ризиків і можливостей у зовнішньому середовищі, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Зараз у керівництва виникає питання про те, чи буде можливо виконати місію та конкретні цілі підприємства за умов існуючої стратегії враховуючи умови оточення та передбачуваний розвиток у майбутньому. Розуміння того, що використання поточної стратегії в подальшому не сприятиме досягненню запланованих цілей, вказує на наявність "стратегічних прогалин".

Наступним кроком у стратегічному плануванні є вивчення того, як розвивається продукт протягом свого життєвого циклу і аналіз кривих експерименту. Концепція життєвого циклу продукту базується на припущенні, що всі продукти проходять через схожі стадії у своєму життєвому циклі.

Після оцінки життєвого циклу продукту, керівництво має провести аналіз експериментальних кривих. Ідея використання кривих досвіду базується на тому, що витрати на виробництво кожної одиниці товару зменшуються із зростанням обсягу виробництва та поставок. Це пояснюється економією від масштабів виробництва та набутим досвідом у виправленні помилок і оптимізації виробничих процесів зі збільшенням обсягу виробництва.

З концепції життєвого циклу продукту і експериментальних кривих впливають такі стратегічні вимоги [46]:

- потреба у збалансованому асортименті продуктів, які знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу.

- необхідність розширення власної долі ринку сприяє збільшенню обсягу виробництва та просуванню вниз по експериментальній кривій.

Ці дві вимоги потрібно врахувати на наступному етапі проектування стратегії для опису "стратегічних областей бізнесу" та створення "портфеля". Портфель представляє собою сукупність напрямків бізнесу або групу фірмових підрозділів. Кожна компанія є сукупністю таких напрямків бізнесу. Концепція "портфеля" передбачає, що успішність підприємства на протязі тривалого часу залежить від його фінансової збалансованості у сферах бізнесу та врахування майбутніх можливостей та загроз. "Стратегічні сфери бізнесу" відокремлюються за певними критеріями:

- очікувана швидкість, з якою ринок (або попит на продукт) буде зростати;

- частка ринку, яку утримує певний продукт або компанія.

На наступному кроці стратегічного планування для кожної сфери бізнесу, відповідно до концепції "портфеля", обираються стратегії, тобто визначається, яку стратегію використовувати для кожної сфери бізнесу. Останнім етапом стратегічного планування є прогнозування організаційної структури [52].

На основі стратегічного планування для окремих сфер бізнесу, виробничої програми і можливостей компанії визначаються наступні стійкі, довгострокові елементи:

- система управління;
- структура організації;
- місце розташування підприємства;
- зв'язки між відділами підприємства;
- правові угоди;
- стиль менеджменту.

Таким чином, стратегічне планування призводить до конкретних змін у

структурі підприємства, таких як розширення ринків, варіантів виробництва, створення нових споруд, припинення не вигідних виробництв, об'єднання та придбання компаній, розробка нової продукції, перегляд організаційних структур і розподіл обов'язків та відповідальності.

Для досягнення довгострокової ефективності організації важливо, щоб зазначені зміни були стратегічно спланованою відповіддю на передбачувану майбутню динаміку оточуючого середовища, а не просто реакцією на минулі або поточні події.

Отже, враховуючи погляди цих вчених, можна узагальнити стратегію як спрямовані на конкретні цілі дії організації, здійснені з метою досягнення поставленої місії та цілей. Ці дії враховують моніторинг та аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, та ґрунтуються на можливостях коригування, що виникають у зв'язку зі змінами [14].

1.2. Підхід до аналізу стратегічного розвитку підприємства

Враховуючи підходи відомих науковців з різних країн, щодо сутності стратегічного управління на підприємстві, можна зробити висновок, що ці підходи включають схожі ідеї, які можна вважати основними для розуміння поняття «стратегічне управління», а саме [14, 39]:

- розглядаючи підприємство береться до уваги його відкритість, що вказує на потребу у врахуванні впливу зовнішнього середовища на його функціонування;
- передбачає створення системи взаємопов'язаних цілей на різних рівнях, які сприятимуть ефективній роботі підприємства у довгостроковій перспективі;
- передбачає проведення прогнозування та стратегічного планування управління підприємством як єдиною системою, з врахуванням важливості та ролі основних і підпорядкованих підрозділів;
- сконцентровані зусилля спрямовані на забезпечення тривалої

життєздатності підприємства в першу чергу.

Вищезазначені принципи відображаються у стратегічному управлінні підприємством через наступні принципи:

- принцип орієнтації на майбутнє, що підкреслює важливість довгострокової перспективи. Важливо забезпечити ефективне стратегічне планування та прогнозування, оскільки стратегічні помилки є складними для виправлення за допомогою оперативних заходів;

- принцип пріоритетності підкреслює, що керівництво підприємства повинне дотримуватися вибраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні рішення стратегічним пріоритетам;

- принцип впровадження означає, що цілі і напрямки розвитку, які визначені для підприємства, відповідають наявним ресурсам (як матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо), а також ураховують зовнішнє середовище;

- принцип поетапності та циклічності описується тим, що стратегія впроваджується поетапно: вирішення довгострокових задач відбувається через реалізацію планів на середньо- та короткострокові періоди;

- принцип комплексності полягає у всебічному аналізі та урахуванні інформації, що дає можливість вчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах.

У зв'язку із трансформацією у формах управління та вдосконаленням процесів у зовнішньому середовищі, підприємства стикаються з багатьма викликами. У сучасному світі, успіх організацій залежить від їх здатності вчасно передбачати зміни на ринку та адаптуватися, змінюючи свій асортимент продукції, послуг, формати обслуговування, мережу збуту, організаційну структуру та інші аспекти свого внутрішнього потенціалу.

У країнах із розвинутою ринковою економікою акцент на планування майбутнього стає необхідним аспектом стратегічного мислення керівників сучасних компаній. Стратегічний менеджмент розглядається як неодмінна складова загальної системи управління організацією. В умовах конкуренції

організація самостійно встановлює майбутні цілі, прагне досягти конкурентних переваг, робить стратегічний вибір та послідовно реалізує його через план дій. У практиці управління українських компаній механізм стратегічного управління знаходиться на стадії активної формування [5, 38].

За останні десять років значення стратегічно спрямованої поведінки, яка забезпечує довгострокове виживання організації, значно зросло для бізнесу в Україні. Усі компанії у середовищі що конкурує, повинні не лише фокусуватись на своїй внутрішній діяльності, але й розробляти довгострокову стратегію, що допомагає їм адаптуватися до швидких змін у середовищі. Раніше більшість компаній могли успішно працювати, фокусуючись на короткострокових планах і внутрішніх проблемах, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності поточних операцій.

В сучасний час, хоча ефективне використання потенціалу компанії в поточних справах є важливим завданням, надзвичайно вагомим стає впровадження такого управління, яке дозволяє організації адаптуватися до швидкозмінюваного середовища [36, 59].

Сьогодні, хоча й не втрачає актуальності оптимізація внутрішніх можливостей компанії, важливим стає впровадження управління, що дозволить організації легко пристосовуватися до швидкозмінюваного оточення.

Швидкі зміни у бізнес-середовищі, насиченість внутрішнього ринку, нові потреби споживачів, боротьба за ресурси, глобалізація, поява нових можливостей завдяки сучасним технологіям та розвитку мережі інформації - всі ці фактори збільшили важливість стратегічного управління та його необхідність для вітчизняних компаній у їхній практичній роботі.

Таким чином, значення стратегічного управління для українських компаній визначається високим рівнем нестабільності у зовнішньому середовищі та процесами глобалізації, які тепер активно прогресують. У сучасних умовах відсутність чіткої стратегії розвитку та відповідних заходів

для її втілення уповільнює прогрес організації або може навіть призвести до кризи і виходу її з ринку [2, 55].

Стратегічне управління - це система керівництва організацією у нестабільному й швидкозмінному середовищі, яка забезпечує активність, гнучкість та здатність пристосовуватися, щоб забезпечити конкурентоздатність у розвитку.

I. Ансофф розглядає стратегічне управління як двохкомпонентну систему [4, 45]:

- процес аналізу та обрання стратегічної позиції;
- оперативне управління в реальному часі.

Стратегічне управління організацією охоплює процес розробки та реалізації стратегії, а також стратегічний контроль. Система управління організацією складається з двох основних частин:

- стратегічне управління, спрямоване на розвиток стратегічних можливостей організації для майбутнього;
- оперативне управління, яке фокусується на досягненні миттєвих результатів та прибутковості в короткостроковій перспективі.

Ці дві складові взаємодоповнюють одна одну, оскільки без конкретних дій для реалізації стратегічних планів вони лишаються лише теоретичними концепціями. Однак у них є відмінності й унікальні характеристики.

Так, стратегічне управління спрямоване на вибір та забезпечення стійкої позиції, яка дозволить організації протистояти змінам у середовищі, створюючи можливості для майбутнього росту й розвитку. Оперативне управління спрямоване на ефективне використання поточної стратегічної позиції організації для досягнення найближчих короткострокових цілей, зокрема отримання достатнього прибутку для подальшої реалізації стратегічних планів [1, 48].

У процесі стратегічного управління виникає необхідність впровадження стратегічних змін в організації, створення організаційної структури, яка відповідає цим змінам. Оперативне управління фокусується на

визначенні та реалізації конкретних завдань, мотивації, координації зусиль і контролю за виконанням цих завдань.

Стратегічне управління орієнтоване на зовнішнє оточення, тому воно спрямоване на досягнення балансу організації з цим середовищем в довгостроковій перспективі. Це пояснюється тим, що сучасна організація функціонує як відкрита система, що взаємодіє з зовнішніми факторами соціально-економічного середовища. Успішність організації у довгостроковій перспективі не визначається лише її позицією на ринку, але й її спроможністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та виробленням гнучкості взаємодії з різними аспектами бізнес-сфери. Оперативне управління, у свою чергу, зосереджене на досягненні короткострокової прибутковості та оптимальному використанні наявних ресурсів організації [7, 47].

У рамках стратегічного управління персонал вважається ключовим компонентом стратегічного потенціалу, що має цінність та забезпечує джерело стратегічних ідей і рішень для бізнесу. Він є основою для навчання та розвитку організації.

Оперативне управління в свою чергу спрямоване на сприйняття персоналу як виконавців конкретних завдань і функцій. Вимоги до керівників обох систем управління відрізняються.

Менеджери, що працюють у стратегічному управлінні, повинні бути орієнтовані на зміни, готові до ризику, мати високий рівень компетентності та гнучкості. Керівники в оперативному управлінні, зазвичай, уникають ризику, не прихильні до значних змін, іноді навіть протидіяти їм. Водночас, їм необхідно мати високу компетентність у вивченні ситуацій, здатність до координації та контролю за діяльністю.

Система стратегічного менеджменту включає такі характеристики [8]:

- інтегрованість: всі складові системи спрямовані на досягнення загальних цілей, які встановлені для організації на тривалий період часу;
- гнучкість: стратегічне управління має забезпечувати готовність

організації до реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- структурна складність: змінюється в залежності від об'єкту управління і має певні рівні, що виокремлюються для стратегічного керівництва;

- методичний підхід: це сукупність методів, застосовуваних у процесі створення та реалізації стратегії;

- інформаційна база: це специфічна стратегічна інформація, що використовується під час аргументації та ухвалення стратегічних рішень;

- управлінська потужність організації, включаючи її здатність адаптуватися до нових умов та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища;

- компетентні керівники, які мають високу експертність у прийнятті стратегічних рішень в умовах змінного зовнішнього оточення;

- орієнтація на стратегічні управлінські рішення, спрямовані на збереження та зміцнення конкурентної переваги організації;

- поступовий розвиток систем управління організацією, який охоплює певні їхні складові елементи.

Ці принципи включають гнучкість, результативність, ефективність, систематичний облік та контроль стратегічних процесів, а також теоретичне та методологічне обґрунтування методів стратегічного управління [6, 25].

План розвитку організацій охоплює зміни, які відбуваються навколо, частіше за все зовнішнє оточення, та організовані дії, що відповідають викликам цього середовища, включаючи готовність реагувати на непередбачені умови. Основні фактори, які слід враховувати при формуванні та реалізації стратегій, включають зміну у соціально-економічних та політичних умовах, насиченість ринку, появу нових учасників у сфері економіки, законодавчі обмеження, зміни постачальників сировини та матеріалів, перехід керівництва у компаніях та злиття з іншими підприємствами.

Для оптимальної роботи організації і здатності досягати визначених цілей при рухомості та пристосуванні до змінного середовища, система управління організації має включати в себе наступне [49]:

- визначити напрями розвитку;
- забезпечити оптимальний розподіл ресурсів;
- досягти достатнього рівня мотивації;
- ліквідувати опір змінам;
- залучити працівників до розробки стратегії.

Формування стратегії діяльності організації здійснюється вищим керівництвом або топ-менеджментом фірми, через наявність у них бачення розвитку організації і так званого стратегічного мислення. Під цим мисленням розуміється уміння серед обставин, які склалися, побачити довгострокову перспективу і майбутні вигоди від неї. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій. Головними недоліками застосування в практиці діяльності підприємств стратегічного планування є низький рівень обґрунтованості планових документів, відсутність системи контролю і механізму коригування стратегічних планів.

Створення стратегії у першу чергу включає процес стратегічного планування, який включає [34, 56]:

- визначення шляху, яким має рухатися організація для розвитку;
- формулювання загальних напрямків стратегії;
- оцінка внутрішнього та навколишнього середовища функціонування підприємства;
- визначення перспектив та ризиків;
- визначення основних аспектів, які потребують уваги;
- розробка стратегій щодо кожного з цих аспектів;
- перегляд стратегічного плану та процедура його затвердження;
- планування впровадження стратегій у життя.

Це може статися через різноманітні обставини та мотиваційні фактори, які спонукають керівництво організацій схилитися до певних стратегічних альтернатив. Дана ситуація зумовлена різними підходами до розробки стратегій, особливо тих, де конкуренція відіграє ключову роль. Це стає очевидним, коли у галузі з'являється більше конкурентів, що призводить до поступового скорочення частки ринку, яку контролює організація [17, 50].

У даному контексті використовуються стратегії, спрямовані на залучення інвестицій. Дана ситуація можлива тоді, коли компанія займає вигідні позиції на ринку та водночас вона має можливості для розширення на нові сегменти ринку.

Однак власних фінансових ресурсів цій організації не вистачає і тому виникає потреба в відповідних стратегіях. Ця стратегія стає актуальною, коли організація вже застосовує передові технології та має значні виробничі можливості, щоб зайняти привабливу позицію на ринку. Запит на продукцію зростає, але існує дефіцит необхідних ресурсів для розширення виробництва. Це стратегічне вирішення ґрунтується на вивченні минулих подій та дослідженні попередніх сценаріїв. Це відбувається, коли керівництво організації задоволене рівнем продажів та своїм місцем на ринку і бажає зберегти поточні позиції. Вони проектують виробництво, враховуючи обсяги продажів за попередні роки. Процес розробки корпоративної стратегії організації включає дев'ять етапів: визначення місії та цілей, аналіз бізнес-середовища, виявлення стратегічних варіантів з урахуванням можливостей організації, створення стратегічного плану, затвердження стратегії, передачу інформації про стратегію персоналу, втілення стратегії в життя, ініціювання контролю за виконанням стратегії для забезпечення її послідовності [33, 60]. Більше 90% стратегії, яка планувалася для впровадження в організації, не вдається реалізувати через вплив зовнішніх факторів.

Тому пропоновано організувати етап коригування стратегічних планів, що враховуватиме стратегічні зміни, як правило, які виникають у контексті змін у зовнішньому середовищі (рис. 1.1).

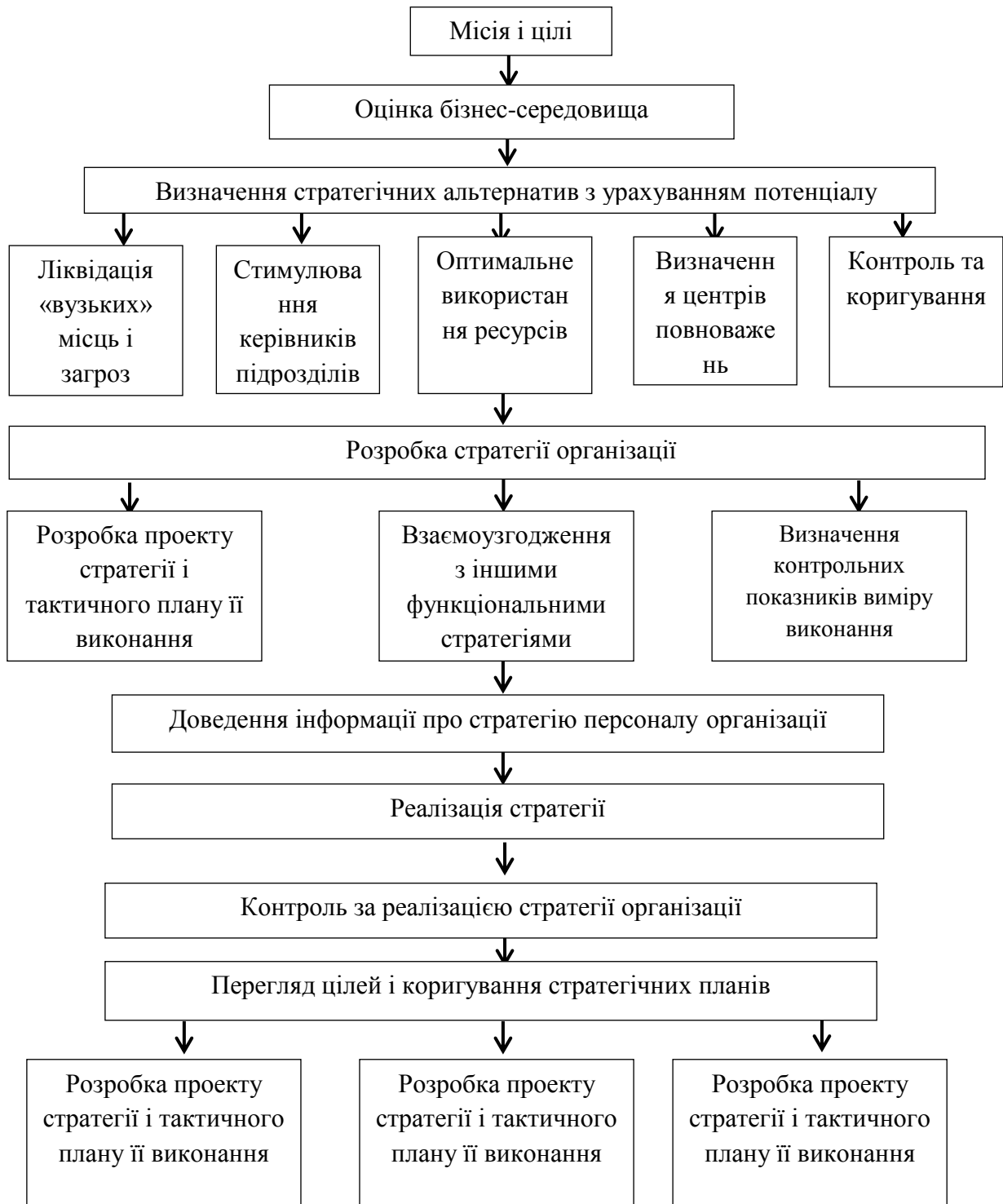


Рис. 1.1. Стратегічне управління в умовах постійної зміни зовнішнього оточення [42]

На будь-якому підприємстві, у будь-якій галузі, де впроваджується стратегічне управління, характерними є стратегічні зміни.

1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розробку стратегії

Після детального огляду зовнішнього й внутрішнього оточення, встановлення місії та цілей, визначення індивідуальних переваг підприємства та оцінки можливостей і загроз, розробляється стратегія. На даному етапі аналізується, яким шляхом можна найефективніше досягти поставлених цілей та які конкретні дії потрібно виконати для досягнення цих цілей.

Процес формування стратегії компанії має кілька ключових кроків [58]:

- оцінка поточної (вже втіленої) стратегії підприємства;
- аналіз портфеля бізнесу;
- вибір стратегії для компанії;
- оцінка обраної стратегії;

Для аналізу поточної стратегії визначаються п'ять факторів, що походять з зовнішнього середовища, і ще п'ять, що виникають в середині самої організації.

Зовнішні фактори: обсяг діяльності компанії та різноманітність її виробництва; різноманітність бізнес-спрямувань у компанії; характер останніх здобутків і реалізації частини власності; структура й напрямки діяльності на останній період; спрямованість компанії на останні можливості; підходи до зовнішніх загроз.

Внутрішні фактори: місія компанії; критерії блокування ресурсів; підходи топ-менеджменту до фінансових ризиків; рівень та напрямки уваги на дослідження, розробку та інновації; стратегії в межах різних функціональних областей. Вивчення поточної стратегії компанії створює об'єктивну основу для детального аналізу та можливості внесення необхідних змін або корекцій у разі необхідності.

Об'єднання поточних стратегій розвитку та оцінка тенденцій у ринковій сфері для промислових підприємств окреслили ключові аспекти створення стратегії їхнього зростання та зміст цих принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні принципи створення стратегії для розвитку компаній
у змінному оточенні [43]**

Вплив, який мають фактори навколишнього середовища	Напрямок дії принципу	Принципи
Інтенсивний знос та дисбаланс у складі виробничої інфраструктури	Послідовне досягнення стандартів у використанні виробничої інфраструктури	Принцип прогнозування на основі наукового аналізу та передбачення майбутніх подій
Активність процесів на ринку	Урахування всіх змін у зовнішньому середовищі функціонування компанії	Принцип гнучкості та готовності до змін
Різноманітність галузей, різнобічність у способах вкладання коштів і розташуванні інфраструктурних об'єктів	Розбиття елементів промислового сектора, охоплення всіх галузей діяльності компанії	Принцип розгляду усіх аспектів у формуванні стратегічних рішень
Потреба в матеріалах і енергії через застосування застарілих технологій.	Ефективний розподіл інвестицій, перерозподіл коштів на підприємстві	Принцип ефективного використання ресурсів

Стандартний підхід до розробки складових корпоративної стратегії полягає в використанні функціонального підходу. Функціональна стратегія – це план дій певного відділу чи основного функціонального напрямку всередині конкретної галузі бізнесу.

Функції управління виникають через розподіл та спеціалізацію завдань, описують будь-який управлінський процес та визначають види діяльності, які відображають напрямки або етапи усвідомленого впливу на міжособистісні відносини в процесі виробництва та його керівництва.

Функціональні стратегії спрямовані на створення високоефективних можливостей роботи в різних функціональних напрямках компанії. Це дозволяє ефективно керувати стратегічними змінами.

У компаній, що орієнтовані на ринок, формуються стратегії: маркетингу, дослідження та розробки нових продуктів і послуг, оптимізації виробництва, фінансів, розвитку персоналу та управління постачанням матеріалів та техніки. Маркетингова стратегія визначає, як промислові

компанії орієнтуються на цінності ринку, враховуючи різні аспекти маркетингового плану.

– Встановлення маркетингових стратегій включає чотири ключові етапи [27, 30]:

- аналіз взаємодії між споживачами та продуктом;
- формулювання загальної стратегії маркетингу для окремих сегментів ринку;
- розроблення стратегій для кожної складової маркетингового комплексу;
- впровадження та контроль реалізації.

Маркетингова стратегія фокусується на двох ключових напрямках: ринку та продукту. Взаємодія цих елементів дозволяє підприємствам заповнювати "стратегічний прогалину", використовуючи як "старі" продукти на нових ринках, так і нові продукти, заплановані для випуску на "старих" – вже присутніх ринках. Для досягнення цієї мети використовуються різні методи рекламних кампаній, що сприяють стратегічному насиченню ринку або проникненню на нього.

Ще однією ключовою точкою опори для стратегій маркетингу є продукт. Компонента, пов'язана з продуктом, більше звернена на процес виробництва та створення споживчих характеристик, тоді як компонента, пов'язана з товаром, більше акцентується на процесі збуту. Зв'язок між цими характеристиками відбувається через систему "ціна-якість".

Маркетинговий відділ має вирішувати завдання, пов'язані з упровадженням нових стратегій продуктів та товарів: аналіз впливу нових стратегій продуктів і товарів на обсяги продажу вже наявних виробів підприємства; оцінка тривалості періоду активності продукту на ринку та можливостей його експорту; аналіз конкурентоздатності продукту та потенційних можливостей конкурентів для створення схожих товарів; встановлення тенденції зміни попиту на товар у залежності від його ціни, фінансування рекламних та інших заходів у рамках стратегії росту;

розрахунок прибутковості при різних рівнях інвестицій у маркетинг; прогнозування планованої частки ринку для визначення необхідних обсягів виробництва компанії; організація маркетингових досліджень на ринку.

Досягнення цілей у маркетингу можна забезпечити, якщо розглядати їх системно. У формуванні маркетингової стратегії корисно використовувати "дерево альтернативних рішень", яке послідовно враховує всі необхідні компоненти, забезпечуючи їх взаємозв'язок.

Основні маркетингові стратегії, що мають широке використання [35]:

1) розвиток ринку, що охоплює створення нових товарів, виготовлення товарів на замовлення та стратегію глобалізації;

2) стратегія проникнення, що включає адаптацію товарів під конкретні потреби споживачів, розробку системної концепції товару та формування гнучкого цінового діапазону для асортименту товарів;

3) збереження частки ринку полягає у зосередженні на великих обсягах продукції за стабільними цінами, при цьому підвищуючи якість, збільшуючи прибуток через додаткові послуги та відмовляючись від нововведень;

4) стратегії розвитку або скорочення маркетингової підсистеми в компанії означають впровадження нових методів чи процесів у маркетингу, або ж їхнє скорочення чи перегляд з метою удосконалення чи ефективності.

Виробнича стратегія - це план створення та розвитку сильної виробничої бази підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність. Ця система управління виробництвом є частиною підприємства, що спрямована на виробництво конкурентоздатних продуктів.

Стратегії виробництва формуються з урахуванням ключових факторів: необхідних інвестицій для змін у виробничому процесі, часу, що потрібен для вчасного запуску нових продуктів на ринок, та оцінки споживчої цінності існуючих і майбутніх товарів; цінової стратегії, адаптованої до різних стратегій продуктів та товарів; рівня технічного організаційного виробництва та рівня конкурентоспроможності виробничого потенціалу, розглянуті з точки зору окремих ресурсів, їхньої структури та цільової оцінки; здатності

управлінського персоналу до інновацій; впливу складових оточуючого середовища, таких як конкуренти, партнери, постачальники тощо, на витрати часу та ресурсів у виробничих стратегіях.

Основні стратегії виробництва, які часто використовуються [3, 9]:

1. Ефективне використання наявних виробничих можливостей: виготовлення товарів на існуючих лініях; оновлення технологій виробництва; модернізація обладнання; вдосконалення виробничих процесів; співпраця для спільного використання можливостей, включаючи делегування певних завдань підрядникам.

2. Стратегії розширення виробництва: придбання нових виробничих підприємств; створення нових виробництв за рахунок розвитку наявного виробничого потенціалу; встановлення нових взаємозв'язків між основними, допоміжними та обслуговуючими підрозділами виробництва та інше.

3. Стратегії технологічних змін: використання новітніх методів виробництва та технологій; вдосконалення технічного рівня виробництва; впровадження нових матеріалів; підвищення стандартів уніфікації та інші заходи.

4. Стратегії організації виробництва: тип системи виробництва (напрямок на проектну, малосерійну, серійну або масову виробничу модель); спеціалізація у виробництві; розширення асортименту виробництва; переорієнтація виробництва; регулярність виробництва; оптимізація розташування виробничих процесів, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами.

6. Одним з основних аспектів фінансової стратегії є її централізований характер як у теорії, так і на практиці, в контексті розробки та контролю за її впровадженням на підприємстві. У рамках цієї стратегії може бути розроблено прогнозований стратегічний баланс або систему балансів на визначений період.

7. Управління персоналом - це стратегія, спрямована на розвиток та покращення людських ресурсів компанії, нарощування її кадрового

потенціалу та формування людського капіталу. Ця стратегія розглядається як довгострокова програма або плани, які спрямовані на створення основної конкурентної переваги.

8. Стратегія матеріально-технічного забезпечення - це вид стратегії, який націлений на систематичний розвиток і поліпшення ресурсів, які використовуються підприємством (наприклад, збільшення якісних та кількісних ресурсів виробничого потенціалу). Ця стратегія є тривалою стратегічною програмою, яка включає розділи, що охоплюють управління різними ресурсними напрямками в матеріально-технічному забезпеченні. Вона має на меті створення ефективної виробничо-управлінської системи, яка здатна конкурувати.

Стратегічні зміни, що виникають від зовнішнього впливу на діяльність підприємства, можуть включати наступне [18, 44]:

- перебудову організаційної структури управління (через реорганізацію або реінжиніринг);
- розробку нових систем інформаційних або комунікаційних технологій;
- створення атмосфери та цінностей, які визначають життєвий стиль та робоче оточення в організації;
- розробка системи мотивації персоналу;
- покращення методів та підходів управління;
- розвиток навичок та знань працівників у контексті стратегічного мислення;
- аналіз теперішньої стратегії;
- звуження обсягів виробництва;
- подолання опору до змін;
- розширення у нові сфери продажів.

Будь-яка компанія, що має намір розвиватися для збільшення прибутків, розширення своєї частки на ринку, отримання конкурентних переваг або залучення інвестицій, повинна оперувати за допомогою

стратегічного управління. Модель стратегічного управління, яка враховує динаміку зовнішнього середовища, призначена для забезпечення ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах.

Отже, з усього вищевикладеного випливає, що стратегічне управління - це неперервний управлінський процес на підприємстві, спрямований на забезпечення його життєздатності та отримання конкурентних переваг за рахунок оптимізації можливостей зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Отже, для того щоб утримувати своє місце на ринку, керівники компаній повинні постійно моніторити виконання стратегії та вносити корективи у процес її реалізації.

Таким чином, стратегічний менеджмент означає необхідність врахування загального напрямку розвитку підприємства та забезпечення його економічної стабільності, враховуючи можливості та наявні ресурси суб'єкта господарювання. Ця стратегія управління дозволяє підприємству зменшити негативний вплив оточуючого середовища та забезпечити стійкість системи в цілому. Проте для досягнення цих цілей потрібно більше комплексних наукових досліджень у цьому напрямку. Тому важливо досліджувати та аналізувати наявні стратегії управління підприємствами, щоб використовувати їх ефективно для забезпечення сталого економічного розвитку та функціонування промислових компаній у майбутньому.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне управління – це складний процес, який є ключовим для розвитку підприємств. Ця система включає постійний аналіз та спостереження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. На основі цього аналізу розробляються конкретні плани дій для підприємства. Проте успішне стратегічне управління потребує чіткого концептуального підходу, який враховує стратегічні зміни та напрямки [32].

2. Підхід до аналізу стратегічного розвитку полягає у взаємодії двох аспектів в компаніях. З одного боку, це організоване і чітко структуроване «формальне» стратегічне планування. З іншого боку, це впорядкованість управлінської структури корпорації та механізми взаємодії між підрозділами, які спрямовані на розробку та втілення довгострокової стратегії через поточні плани діяльності виробництва та управління. Отже, стратегічний менеджмент відображає два головні процеси: стратегічне планування, що включає в себе розробку довгострокових планів та стратегічних цілей; тактичне управління, яке забезпечує виконання сформульованої стратегії на практиці та в реальному часі. Це передбачає створення гнучких, відповідних структур управління, яким приділяється особлива увага. Стратегічне управління не є просто наслідком розвитку планування. Воно виникає з глибоких об'єктивних змін у бізнес-середовищі компаній і орієнтоване на адаптацію до ринкових умов майбутнього.

3. Для аналізу поточної стратегії визначаються п'ять факторів, що походять з зовнішнього середовища, і ще п'ять, що виникають в середині самої організації. Зовнішні фактори: обсяг діяльності компанії та різноманітність її виробництва; різноманітність бізнес-спрямувань у компанії; характер останніх здобутків і реалізації частини власності; структура й напрямки діяльності на останній період; спрямованість компанії на останні можливості; підходи до зовнішніх загроз. Внутрішні фактори: місія компанії; критерії блокування ресурсів; підходи топ-менеджменту до фінансових ризиків; рівень та напрямки уваги на дослідження, розробку та інновації; стратегії в межах різних функціональних областей. Вивчення поточної стратегії компанії створює об'єктивну основу для детального аналізу та можливості внесення необхідних змін або корекцій у разі необхідності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

2.1. Загальна характеристика ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

В сучасних умовах виробництво будівельних матеріалів є ключовою галуззю промисловості у нашій країні через стрімке зростання будівельних робіт та дефіцит високоякісних будівельних матеріалів. Недоліки, низька якість і високі ціни на багато з них, змушують шукати більш вдосконалені й інноваційні методи їх виробництва.

ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» велике виробниче підприємство з багаторічним досвідом роботи на будівельному ринку. Підприємство засноване в 1991 році. Головною спеціалізацією підприємства було постачання будівельно-оздоблювальних матеріалів іноземних виробників на український ринок [37].

У 2001 році компанія вкладає зусилля в будівництво виробничих цехів, придбання сучасного екструзійного обладнання та запуск власного виробництва панелей з ПВХ і монтажних профілів під брендом Riko. У 2021 році керівництво вирішує розширити асортимент, представивши 18 нових типів облицювальних МФД-панелей з різними текстурами та поверхнями.

На сьогодні ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є провідним виробником декоративних панелей для внутрішнього оздоблення приміщень в Україні, асортимент продукції представлений ПВХ та МДФ панелями RIKO, DIVO та Le Gran (табл. 2.1).

Система управління якістю сертифікована відповідно до ISO 9001:2008. Контроль якості сировини та готової продукції здійснюється на кожному етапі виробництва. Продукція сертифікована та відповідає обов'язковим вимогам директив Європейського Союзу. Маркування СС вказує на те, що виріб не є шкідливими (небезпечними) для здоров'я його споживачів, а також нешкідливі для довкілля. Також:

– пластикові панелі та профілі мають Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, а також Протокол випробувань, так як пройшли випробування на предмет горючості та димоутворення;

– МДФ-панелі ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» мають Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи [37].

Таблиця 2.1

Асортимент продукції (ПВХ панелей) ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Асортимент продукції	Характеристика
Термоперекладні панелі ПВХ	Виробляються під двома марками RIKO та DIVO, шириною 250 мм, довжиною 2,7 м, 3 м, 6 м, товщиною 8 мм та 7 мм.
Ламіновані панелі	Панелі Le Gran вкриті полівінілхлоридною плівкою з об'ємним фактурним 3D - малюнком, який імітує дерев'яні та абстрактні кольори, що забезпечує додаткову жорсткість та стійкість до механічних пошкоджень пластикових панелей. Розмір: 2700 x 250 x 8мм.
Білі панелі	Лаковані та матові панелі товщиною 7мм. Відмінними рисами цього продукту є: потовщена верхня полиця панелі, подвійний замок, лакована поверхня - має високі естетичні показники: ідеальний блиск, відсутність потоків, поверхня стійка до подряпин та стирання.
Вагонка пластикова	Виготовляються шириною 100 мм, довжиною 3 м і 6 м в трьох кольорах: білий, коричневий, сосна.
Монтажні профілі	Мають високі експлуатаційні характеристики та широку кольорову гаму.
Панель МДФ	Ламіновані фініш-плівкою з декоративним малюнком, ширина 153 та 194 мм., товщина 5 мм.
	Ламіновані полівінілхлоридною (ПВХ) плівкою, ширина 153 мм., товщина 5 мм.
Кутовий елемент з МДФ	Ширина 25 x 25 мм., товщина 3 мм.
	Ширина 23,5 x 23,5 мм., товщина 1 мм.

За більш ніж 30-річний період роботи підприємство перетворилося і стало одним з підприємств, що використовують передові досягнення у

виробництві. Виробничий майданчик товариства з обмеженою відповідальністю ВКП «РУСЛАН І Ко» складається з:

1. Лінії виробництва термоперекладних панелей.
2. Ламінаційної лінії для огортання панелей структурною плівкою.
3. Лінії з виробництва МДФ-панелі.
4. Найсучаснішої лінії з виробництва ПВХ-панелей із лакованим покриттям, 7 мм.
5. Лінії з виробництва матових 250-панелей та вагонки.
6. Комплексу виробництва профільної продукції.

Як і всі підприємства, ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» має свою схему організаційної структури. Начальнику підприємства підпорядковуються головний інженер, господарський відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія і заступник начальника. Організаційна структура ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» наведена на рис. 2.1.

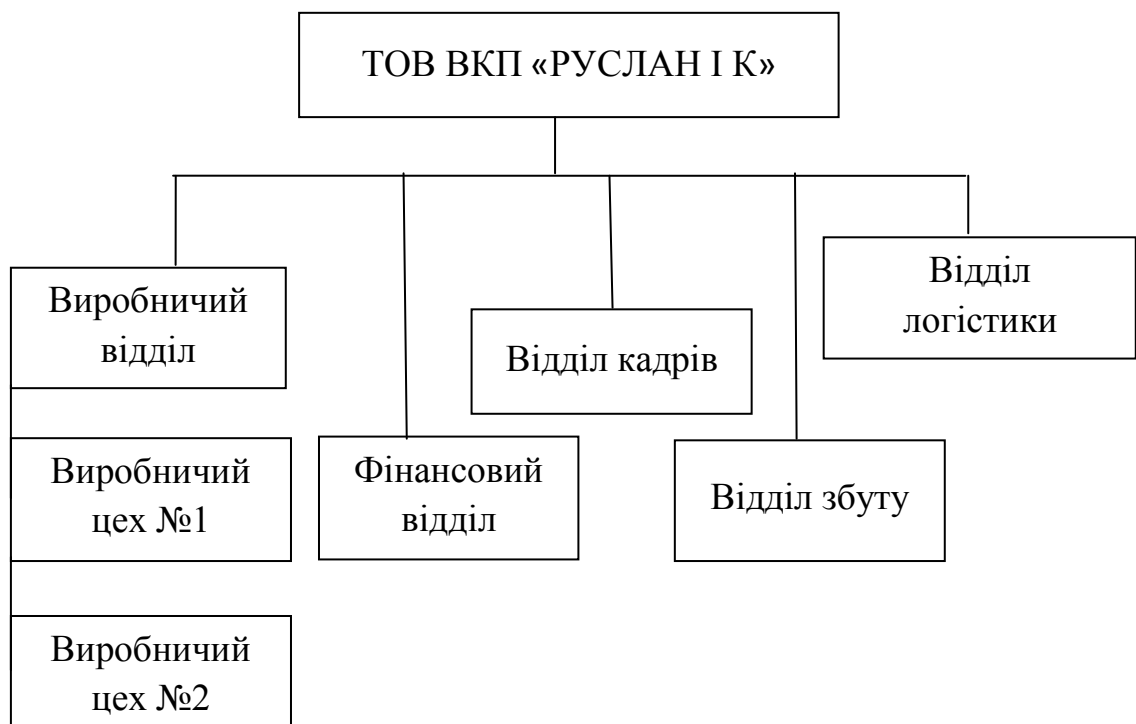


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Лінійна система управління передбачає прямий контроль над об'єктом управління, всі аспекти управління кожним об'єктом об'єднані в одному

центрі, де діє пряме підпорядкування: керівник несе повну відповідальність за виконання завдань підлеглими.

Директор очолює команду, до складу якої входять головний бухгалтер, керівники виробничого відділу, відділу збуту, відділу логістики, фінансового відділу та відділу кадрів.

Керівники виявляють високу ефективність у своїй роботі, що дозволяє виконувати стратегічні завдання компанії. Організаційна структура гнучка, постійно адаптується до змін на ринку.

Основні обов'язки генерального директора включають:

- видачу внутрішніх директив та інструкцій щодо питань, що належать до компетенції компанії;
- видачу розпоряджень, інструкцій з питань, які входять до компетенції товариства;
- представлення товариства без довіреності у відносинах з будь-якими вітчизняними та закордонними юридичними і фізичними особами, укладання всіх видів договорів та інших угод, які не обмежені законодавством України і положеннями статуту підприємства;
- створення та втілення майбутніх стратегій для розвитку підприємства;
- встановлення і управління всіма аспектами персоналу компанії: від прийому на роботу та укладання контрактів до звільнення та створення стимулів для працівників.

Головні обов'язки виконавчого директора:

- виконання наданих завдань, планування, керівництво та координація діяльності компанії в рамках власних повноважень;
- забезпечення виконання стратегій у сферах ціноутворення, страхування, соціальних питань та зовнішньоекономічних операцій;
- організація роботи та ефективного спілкування між структурними підрозділами компанії;
- нагляд за якістю продукції (послуг), сприяння підвищенню

продуктивності праці та ефективності реалізації продукції;

- внесення пропозицій щодо залучення в компанію кваліфікованих працівників, забезпечення виконання вимог соціально-корпоративної відповідальності підприємства.

Компетенції керівника фінансового підрозділу:

- організація управління грошовими ресурсами та фінансовими взаєминами компанії з метою їх найбільш ефективного використання під час реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) для досягнення максимального фінансового результату.

- розроблення стратегії у сфері кредитів і банківських операцій, затвердження джерел фінансування для ведення діяльності компанії;

- організація співпраці щодо проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

- на основі фінансового аналізу розробка пропозицій для забезпечення платоспроможності, запобігання невикористанню товарів та матеріальних цінностей, підвищення ефективності управління компанією, збільшення прибутковості, зниження витрат на виробництво і підсилення фінансової дисципліни.

Керівник відділу продажів відповідає за:

- організацію та затвердження стратегій продажів для всієї мережі та окремих підрозділів;

- розробку та ухвалення фінансових планів для всієї мережі та окремих підрозділів.

- створення системи нагляду за виконанням установлених компанією бізнес-процесів та стандартів;

- оцінку прибутковості підприємства та внесення коректив для підвищення його результативності.

Обов'язки керівника відділу управління персоналом:

- розробка структури та організаційної культури, встановлення метрик та критеріїв оцінки відділів департаменту управління персоналом;

- створення плану розвитку й навчання співробітників на основі стратегії відділу управління персоналом;
- дослідження та аналіз ринку праці для покращення методів працевлаштування та утримання персоналу.

Компанія ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» використовує маркетингову стратегію розвитку, яка становить 0,5% від місячного обороту, для досягнення своєї цілі:

1. Зразки продукції.
2. Сучасне торгове обладнання у необхідній кількості: ПВХ-стенди та штендери ТМ Riko; МДФ-стенди ТМ Riko; ПВХ-ламінація – ТМ Le Gran.
3. Рекламна продукція у необхідній кількості: буклети, листівки, інша поліграфія.
4. Презентаційні диски з навчальними роликами з монтажу пластикових та МДФ панелей.
5. Навчання торгового персоналу асортиментному портфелю компанії «РІКО».
6. Мотивація торгового персоналу.
7. Проведення спільних акцій та заходів.

2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є ключовою для розробки стратегії його подальшого розвитку. Це важливий інструмент для керівництва, який надає об'єктивну інформацію про стан справ компанії, дозволить зрозуміти, наскільки ефективно вона функціонує, і визначити напрямки для майбутнього росту.

Тому використання фінансових показників у процесі розробки стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є доцільним для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та успішності у довгостроковій

перспективі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансової діяльності

ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
						2022р./2021р.	
						(+, -)	%
Виручка від реалізації, тис. грн.	108745	109345	110257	111345	96986	-14359	-12,89
Собівартість від реалізації товарів, тис. грн.	95949	96112	97236	96962	91311	-5651	-5,83
Прибуток від реалізації, тис. грн.	12796	13233	13021	14383	5675	-8708	-60,54
Чистий прибуток, тис. грн.	3071	3176	3125	3452	1362	-2090	-60,54
Рівень рентабельності,%	0,13	0,13	0,12	0,13	0,06	-	0,07
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	55	57	60	62	58	-4	-6,45

Виручка від продажу продукції у 2022 році склала 96 986 тис. грн. Це на 13 271 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, та на 14 359 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Це є негативним аспектом у діяльності підприємства.

Прибутковість від основної діяльності підприємства незначно підвищилася у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в 2022 році в порівнянні з 2020 роком цей показник суттєво зменшився. У зазначений період з 2020 по 2022 роки спостерігалось зниження, яке відбулося через зменшення чистого прибутку на суму 1763 тис. грн., що становить 56,4%. У той же час, вартість виробництва у 2022 році в порівнянні з 2020 роком скоротилась на 6,1%.

На рисунку 2.2 представлено динаміку ключових показників фінансово-економічної активності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» упродовж 2020-2022 років. З графіка чітко видно зменшення доходу від реалізації

продукції та чистого прибутку протягом зазначеного періоду. Ці показники також впливають на зниження витрат на виробництво реалізованої продукції.

Узагальнені фінансові та економічні показники підприємства за 2020-2022 роки вказують на стійке становище підприємства з позитивними значеннями чистого доходу.

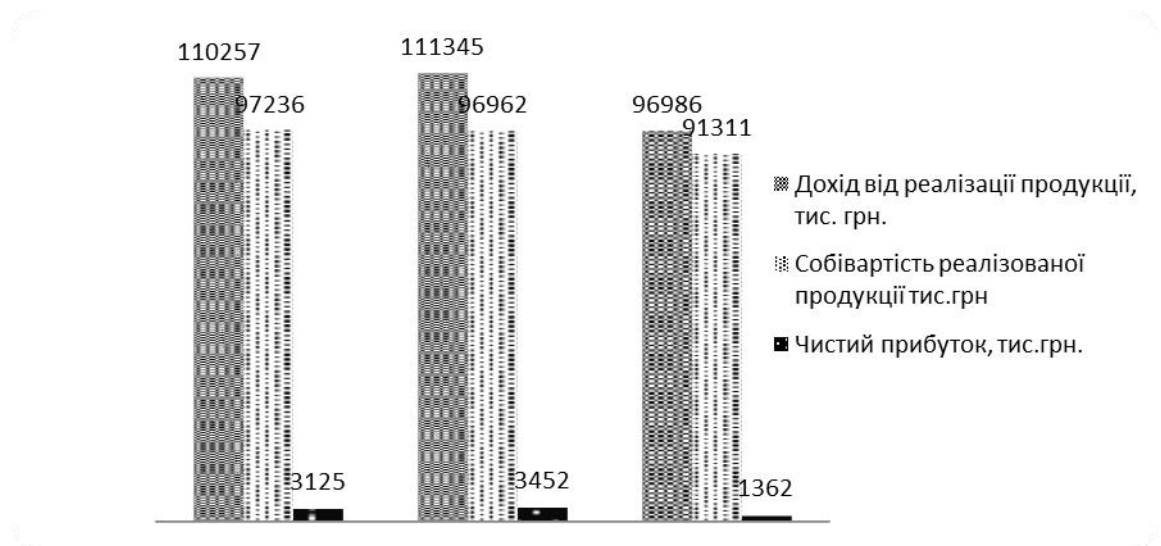


Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Основним позитивним висновком економічної діяльності компанії ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є прибуток. Прибуток представляє собою фінансовий дохід, який отримано під час виробничо-господарської діяльності.

У таблиці 2.3 відображено розподіл доходів компанії ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за період 2018-2022 років.

Як вказано в таблиці 2.3, найбільшу частку в доходах складає прибуток від реалізації продукції: 99,38% у 2022 році та 99,60% у 2021 році. Всі інші джерела прибутку становлять меншу частку в загальній структурі доходів підприємства.

Таким чином, доходи представляють собою підвищення фінансових вигод у вигляді надходження активів або зниження зобов'язань, що призводить до зростання власного капіталу. Найбільшу частку доходів ТОВ

ВКП «РУСЛАН І Ко» складає дохід від реалізації продукції.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури доходів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»
за 2018-2022 роки, %**

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021 р.	2022 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	98,34	98,30	98,39	99,60	99,38
Інші фінансові доходи	0,17	0,19	0,14	-	0,07
Інші доходи від звичайної діяльності	1,49	1,51	1,47	0,40	0,55
Всього:	100	100	100	100	100

Основною метою аналізу доходів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є:

- постійний контроль за досягненням планованих прибутків та облік понесених витрат;
- виявлення факторів, що впливають на утворення показників прибутку та проведення відповідних розрахунків;
- оцінювання напрямків та тенденцій розподілу отриманого прибутку;
- виявлення можливостей для підвищення прибутковості та зменшення витрат.

Дослідження обсягу та структури основних ресурсів компанії ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом 2018-2022 років наведено в таблиці 2.4.

На основі отриманих даних можна резюмувати, що вартість основних ресурсів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» у 2022 році скоротилася на 602 тис. грн., що становить 1,8% в порівнянні з 2020 роком.

У той же час вартість транспортних засобів, інструментів та приладів зросла на 8,9% та 41,3% відповідно, тоді як вартість машин та устаткування зменшилася на 55,5%.

Таблиця 2.4

Наявність, склад основних засобів за 2018-2022 роки, тис. грн..

Основні засоби	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
						тис. грн.	%
1. Будинки, споруди	28125	28347	28642	29256	28151	-491	-1,7
2. Машини та обладнання	2101	2107	2110	1710	938	-1172	-55,5
3. Транспортні засоби	362	365	369	539	402	33	8,9
4. Інші основні засоби	1710	1715	1718	2331	2564	846	49,2
5. Інструменти, прилади, інвентар	58	62	63	69	89	26	41,3
Усього:		32902	32902	33905	32300	-602	-1,8

У таблиці 2.5 представлено оцінку тенденцій кадрового забезпечення та руху персоналу компанії ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2018 - 2022 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
						чол.	%
Чисельність персоналу на початок року	56	57	59	60	63	4	106,8
Прийняті на роботу	2	5	4	7	-	-4	100
Вибули	1	3	3	4	10	7	333,3
У тому числі:							
за власним бажанням	1	3	2	4	4	2	200
звільнені за порушення трудової дисципліни	-	-	1	-	6	7	600
Чисельність персоналу на кінець року	57	59	60	63	53	-7	88,3
Середньооблікова чисельність персоналу	57	58	60	62	58	-2	96,7

З таблиці 2.5 випливає, що на початку 2022 року у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» працювало 63 особи. Порівняно з 2020 роком це зростання становило 4 особи, що дорівнює 6,8%, а порівняно з 2021 роком – спостерігається збільшення на 3 особи, що складає 5%. У 2021 році було

прийнято на роботу 7 осіб, що є на 3 особи більше порівняно з 2020 роком (зріст на 75%). У 2022 році цей показник залишився незмінним порівняно з 2021 роком. У той же час, у 2022 році вибуло 10 осіб, що на 7 осіб більше, ніж у 2020 році і на 6 осіб більше, ніж у 2021 році. На кінець 2022 року кількість працівників у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» становила 53 особи. Це на 7 осіб менше, ніж у 2020 році (зменшилася на 11,7%) і на 10 осіб менше, ніж у 2021 році (зменшилася на 15,9%). Отже, протягом аналізованого періоду кількість співробітників підприємства змінювалась незначно, що свідчить про достатнє забезпечення ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» людськими ресурсами. Однак, певною проблемою залишається відтік кадрів, оскільки цей показник має досить високе значення. Зміни показників фінансової стабільності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» наведено в таблиці 2.6.

Результати оцінки показників фінансової стійкості ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» на кінець 2021 та 2022 років вказують: коефіцієнт маневреності власних засобів, що відображає рух внутрішніх ресурсів компанії, і коефіцієнт маневреності робочого капіталу, який показує гнучкість використання власних коштів, демонструють від'ємні показники. Показник фінансової стабільності визначає, як відноситься власний капітал до залучених коштів. Ця величина збільшується в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом аналізованого періоду. На кінець 2022 року відношення між коштами, які були залучені ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» та його власними коштами, показало зменшення. Це свідчить про те, що співвідношення між сумою зобов'язань, отриманих через залучення фінансування, та власними коштами підприємства скоротилося. Коефіцієнт концентрації власного капіталу відображає, яку частку фінансові ресурсів власників підприємства становлять у загальному обсязі коштів, вкладених у майно цієї структури. Це показує, наскільки суб'єкт підприємницької діяльності може покрити зобов'язання підприємства власними коштами та проводити діяльність без залучення зовнішніх фінансових джерел.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників оцінки фінансової стійкості
ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Показник маневреності власних засобів	0,01	0,03	0,05	0,98	0,71	-1,02	-0,28
Показник маневреності робочого капіталу	0,21	0,24	0,24	0,99	0,67	-1,22	-0,33
Показник фінансової стабільності	0,60	0,62	0,63	0,3	0,35	-0,34	0,06
Показник співвідношення залученого і власного капіталу	0,59	0,61	1,62	3,45	2,97	1,84	-0,49
Показник концентрації (власного капіталу)	0,33	0,35	0,39	0,24	0,27	-0,17	0,03
Показник концентрації (позикового капіталу)	0,61	0,64	0,63	0,78	0,76	0,17	-0,02
Показник фінансової незалежності	0,32	0,35	0,39	0,24	0,27	-0,15	0,03
Показник фінансової залежності	0,61	0,62	0,63	0,79	0,76	0,16	-0,03
Показник фінансового ризику	1,59	1,61	1,63	3,45	2,97	1,82	-0,48

У кінці 2022 року цей показник зріс, що є позитивним для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу визначає, яка частина позичених грошей становить займає у загальній сумі коштів, вкладених у майно на підприємстві.

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає долю власного капіталу підприємства у загальному обсязі ресурсів, використаних для його діяльності. Коли коефіцієнт автономії вищий, це означає, що підприємство має більшу фінансову стійкість, більшу незалежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів, і його стабільність зростає. Значення цього показника зменшувалося до кінця 2021 року, що було негативним для ТОВ

ВКП «РУСЛАН І Ко». Але на кінець 2022 року даний показник зріс, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт фінансової залежності, який відображає, наскільки інтенсивно використовується позичений капітал, показує протилежні тенденції: зростання до кінця 2021 року та зменшення до кінця 2022 року. Ці зміни вказують на зниження обсягу позиченого капіталу у балансі ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" у 2022 році.

Коефіцієнт фінансового ризику у ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" показує, що на кінець 2022 року на кожен одиницю власних активів, вкладених у цю компанію, припадає 2,97 одиниць позичених коштів. Цей коефіцієнт зменшувався протягом 2022 року, що є позитивним трендом.

За умов ринкових відносин, ліквідність та платоспроможність підприємства вважаються критичними показниками. Вони не лише відображають взаємодію підприємства з партнерами, фінансовими установами та державою, а й визначають його успішність та можливість уникнення банкрутства.

Аналіз ліквідності та платоспроможності цікавить особливо кредиторів підприємства, оскільки він вказує на його спроможність виконати свої фінансові зобов'язання.

Показник ліквідності на початок і кінець 2022 року можна обчислити: 0,98; 0,54 та 0,58 на кінець 2021 року, на кінець 2022 року - тенденція відповідна в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

За отриманими даними видно, що баланс ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" не має достатньої ліквідності.

Оцінка платоспроможності підприємства потребує врахування інших показників, оскільки аналіз лише ліквідних активів не дає повної картини.

Для оцінки здатності ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" виконувати свої фінансові зобов'язання розрахуємо показники ліквідності оборотних активів, що представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»
за 2018-2022 роки**

Показник	Роки					Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Показник абсолютної ліквідності	0,07	0,09	0,1	0,04	0,08	-0,07	0,05
Показник швидкої ліквідності	0,57	0,59	0,61	0,26	0,35	-0,36	0,1
Показник покриття	1,12	1,15	1,19	0,74	0,84	-0,46	0,11
Показник маневреності власних обігових коштів	0,01	0,03	0,04	-0,09	-0,30	-0,12	0,22
Частка обігових коштів в активах, %	55,9	56,0	56,2	55,8	57,2	-0,6	1,5
Частка запасів у поточних активах,%	58,1	58,3	58,7	66,2	59,5	7,4	-6,8
Показник забезпеченості власними обіговими коштами	0,02	0,04	0,04	-0,40	-0,32	-0,43	0,09

Результати аналізу таблиці 2.7 використано для оцінки рівня ліквідності та платоспроможності. Згідно з цими даними, коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,08, що вказує на те, що ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" не може негайно виплатити свої короткострокові зобов'язання. Показники швидкої ліквідності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» на кінець 2021 та 2022 років перевищують або не досягають порогових значень: у 2021 році цей показник склав 0,26, а у 2022 році -0,35. Показники загальної ліквідності залишаються на низькому рівні і, водночас, демонструють тенденцію до зростання у 2022 році, але на кінець 2022 року вони все ще перебувають поза встановленими критеріями значень. Показник гнучкості використання власних обігових коштів у ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" має від'ємні значення: у 2021 році (-0,09) та у 2022 році (-0,30).

У період з 2021 по 2022 рік частка оборотних коштів у загальній сумі активів становила відповідно 55,8% та 57,2%, що вказує на зростання. Це

Показник оборотності активів	4,17	4,168	4,17	3,99	3,26	-0,182	-0,727
Показник оборотності оборотних активів	6,43	6,434	6,44	6,81	5,84	0,375	-0,969
Показник оборотності запасів	14,16	14,18	14,19	11,62	9,25	-2,566	-2,372
Показник оборотності запасів	14,16	14,17	14,19	11,625	9,255	-2,566	-2,372
Показник тривалості обороту запасів	25,39	25,39	25,39	31,00	38,95	5,607	7,948
Показник оборотності дебіторської заборгованості	12,93	12,93	12,93	19,20	19,36	6,271	0,158
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	27,86	27,86	27,86	18,76	18,61	-9,099	-0,154
Показник оборотності кредиторської заборгованості	7,44	7,44	7,44	5,94	4,35	-1,506	-1,583
Показник періоду обороту кредиторської заборгованості	48,45	48,45	48,45	60,76	82,88	12,306	22,123
Тривалість операційного циклу, дні	53,97	53,97	53,972	50,99	61,28	-2,979	10,282
Тривалість оборотності оборотного капіталу, дні	53,83	53,83	53,84	50,83	61,04	-3,013	10,21

Показник оборотності запасів, що оцінює ефективність управління запасами, зменшився в 2021 році відносно 2020 року і в 2022 році відносно 2021 року. Тривалість обороту запасів зростає. Це також є негативним аспектом у функціонуванні.

Показник оборотності дебіторської заборгованості, який вказує на швидкість, з якою дебіторська заборгованість конвертується в готівку, зріс у 2021 році відносно 2020 року та у 2022 році відносно 2021 року. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який вказує, за скільки оборотів підприємство повертає свою поточну заборгованість, зменшився в 2021 році відносно 2020 року та у 2022 році відносно 2021 року. Збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості показує, що підприємство має більше днів для погашення кредиту. Це може бути позитивним для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Період операційного циклу скоротився у 2021 році відносно 2020 року, що означає, що ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» зараз потрібно менше днів на виробництво, продаж та отримання оплати за свою продукцію. Це може вважатися позитивним в роботі підприємства. Відносно 2021 року, в 2022 році кількість днів, що потрібні на виробництво, продаж та отримання оплати за продукцію підприємства, збільшилась. Цей факт може вважатися негативним для функціонування ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Показник оборотності оборотного капіталу чи тривалість фінансового циклу вказує на те, наскільки підприємство має потребу у грошових ресурсах. Цей показник зменшився у 2021 році, але зріс на кінець 2022 року.

2.3. Дослідження передумов стратегічного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Дослідження стратегічного розвитку компанії включає аналіз певних показників, які використовуються у сучасній економічній теорії та практиці. Для створення стратегічних планів у конкурентному середовищі найчастіше використовують методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз.

Основна мета проведення SWOT-аналізу у сфері виробництва полягає у виявленні конкурентних переваг шляхом оцінки бізнес-процесів. Це діагностичне дослідження спрямоване на визначення ключових напрямків розвитку підприємства в контексті конкретної ситуації на ринку.

У зв'язку з цим, саме метод SWOT - аналізу використано у ТОВ ВКП "РУСЛАН І Ко" для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» проведено на підставі ретельного вивчення підприємства за допомогою таких блоків питань:

- оглядова інформація про об'єкт, його історія та розвиток;
- інфраструктура (характеристика та опис виробничої системи, складів та допоміжних підрозділів);
- транспортно-логістична система; функціонування компанії (місія,

ринки, основні продукти та послуги).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції. 2. Наявність сертифікатів якості продукції. 3. Кваліфікований, мотивований персонал. 4. Бренд із сильними позиціями. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Якісний підхід до обслуговування клієнтів (якісний облік; надання ексклюзивних пропозицій щодо асортименту для стратегічних клієнтів; якісна та своєчасна логістика; робота з рекламаціями). 7. Оперативність у прийнятті командних рішень (тісна взаємодія структурних підрозділів). 8. Зовнішнє навчання персоналу. 9. Територіальне розташування.	1. Неефективне планування (ресурси/затримка у постачанні; відсутність буферного запасу тощо.) 2. Відсутність команди (байдужість персоналу/неучасть у прийнятті управлінських рішень). 3. Відсутність кадрового резерву (нестабільність кадрів з виробництва, дефіцит фахівців). 4. Асортиментна політика (висока собівартість/ціноутворення; несвоєчасне введення новинок). 5. Слабкий рівень маркетингу, низька ефективність. 6. Відсутність аналізу альтернативних постачальників сировини. 7. Зношування устаткування. 8. Неякісне керування мережним каналом збуту.

На основі отриманих даних та врахування найбільш вагомих аспектів було створено SWOT-матрицю, що відображає переваги, недоліки, можливості та загрози товариства з обмеженою відповідальністю ВКП «РУСЛАН І Ко» (табл. 2.9).

Таблиця 2.10

Можливості та загрози ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Можливості	Загрози
1. Створення кадрового резерву / взаємозамінність. 2. Підвищення кваліфікації персоналу (тренінги для відділу продаж, навчання персоналу). 3. Аналіз постачальників (розробка та затвердження альтернативних постачальників із коригуванням ціни);	1. Економічна ситуація (зростання цін на сировину, енергоносії, паливо; низька купівельна спроможність; мобілізація/політична ситуація; зростання собівартості продукції; проблеми з логістикою / зростання витрат на рекламу). 2. Плинність кадрів (відсутність взаємозамінних ключових співробітників);

<p>відстрочка платежу на сировину).</p> <p>4. Трирічне планування/якісне планування (запуск виробництва на 100% потужності; оптимізація витрат; ефективне використання ІТ -технологій / розвиток Іс; розробка та затвердження плану ремонтних робіт).</p> <p>5. Розробка стратегічного продукту.</p> <p>6. Прийняття нових стратегій розвитку / чітка стратегія та цілі на рік.</p> <p>7. Якісна дистрибуція на всіх ринках збуту.</p> <p>8. Посилення заходів безпеки бізнесу.</p> <p>9. Проведення нестандартних. маркетингових заходів /проведення агресивних рекламних компаній із залучення нових клієнтів (реклама/ промоматеріали; розробка індивідуальних дизайнів тощо).</p> <p>10. Аналіз фінансовою групою законодавчих змін.</p> <p>11. Розширення складських ресурсів.</p> <p>12. Системна розробка щодо повернення ПДВ.</p> <p>13. Командний дух (швидко та своєчасно реагувати на поставлені завдання тощо).</p>	<p>невідповідність співробітників висунутим до них вимогам; мотивація тощо).</p> <p>3. Неякісне планування.</p> <p>4. Збої у постачанні сировини (якість сировини; залежність від закордонної сировини).</p> <p>5. Демпінг/сильні сторони конкурентів (висока конкуренція)</p> <p>6. Ефективність маркетингу (зміна загальних споживчих переваг).</p> <p>7. Кібератаки / перевірки з боку органів влади.</p> <p>8. Непорозуміння всередині команди / некомпетентність.</p> <p>9. Зміни на законодавчому рівні.</p> <p>10. Поломка обладнання-знос (падіння якості; моральне старіння технології).</p> <p>11. Скорочення інвестицій у розвиток компанії.</p> <p>12. Фінансова залежність від обсягів замовлень кількох найбільших споживачів.</p> <p>13. Промислове шпигунство.</p>
---	--

Розуміння «слабких та сильних сторін» підприємства є важливим для створення стратегії, яка змогла б покращити його позиції порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі.

Підприємство має активно використовувати свої сильні сторони для створення конкурентних переваг та приймати стратегічні рішення, що захищають його від слабкостей у конкурентному середовищі для підприємства [46].

Оцінка конкурентної сили розкриває вразливість опонента під час конкурентного зіткнення та його найменш міцні аспекти. Якщо підприємство проявляє значну конкурентну перевагу у сферах, де конкуренти не настільки сильні, то варто уважно розглядати можливості для просування та використання недоліків конкурентів.

Останні роки ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» має тенденцію до зменшення

обсягів продажів, виручки та прибутку, а також зменшення рівня рентабельності.

ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» працює в умовах ринкової нестабільності, що може створювати потенційні небезпеки, особливо у контексті слабких аспектів підприємства.

Найбільшим ризиком для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є можливість втрати ринків збуту через політичну нестабільність та військові дії в країні, що можуть призвести до втрати доступу до потенційних ринків.

Компанія також має недоліки у кадровій політиці, зокрема, неефективна система мотивації та компенсації, а також відсутність програм для професійного розвитку, що веде до ризиків втрати досвідчених та висококваліфікованих працівників.

Проведемо оцінку ринкової привабливості та конкурентоспроможності ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Розглянемо чинники, що роблять галузь привабливою на ринку та чинники, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Таблиця 2.11

**Оцінка ринкової привабливості та конкурентоспроможності
ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»**

Фактори оцінки	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості			
Величина ринку	5	0,10	0,50
Розвиток ринку	5	0,10	0,50
Конкурентна структура	5	0,10	0,50
Галузева прибутковість	5	0,10	0,50
Чуттєвість ринку до зміни цін	6	0,05	0,30
Платоспроможність покупців	10	0,12	1,20
Торговельні відносини (сила переговорів)	10	0,06	0,60
Бар'єри входу на ринок	7	0,03	0,21
Можливі перешкоди у постачанні сировини	10	0,03	0,30

Технічні фактори	4	0,12	0,48
Соціальні фактори	10	0,07	0,70
Юридичні фактори	10	0,08	0,80
Людські фактори	8	0,04	0,33
Разом	-	1,00	6,92
Фактори конкурентоспроможності підприємства			
Розмір підприємства	7	0,04	0,28
Темпи росту	5	0,06	0,30
Частка ринку	5	0,03	0,15
Прибутковість	3	0,08	0,24
Технологічний рівень	6	0,05	0,30
Асортимент	3	0,09	0,27
Ціни	7	0,10	0,70
Рівень і якість обслуговування	7	0,12	0,84
Імідж	5	0,10	0,50
Трудові ресурси	6	0,08	0,48
Комунікації на ринку	10	0,12	1,20
Фінансова сила	5	0,08	0,40
Додаткові послуги	5	0,05	0,26
Разом	-	1,00	5,92

Використаємо десяткову шкалу для оцінки цих чинників від 1 до 10 (шкала привабливості ринку: 10 – високий рівень привабливості, 7 – достатньо привабливий, 5 – прийнятний, 3 – мало привабливий, 0 – зовсім не привабливий).

Щодо оцінки позиції компанії, шкала: 10 – дуже сильний, 7 – сильний, 5 – задовільний, 3 – слабкий, 0 – дуже слабкий).

Оцінка кожного чинника та визначення його ваги проводиться за допомогою суб'єктивних оцінок. Загальна сума вагових коефіцієнтів повинна складати одиницю.

У таблиці 2.11 вказані аспекти, що визначають привабливість ринку та конкурентоспроможність ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Отже, використовуючи дану шкалу, загальний показник привабливості ринку для товариства з обмеженою відповідальністю ВКП «РУСЛАН І Ко» становить 6,92, а конкурентоспроможності підприємства - 5,92.

Досліджуючи передумови стратегічного розвитку ВКП «РУСЛАН І

Ко» розглянемо такий вектор розвитку підприємства як розширення асортименту продукції.

З цією метою проведемо оцінку результативності використання основних засобів підприємства за 2020-2022 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка основних засобів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»
за 2021-2022 рр., тис. грн.**

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022
						до 2020	до 2021
Основні засоби:							
Залишкова вартість	32845	32879	32902	33905	32300	-602	-1605
Первісна вартість	38731	38782	38824	41025	39729	905	-1296
Знос	5886	5903	5922	7120	7429	1507	309

Дані таблиці 2.12 вказують, що в 2022 році залишкова вартість основних засобів склала 32300 тис. грн.

Відносно 2020 року, показник зменшився на 602 тис. грн., що становить -1,8%. Також у 2022 році вартість знизилась відносно 2021 року на 1605 тис. грн. або на 4,7%.

Отже, після проведеного аналізу ефективності використання основних засобів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки можна прийти до висновку, що у цей період дані ресурси використовувалися менш ефективно. Сума зносу зросла на 1507 тис. грн., що складає 4,3% від загальної вартості.

Відобразимо зміни вартості основних засобів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки на графіку (рис. 2.3).

Графік 2.3 відображає нерівномірні зміни вартості основних засобів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом аналізованого періоду, збільшуючись у 2022 році.

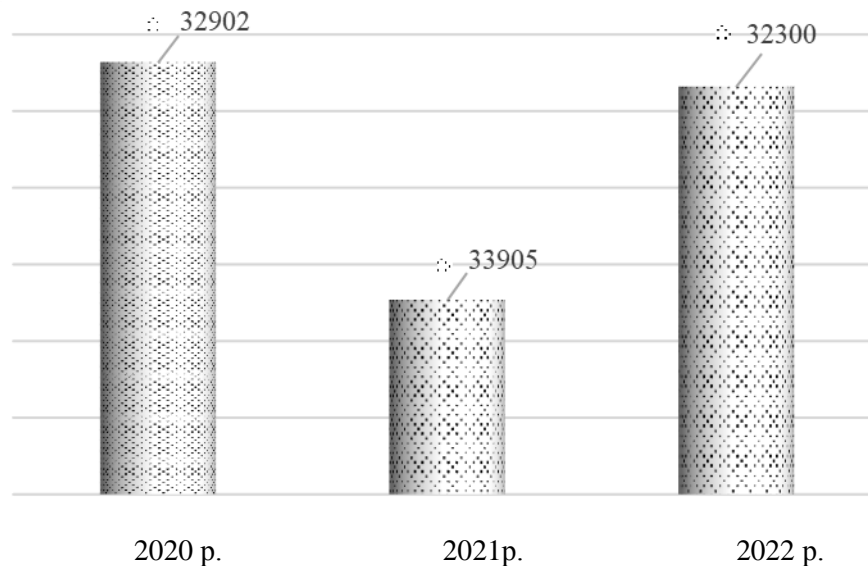


Рис. 2.3. Динаміка основних засобів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за залишковою вартістю за 2020-2022 роки.

Для забезпечення збереження та оновлення виробничих засобів важливо проаналізувати їхній стан та спосіб використання, що є ключовим чинником у підвищенні результативності діяльності підприємства. Характеристику стану основних засобів визначають за двома коефіцієнтами: зносу та робочої готовності.

Розглянемо динаміку показників стану основних фондів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом 2018-2022 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників стану основних засобів за 2020-2022 роки

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,151	0,152	0,153	0,173	0,186	0,033	0,013	21,6

Коефіцієнт придатності основних засобів	0,847	0,848	0,847	0,827	0,814	-0,033	-0,013	-3,9	-1,5
---	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	------	------

У 2022 році коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,186. Відносно 2021 року він збільшився на 0,033, що становить 21,1%. Відносно 2021 року, у 2022 році цей коефіцієнт зріс на 0,013 або на 7,5%. Ця тенденція збільшення коефіцієнта у 2022 році відносно 2021 року свідчить про прискорення процесу зносу основних засобів і необхідність впровадження нових. У 2022 році коефіцієнт ефективного використання основних засобів склав 0,814. Відносно 2021 року, у 2022 коефіцієнт зменшився на 0,013, або 1,5%. Негативна тенденція цього показника вказує на зменшення придатності основних фондів, які використовуються. На підставі фінансової звітності проведемо аналіз використання основних засобів у компанії ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом періоду з 2018 по 2022 рік (табл. 2.14). За даними, представленими в таблиці 2.15 встановлено, що протягом розглянутого періоду спостерігаються від'ємні тенденції у рівні капіталомісткості. У порівнянні з 2020 роком, у 2022 році цей рівень зменшився на 0,034 гривні, що складає 4% втрати. Відносно 2021 року, у 2022 зменшилась на 0,013 гривень або на 1,6%. Негативна динаміка фондомісткості вказує на те, що зростання основних засобів сповільнюється в порівнянні з ростом виручки від продажу продукції підприємства.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників забезпеченості основними засобами
ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2018-2022 рр.**

Показник	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Первісна вартість основних засобів	38731	38782	38824	41025	39729	905	2,3

Залишкова вартість основних засобів	32845	32879	32902	33905	32300	-602	-1,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	55	57	60	62	58	-2	-4
Фондомісткість, грн.	0,848	0,846	0,847	0,826	0,813	-0,034	-4,01
Фондоозброєність, грн.	597,18	576,82	548,36	546,85	556,89	8,53	1,56

Протягом аналізованого періоду фондоозброєність демонструвала позитивні тенденції. У 2022 році вона становила 556,89 гривень.

Відносно 2020 року, зросла на 8,5 гривень або на 1,6%. Відносно 2021 року, вона збільшилась на 10,04 гривень або на 1,8%. Цей показник позитивно відображає той факт, що зростання капітальних ресурсів (основних фондів) перевершує темпи збільшення чисельності працівників у компанії.

У таблиці 2.15 подані дані, за допомогою яких оцінюється ефективність використання основних активів, такі як прибуток від реалізації, чистий прибуток, збитки, вартість активів та рентабельність.

Отже, рентабельність основних активів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» продемонструвала тенденцію до зниження. Виявлено значне скорочення цього показника у 2022 році відносно 2020 року на 55,6% і відносно 2021 року – на 58,5%.

Таблиця 2.15

Розрахунок узагальнюючих показників ефективності використання основних засобів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки

Показник	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	108745	109345	110257	111345	96986	-13271	-14359
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3071	3176	3125	3452	1362	-1763	-0,44

Вартість ОЗ, тис. грн.	32845	32879	32902	33905	32300	-602	-1,8
Облікова чисельність, чол.	55	57	60	62	58	-2	-4
Продуктивність праці, тис. грн.	1977,18	1918,3	1837,6	1795,9	1672,2	-165,4	-9,0
Рентабельність ОЗ, %	9,35	9,66	9,50	10,18	4,22	-5,28	-55,58

Ця тенденція пояснюється значним зменшенням чистого доходу в 2022 році в порівнянні з попередніми періодами. Результати аналізу також вказують на погіршення показників продуктивності праці в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» у 2022 році, що порівняно з 2020 роком складає 9%.

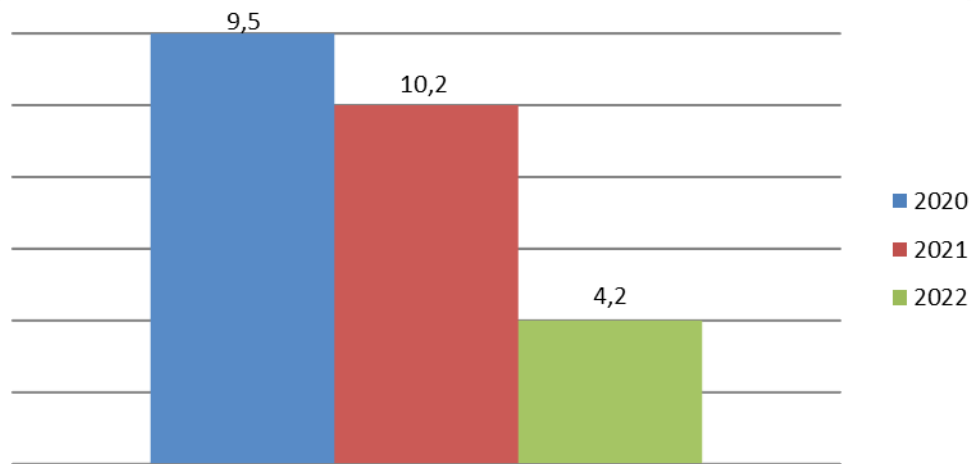


Рис. 2.4. Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства

Отже, за результатами аналізу використання основних засобів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається зниження результативності використання основних активів протягом досліджуваного періоду.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» велике виробниче підприємство з багаторічним досвідом роботи на будівельному ринку. ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є провідним виробником декоративних панелей для внутрішнього оздоблення приміщень в Україні, асортимент продукції представлений ПВХ

та МДФ панелями RIKO, DIVO та Le Gran.

2. Виручка від продажу продукції у 2022 році склала 96 986 тис. грн. Це на 13 271 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, та на 14 359 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Це є негативним аспектом у діяльності підприємства. Прибутковість від основної діяльності підприємства незначно підвищилася у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в 2022 році в порівнянні з 2020 роком цей показник суттєво зменшився. У період з 2020 по 2022 роки спостерігалось зниження, яке відбулося через зменшення чистого прибутку на суму 1763 тис. грн., що становить 56,4%.

3. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що станні роки ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» має тенденцію до зменшення обсягів продажів, виручки та прибутку, а також зменшення рівня рентабельності. ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» працює в умовах ринкової нестабільності, що може створювати потенційні небезпеки. Найбільшим ризиком для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є можливість втрати ринків збуту через політичну нестабільність та військові дії в країні, що можуть призвести до втрати доступу до потенційних ринків. Компанія також має недоліки у кадровій політиці, зокрема, неефективна система мотивації та компенсації, а також відсутність програм для професійного розвитку, що.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

3.1. Методика формування стратегії управління розвитком ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Оптимізація процесу обґрунтування стратегій розвитку підприємства передбачає створення ефективного механізму, спрямованого на організацію, координацію та контроль у процесі формування та впровадження стратегії розвитку підприємства з урахуванням актуальних ринкових тенденцій.

Методика розробки стратегії розвитку підприємства представляє собою комплексний підхід, який охоплює об'єкти, суб'єкти, принципи, функції, методи та інструменти, а також систему забезпечення. Цей механізм визначає послідовність виконання ключових дій з метою створення основи для ухвалення управлінських рішень на різних рівнях (оперативному, тактичному, стратегічному) щодо напрямків розвитку підприємства і впровадження їх максимально ефективно.

Методика формування стратегії розвитку включає різноманітні аспекти, такі як капітал, активи, витрати, дивіденди, фінансові потоки, дебіторська і кредиторська заборгованість, а також поточні результати фінансово-господарської діяльності підприємства [19].

Ключовим елементом у формуванні стратегії розвитку підприємства є основні принципи, які мають проявляти ефективність, гнучкість, комплексність, ієрархічність, планомірність, транспарентність та визначеність. Крім того, ці принципи повинні враховувати конкретні особливості, які відображають галузеві аспекти діяльності підприємств та їхню основну систему ринкового позиціонування. Необхідність адаптації принципів формування стратегії розвитку підприємства обумовлена сучасним станом виробничої сфери та умовами, які визначають ринкові

тенденції її розвитку. Для цього необхідно уточнити зміст існуючих принципів стратегічного розвитку, враховуючи виявлені особливості функціонування промислових галузей на сучасному етапі та форми їх виявлення. Після узагальнення існуючих принципів стратегічного розвитку та проведення аналізу ринкових тенденцій промислових підприємств було встановлено ключові принципи формування стратегії розвитку таких підприємств, а також було розкрито їхні змістовні аспекти.

Впровадження принципу науково-аналітичного прогнозування дозволяє враховувати наявні економічні закони та тенденції, сприяючи створенню передумов для моделювання ринкової кон'юнктури. Зважаючи на закономірність процесу еволюції виробництва, коли функціонування підприємства пристосовується до ринкового середовища та галузевих тенденцій, принцип адаптивності набуває важливого значення. Врахування принципу адаптивності надає можливість прогнозувати, протистояти або пристосовуватися до можливих змін в навколишньому середовищі. Це, в свою чергу, дозволяє вчасно коригувати управлінські рішення, пов'язані з розвитком суб'єкта господарювання при змінених умовах функціонування.

Декомпозиція об'єктів в промисловій сфері виникає з потреби урахування специфіки та умов їхнього розвитку при вирішенні завдань, пов'язаних із вибором стратегії розвитку промислових підприємств. Це обумовлено не лише великою різницею між підприємствами у рівні та інтенсивності їхнього використання, але й у фінансовій підтримці їхньої виробничої інфраструктури. Отже, принцип комплексного характеру формування стратегічних рішень набуває важливого значення.

Слід відзначити, що накопичення фінансових ресурсів, яке відбувається завдяки росту обсягів валового внутрішнього продукту (ВВП), утворює сприятливі умови для розвитку виробничої інфраструктури промислових підприємств. Однак, оскільки існують обмежені фінансові ресурси, які призначаються для цього, і різноманітні альтернативні варіанти інвестування, це підкреслює необхідність застосування принципу

раціонального використання ресурсів. Таким чином, акцент робиться на вирішенні важливого завдання при формуванні стратегії розвитку підприємства, а саме – ефективного розподілу обмежених коштів на цілі соціально-економічного розвитку.

Ці принципи маємо врахувати при розробці інструментів формування стратегії розвитку для ТОВ «РУСЛАН І Ко».

Застосування визначених принципів сприятиме не лише підвищенню якості процесу вибору стратегічних напрямів розвитку, а також забезпечить високу адаптивність підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін. Крім того, це сприятиме формуванню гнучких підходів до управління процесами у випадку виникнення ризикованих змін на стратегічному та оперативному рівнях, дозволяючи шукати компромісні рішення.

Для розробки методики формування стратегії розвитку ТОВ «РУСЛАН І Ко» з урахуванням умов ринкового середовища важливими являються закони: попиту, зростання потреб споживачів, підвищення продуктивності, ефективного використання часу, обігу грошей, відповідності інституційної системи до рівня продуктивних сил, ефекту масштабів виробництва, формування вартості, обмеженості ресурсів, зростаючої віддачі, концентрації капіталу. Даний перелік законів вважається загальноприйнятим і відомим, тому не вимагає додаткових пояснень.

Правильний вибір та ефективне використання інструментів та методів розробки стратегії є ключовим елементом у формуванні стратегії розвитку ТОВ «РУСЛАН І Ко». У ряді західних країн, наприклад, практикується застосування стратегічних матриць для визначення перспективних напрямків розвитку підприємства. Проте, враховуючи не лише певний ступінь суб'єктивності та неточності при оцінці різних видів бізнесу, але й відсутність системного підходу до проведення аналогічних досліджень українськими підприємствами, використання методів портфельного аналізу у практичній діяльності мають труднощі. Отже, для аналізу та вибору напрямків діяльності на рівні стратегії розвитку підприємства

використовуються математичні методи та методи прогнозування як альтернативні підходи. Важливо відзначити, що у сучасних умовах особливу популярність у цьому контексті отримали математичне програмування та імітаційне моделювання. Щодо методів прогнозування, значну популярність здобувають експертні оцінки, серед яких виділяються такі інтуїтивні підходи, як метод круглого столу, метод Дельфі, аналіз ієрархій та інші.

Розглянемо наявні методи, як використовуються при розробці стратегії розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація методів формування стратегії розвитку підприємства

Перший рівень категоризації	Другий рівень категоризації	Третій рівень категоризації
Аналітико-числові підходи	Традиційні підходи в математичному аналізі	Математичний аналіз та ймовірнісна теорія
	Прийоми прикладної математики	Прийоми оптимального та лінійного програмування Методи математичної статистики Теорія ігор та відповідні стратегії Використання симплексного методу та інших аналогічних прийомів
	Аналітичні прийоми у математичному прогнозуванні	
	Моделювання за допомогою імітації	
Прогностичні підходи	Прийоми експертного аналізу	Методи круглого столу Дельфі-методологія Ідейний аналіз або мозковий штурм
	Функціонально-логічні методології прогнозування	Прийоми розробки прогнозних сценаріїв Морфологічний аналіз у контексті прогнозування
	Структурні методи прогнозування	Метод створення дерева цілей
	Методи математичного прогнозування	Аналіз спектрів та факторний аналіз
	Підходи до прогнозування, що базуються на використанні аналогій.	
Аналіз інвестиційного портфеля Аналіз інвестиційного портфеля	БКГ-модель (аналіз матриці "зростання / частка ринку")	
	Модель МакКінсі (аналіз матриці довгострокової привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства)	
	Shell/DPM-модель (матриця напрямків вибору)	
	Модель ADL/LC (аналіз життєвого циклу продукту).	

Аналізуючи методи формування стратегії розвитку підприємства, важливо враховувати їхню різноманітність. Вибір та визначення оптимального методу може стати викликом через присутність у них унікальних особливостей, переваг та недоліків. Наприклад, оптимізаційне моделювання може забезпечити більш точні кількісні оцінки потенціалу різних підприємств, порівняно з портфельним аналізом. Імітаційне моделювання дозволяє досліджувати різноманітні чинники, які можуть і надалі впливати негативно на розглянуту систему. Проте слід відзначити, що математичні методи моделювання також мають недоліки, оскільки під час аналізу оцінюються лише кількісні параметри. При цьому існує можливість, що ряд значущих якісних аспектів може залишитися поза областю дослідження.

Тому ключовим є поєднання різноманітних методів при розробці стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», що дозволить комплексно враховувати різні аспекти та забезпечить повніше розуміння ситуації.

Формування змістовної та об'єктивної частини сучасної стратегії розвитку підприємства ґрунтується на виконанні функцій стратегічного прогнозування та аналізу, стратегічного планування, стратегічної організації та мотивації, а також стратегічного контролю й обліку.

Стратегічне прогнозування та аналіз є необхідним перш за все для ретельного розгляду факторів, які впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище. Виконання цієї функції включає в себе виявлення основних економічних тенденцій та галузевих характеристик функціонування підприємства; дослідження конкурентного оточення (визначення впливу покупців, постачальників, конкурентів тощо); обґрунтування головних чинників успіху підприємства, а саме виявлення сприятливих особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища; а також прогнозування майбутніх тенденцій стосовно привабливості галузі та її перспектив.

Процес стратегічного планування є специфічним механізмом, що визначає та управляє моніторингом, відбором та ухваленням управлінських

рішень, орієнтованих на виробничо-господарську діяльність підприємства. Його основна мета полягає в сприянні впровадженню інновацій та структурних перетворень, необхідних для розробки стратегій розвитку підприємств. У свою чергу, стратегічне планування включає в себе такі аспекти, як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та регулювання, а також урахування організаційних змін.

Важливим результатом стратегічного планування на підприємстві є: розробка системи правил для формулювання та ухвалення стратегічних рішень вищим управлінням підприємства; встановлення цільових показників для планованих результатів реалізації стратегічних рішень; впровадження стратегічних заходів через конкретизацію завдань та надання фінансової підтримки для їх виконання.

Стратегічна організація та мотивація охоплює такі аспекти: формування стратегічного потенціалу підприємства (розвиток та використання резервів та можливостей, які сприяють досягненню стратегічних цілей); розробка, вибір та реалізація стратегії розвитку (аналіз, визначення та впровадження оптимальної стратегії, яка відповідає меті та завданням підприємства); узгодження організаційної структури управління з обраною стратегією розвитку (необхідно відповідно адаптувати структуру управління для оптимального втілення та виконання стратегічних завдань); подолання можливого опору організаційним змінам через створення відповідної корпоративної культури (важливо формувати та утримувати корпоративну культуру, яка сприяє прийняттю та успішному впровадженню стратегічних змін у підприємстві).

Стратегічний контроль та облік гарантують: гнучке і оперативне управління проблемами і цілями; координацію проектів і програм; контроль за дестабілізацією організованих і економічних систем; мінімізацію підприємницьких ризиків і тенденцій кризових явищ.

Створення нововведень та організаційних змін, а також ухвалення

правових рішень, є механізмами, які гарантують впровадження та ефективно функціонування структурних змін. Цей процес зорієнтований на впровадження суттєвих оновлень у структуру організації та на ухвалення стратегічно обґрунтованих організаційних і правових рішень.

Система забезпечення ґрунтується на взаємодії різних аспектів, включаючи нормативно-правовий, фінансовий, ресурсний, організаційний та інформаційно-аналітичний компоненти. У зв'язку з відсутністю чітких рекомендацій і конкретних директив в практичній сфері щодо організаційного забезпечення процесів формування та реалізації стратегії розвитку, визначення двох важливих умов є ключовими для успішної реалізації стратегії: 1) взаємодія між різними адміністративними системами та компонентами підприємства; 2) вивчення стратегічної ситуації через аналіз існуючих стратегічних розривів. Варто підкреслити, що успішне втілення стратегії можливе завдяки: наявності врегульованих внутрішньоорганізаційних комунікацій; участі всього керівництва в процесі втілення; повноцінному інформаційному забезпеченню; впровадженню системи менеджменту як чинника організаційної культури, що сприяє впровадженню стратегічних ініціатив.

Важливо відзначити, що процес розробки стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» передбачає проведення послідовних етапів: розгляд аналізу зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та формулювання місії підприємства, оцінка ресурсних можливостей для розвитку та внутрішня інтегральна оцінка рівня розвитку підприємства; аналіз ринкових тенденцій та їх прогнозування, визначення перспективних та пріоритетних напрямків діяльності підприємства вразовуючи дані тенденції, вибір стратегії розвитку та її впровадження, а також коригування стратегії.

При визначенні стратегічних цілей та пріоритетних напрямів розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», слід враховувати, що процес створення та впровадження стратегії підприємства залежить від різноманітних чинників. Оцінюючи умови, необхідні для проведення аналізу процесів, а також

можливі наслідки, що впливають, важливим етапом у процесі розробки стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є аналіз зовнішнього оточення, що включає вивчення ринкових тенденцій та оцінку їх впливу. Використання запропонованої методики формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» можна побачити на схемі 3.1.



Рис. 3.1. Методика формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» в умовах сучасних кризових процесів

Цей перехід буде більш сучасним, досконалим і відповідатиме зовнішнім умовам. Це сприятиме позитивним динамічним змінам в умовах політичної та соціально-економічної ситуації в країні в найближчій перспективі.

Запропонована методика формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» при зміні умов зовнішнього або внутрішнього середовища спрямований не лише на виявлення нових проблем та розробку нових рішень, але й на проведення процедури контролю за вже прийнятими рішеннями. Використання методики відбувається за допомогою різноманітних методів аналізу, таких як факторний та таксономічний, а також врахування сфери діяльності підприємств, що включає орієнтацію на місцевий, національний або міжнародний ринок. Це дозволяє більш точно та об'єктивно обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку об'єктів дослідження.

Процес створення стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» на підставі аналізу ринкових тенденцій є неперервним, орієнтованим на конкретні цілі та гнучким. Врахування тенденцій розвитку на ринку дозволить визначити необхідні умови для реформування підприємства. Це сприятиме отриманню доступу до управлінських, інвестиційних, техніко-технологічних та інноваційних ресурсів, а також сприяє зміцненню конкурентних позицій як на національному, так і міжнародному ринках. Крім того, впровадження запропонованого механізму в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» повинно забезпечити повноту та цілісність, дозволяючи відстежити взаємозв'язок між внутрішньоорганізаційними процесами управління та коливаннями в ринкових умовах.

Суть рекомендованої методики формування стратегії розвитку для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» полягає в систематичному впровадженні заходів з розробки та подальшої реалізації стратегії розвитку. Цей підхід ґрунтується на раціональному поєднанні елементів підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку, і управлінських впливів зовнішнього та внутрішнього характеру, що забезпечить стійкість та

підвищення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі.

Отже, процес формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» представлено як інтегрований механізм дій та підходів, спрямований на досягнення визначених цілей і завдань для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування у майбутньому та найближчій перспективі, що досягається шляхом використання наявних ресурсів і потенціалу, а також за допомогою впровадження єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дієвого інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку та адаптації.

Стратегічний вибір є неодмінною складовою частиною процесу формування стратегії розвитку підприємства. На практиці, управління більшістю підприємств стикається із відсутністю необхідної інформації для розробки адекватних варіантів розвитку, з виникненням непередбачених обставин та впливом факторів, які не були враховані. Отже, у зв'язку з наявними кризовими явищами та значущими політичними, економічними і соціальними викликами, багато керівників українських підприємств розглядають можливість зміни поточної стратегії.

Аналіз існуючих моделей, методів і матриць для вибору стратегій розвитку підприємства дає можливість зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує універсальної методології для ефективного вибору потрібної стратегії з урахуванням впливу ринкових тенденцій на розвиток підприємства. Тому пропонується конкретний порядок дій для вибору стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» в умовах сучасних викликів, схема якого детально представлена на рисунку 3.2.

Особливістю запропонованого підходу до вибору стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є систематичний характер оцінки. Цей підхід дозволяє здійснювати оцінку в кілька етапів, використовуючи метод нечітких множин. Такий процес дає можливість визначити комплексну стратегію розвитку та конкретизувати оптимальний шлях розвитку підприємства,

використовуючи модель вибору, що базується на прогнозуванні ринкових тенденцій через аналіз часових рядів.

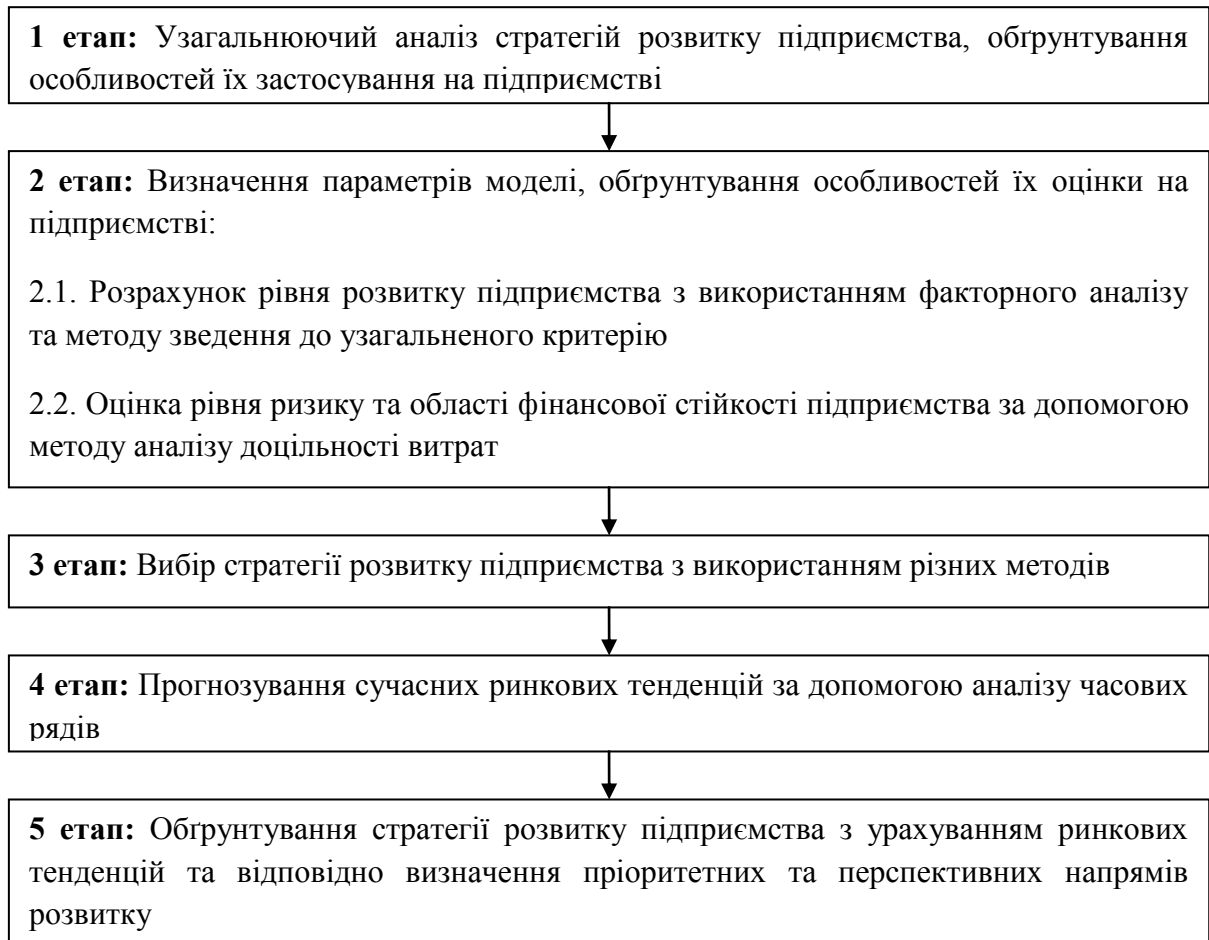


Рис. 3.2. Схема вибору та обґрунтування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» в умовах сучасних викликів

Запропонований метод вибору стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» подано у вигляді послідовного процесу, що включає наступні етапи: загальний аналіз стратегій розвитку підприємства та обґрунтування їхньої застосовності в промисловому секторі; визначення параметрів моделі та обґрунтування особливостей їх оцінки на підприємстві; вибір повноцінної стратегії розвитку підприємства, використовуючи метод нечітких множин; прогнозування сучасних тенденцій ринку за допомогою аналізу часових рядів; обґрунтування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій і визначення пріоритетних та перспективних напрямів розвитку.

Впровадження запропонованої методики формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» сприятиме підвищенню ефективності та якості операційної діяльності. Це, безумовно, призведе до зміцнення та розширення ринкових позицій і конкурентних переваг як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних ринках.

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення управлінської стратегії підприємства

Стратегія має враховувати і забезпечувати баланс інтересів всіх учасників економічного процесу. Ефективність реалізації стратегії може бути оцінена через взаємозв'язок отриманих результатів і витрат. Важливо враховувати, що оптимальна ефективність досягається при мінімальних витратах і максимальних результатах.

Отже, управління будь-якою організацією повинно розробити систему контролю за виконанням стратегії, яка включає в себе оперативний збір та обробку інформації для своєчасного аналізу.

Ключовою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є досягнення стратегічного балансу потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства представляє собою оцінку і взаємодію стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз), орієнтовану на подальше удосконалення функціонування підприємства. Головною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є створення умов для ефективного використання ресурсів і потенціалу підприємства для максимальної результативної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

Зростання лише одного елемента стратегічного потенціалу є недоцільним, оскільки для досягнення оптимальної ефективності необхідне комплексне використання всіх ресурсів. Для цього необхідно адаптувати всі

взаємозалежні компоненти стратегічного потенціалу підприємства до вимог зовнішнього середовища, що сприятиме правильному визначенню початкового курсу відповідно до умов зовнішнього середовища.

Таким чином, для забезпечення розвитку підприємства ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» варто розглядати рекомендації щодо реалізації вказаних стратегічних змін:

- внесення змін у структуру управління організації;
- розробка та впровадження нових інформаційних або комунікаційних технологій;
- утворення або перетворення організаційної культури на якісно новому рівні;
- впровадження нового механізму мотивації персоналу;
- покращення існуючих підходів та методів управління;
- розвиток стратегічного мислення через підвищення кваліфікації та компетентностей співробітників та інші заходи.

В цьому контексті рекомендовано впроваджувати методології, такі як "Система збалансованих показників" та "Реінжиніринг бізнес-процесів", оскільки вони широко застосовуються в розвинених країнах з ринковою економікою, але представляють новаторські підходи для України.

Перший напрямок полягає в використанні системи збалансованих показників як сучасного інструменту управління, що значно зменшує ризик ухвалення неефективних управлінських рішень. Це досягається завдяки можливості уникнути багатьох помилок, сприяє розробці правильного курсу розвитку для компанії у вигляді стратегії. Ця стратегія в подальшому деталізується на конкретні цілі ключових аспектів діяльності, які вимірюються за допомогою встановленого набору показників. Система збалансованих показників представляє собою систему управління та стратегічного вимірювання, яка перетворює місію та стратегію організації в збалансований комплекс інтегрованих робочих показників.

Система збалансованих показників є засобом систематичного доведення стратегічних цілей компанії серед персоналу та здійснення контролю за їхнім виконанням через визначені ключові показники результативності. Ці ключові показники фактично служать вимірниками досяжності поставлених цілей та відображають ефективність бізнес-процесів і виконання завдань кожним окремим співробітником.

В даному контексті система збалансованих показників є інструментом, який не лише служить для стратегічного, але і для оперативного управління, відрізняючись від традиційних економіко-математичних моделей управління. За допомогою даної методології, керівники здійснюють керівництво такими процесами, як тлумачення стратегічного бачення, впровадження його на всі рівні системи управління, бізнес-планування та розподіл ресурсів, отримання зворотного зв'язку, навчання та постійний моніторинг реалізації стратегії.

Ця методологія передбачає, що підприємство, яке впроваджує цю технологію, отримує "систему координат" для дій, які здійснюються на всіх рівнях управління, відповідно до стратегії. Усі ресурси та персонал, завдяки системі мотивації, тісно пов'язані з контрольно-показниковою системою, що орієнтована на стратегію компанії. Вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей через систему визначених завдань у чотирьох ключових напрямках: фінансовому, маркетинговому, внутрішньому бізнес-процесі та розвитку і навчанні.

Другий підхід, який є методом радикального перетворення функціонування підприємства, повного переконструювання його бізнес-процесів, отримав назву реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення заново та впровадження абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів, не обмежуючись тим, що існувало раніше.

Цей підхід використовує різноманітні інструменти та методи всередині звичайної структури, проте його головна увага спрямована на

перепроєктування функцій на високому організаційному рівні.

Реінжиніринг бізнес-процесів використовує не лише переваги комп'ютерних технологій, але й технології управління змінами та персоналом, з метою сприяти швидшому та більш ефективному управлінню підприємствами порівняно з попередніми методами.

Реінжиніринг бізнес-процесів - це інструмент, який спеціально розроблено для умов, де підприємства потребують значних змін, і даний метод забезпечує такі покращення, які традиційні методи не можуть забезпечити.

Це ефективний засіб, спрямований на швидке та радикальне підвищення продуктивності їхніх підприємств. Впровадження реінжинірингу є процесом, орієнтованим на перетворення, глибоким і комплексним, тому його реалізація може включати часткові та поступові зміни в бізнес-процесах. З іншого боку, для українських підприємств є більш ймовірним еволюційне, поетапне впровадження.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що перспективи формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» тісно пов'язані із впровадженням системи збалансованих показників та проведенням реінжинірингових заходів у бізнес-процесах.

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для забезпечення успішної діяльності підприємства ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» недостатньо лише розробити та впровадити стратегічний план або модель дій. Створена система стратегічного управління передбачає постійний аналіз і налагодження стратегії підприємства відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів діяльності з визначеними цілями. Цей процес використовується як інструмент зворотного зв'язку для коригування стратегії. З метою підвищення ефективності, оцінку слід проводити систематично та

неперервно.

На підставі проведеного аналізу визначена стратегія інтенсивного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Основою цієї стратегії, що базується на зростанні і інтенсифікації в господарській сфері, є наступне:

- формування інтегрованого потенціалу для досягнення мети підприємства, включаючи впровадження передових систем і технологій виробництва;

- поступове підвищення ефективності виробництва за допомогою радикальних удосконалень;

- вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Тому рекомендується провести модернізацію виробничого обладнання в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Початкові інвестиції у проект оновлення виробничого устаткування становитимуть 260000,00 грн.

Прогнозоване збільшення виручки від реалізації продукції на 0,3%.

Орієнтовний термін реалізації проекту - 5 років.

Інвестиційні параметри реалізації проекту оновлення виробничого обладнання наведено в таблиці 3.2.

Отже, реалізація проекту щодо оновлення виробничого устаткування у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є обґрунтованою, оскільки:

- чиста приведена вартість (NPV) для даного проекту складає 1862194 грн.;

- індекс доходності проекту (IP) становить 1,67%;

- дисконтований термін окупності проекту (T) складає 2,9 роки.

В цілому, впровадження даного проекту дасть можливість ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» отримувати додатковий щорічний прибуток у розмірі 970000 грн. починаючи з 2026 року. Цей захід сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефекту від впровадження проекту модернізації виробничого обладнання в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Разом
Прогнозоване відхилення виручки від реалізації продукції, грн.	970000	970000	970000	970000	970000	4850000
Грошовий потік від інвестиційної діяльності, грн.	2909000	0	0	0	0	2909000
Дисконтний коефіцієнт, 18 %	0,986	0,973	0,959	0,946	0,933	-
Чистий грошовий потік, грн.	-1939000	970000	970000	970000	970000	1941000
Чистий грошовий потік (накопичено), грн.	-1939000	-969000	1000	971000	1941000	-
NPV проекту при річній ставці дисконтування 18%, грн.	382765	377718	372284	367237	362190	1862194
Прибуток дисконтований, грн.	956420	943810	930230	917620	905010	4653090
Витрати дисконтовані, грн.	573655	566091	557946	550383	542819	2790894

Крім того, внаслідок проведеного аналізу стратегічного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», виявлено, що у сфері кадрової політики підприємство має свої недоліки. Зокрема, це стосується неефективності системи мотивації та компенсації.

У системі оплати праці персоналу ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» використовується два основних методи:

– почасова оплата праці, що відповідає встановленим окладам, що фіксовані в штатному розкладі підприємства. Розмір цих окладів визначається з урахуванням складності та обсягу виконуваних робіт;

– відрядна система оплати праці, яка базується на фактичному обсязі виконаних робіт, забезпечуючи пропорційність між оплатою та реальним

обсягом виконаної роботи.

Прямий відрядний заробіток визначається шляхом множення розцінок на виконані послуги або обсяг виконаних робіт на підприємстві за відповідний період. У цьому випадку існує прямо пропорційний зв'язок між розміром заробітної плати та обсягом виконаної роботи.

Однак цей підхід не відповідає принципам управління заробітною платою, оскільки не передбачає систематичного і випереджаючого підвищення продуктивності праці в порівнянні з середньою заробітною платою.

З метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» пропонується використовувати такий метод нарахування прямого відрядного заробітку працівників [17]:

$$ЗП_c = ТСТ \times \sqrt{T_n \times T_f}, \quad (3.1)$$

$$ЗП_c = ТСТ \times (T_f + (T_n - T_f) \times K) \quad (3.2)$$

$$ЗП_c = ТСТ_n \times \left(1 + \frac{(H_f - H_n) \times K}{H_n}\right) \quad (3.3)$$

$$ЗП_c = ТСТ \times T_f \left(1 + \frac{(T_n - T_f)}{T_n}\right), \quad (3.4)$$

де ЗП_с – відрядний заробіток, тис. грн.;

ТСТ – годинна тарифна ставка, грн.;

ТСТ_н – тарифна ставка за виконання нормованого завдання на місяць або інший часовий інтервал, грн.;

T_ф – фактичний час виконання завдання, час;

T_н – нормований час виконання завдання, час;

H_ф – фактична виробіток в натуральному вираженні;

H_н – норма виробітку в натуральному вираженні за планом (завданням)

на будь-який часовий інтервал;

Проаналізуємо економічний ефект від впровадження запропонованої системи оплати праці для працівників однієї бригади (10 осіб) на ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко».

Розрахунки та результати подані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження нової відрядної оплати праці бригади в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко»

Показник	2023 рік	2024 рік
Процент виконання завдань, виконаних бригадою протягом року	114	116
Відрядна оплата праці, яку працівники фактично отримали за рік, тис. грн.	2640,0	2580,0
Обсяг фактично виконаної роботи протягом року, вимірний в нормативних одиницях, (факт)	160,5	162,4
Оплата праці за виконання стандартного обсягу роботи протягом року, визначена відповідно до тарифних ставок, тис. грн.	2315,8	2224,1
Норма виробітку, яку слід виконати за рік в натуральних показниках, (план)	140,8	140,3
Річний дохід працівника, який виплачується відповідно до запропонованої системи відрядної оплати праці, тис. грн.	2514	2460
Річний приріст прибутку, тис. грн.	126	120

Отже, економічний ефект від впровадження нової системи відрядної оплати праці (для працівників однієї бригади) складе 126 і 120 тис. грн відповідно, а значить, подальше впровадження нової системи відрядної оплати праці в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є доцільним та обґрунтованим.

Висновки до розділу 3

1. При розробці стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» ключовим є поєднання різноманітних методів, що дозволить комплексно враховувати різні аспекти та забезпечить повніше розуміння ситуації. Аналізуючи різноманіття методів, які використовуються при розробці стратегії розвитку підприємства, важливо враховувати їхню різноманітність. Слід врахувати, що підприємство може мати труднощі при виборі та визначенні оптимального методу через присутність у них унікальних особливостей, переваг та недоліків.

2. Перспективи формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» тісно пов'язані із впровадженням системи збалансованих показників та проведенням реінжинірингових заходів у бізнес-процесах. На підставі проведеного аналізу визначена стратегія інтенсивного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Основою пропонованої стратегії, що базується на зростанні і інтенсифікації в господарській сфері, є наступне: формування інтегрованого потенціалу для досягнення мети підприємства, включаючи впровадження передових систем і технологій виробництва; поступове підвищення ефективності виробництва за допомогою радикальних удосконалень; вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Тому рекомендується провести модернізацію виробничого обладнання в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Також, з метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» доцільно користуватися пропонованим методом нарахування прямого відрядного заробітку працівників

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління є складним процесом, який є ключовим для розвитку підприємств. Ця система включає постійний аналіз та спостереження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. На основі цього аналізу розробляються конкретні плани дій для підприємства. Проте успішне стратегічне управління потребує чіткого концептуального підходу, який враховує стратегічні зміни та напрямки [32].

2. Враховуючи підходи відомих науковців з різних країн, щодо аналізу стратегічного розвитку підприємства, можна зробити висновок, що ці підходи включають схожі ідеї, які можна вважати основними для розуміння поняття «стратегічне управління».

3. Стратегія розробляється після детального огляду зовнішнього й внутрішнього оточення, встановлення місії та цілей, визначення індивідуальних переваг підприємства та оцінки можливостей і загроз.

4. ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» велике виробниче підприємство з багаторічним досвідом роботи на будівельному ринку. На сьогодні ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є провідним виробником декоративних панелей для внутрішнього оздоблення приміщень в Україні, асортимент продукції представлений ПВХ та МДФ панелями RIKO, DIVO та Le Gran.

5. Виручка від продажу продукції у 2022 році склала 96 986 тис. грн. Це на 13 271 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, та на 14 359 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Це є негативним аспектом у діяльності підприємства. Прибутковість від основної діяльності підприємства незначно підвищилася у 2021 році порівняно з 2020 роком, але в 2022 році в порівнянні з 2020 роком цей показник суттєво зменшився. У зазначений період з 2020 по 2022 роки спостерігалось зниження, яке відбулося через зменшення чистого прибутку на суму 1763 тис. грн., що становить 56,4%. У той же час, вартість виробництва у 2022 році в порівнянні з 2020 роком скоротилась на 6,1%.

Упродовж 2020-2022 років спостерігається зменшення доходу від реалізації продукції та чистого прибутку протягом зазначеного періоду. Ці показники також впливають на зниження витрат на виробництво реалізованої продукції. Узагальнені фінансові та економічні показники підприємства за 2020-2022 роки вказують на стійке становище підприємства з позитивними значеннями чистого доходу.

В роботі досліджено обсяги та структуру основних ресурсів компанії ВКП «РУСЛАН І Ко» протягом 2020-2022 років. На основі отриманих даних можна резюмувати, що вартість основних ресурсів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» у 2022 році скоротилася на 602 тис. грн., що становить 1,8% в порівнянні з 2020 роком. У той же час вартість транспортних засобів, інструментів та приладів зросла на 8,9% та 41,3% відповідно, тоді як вартість машин та устаткування зменшилася на 55,5%.

Оцінка тенденцій кадрового забезпечення та руху персоналу компанії свідчить, що на початку 2022 року у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» працювало 63 особи. На кінець 2022 року кількість працівників у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» становила 53 особи (зменшилася на 11,7%) і на 10 осіб менше, ніж у 2021 році (зменшення на 15,9%). Отже, протягом аналізованого періоду кількість співробітників підприємства змінювалась незначно, що свідчить про достатнє забезпечення ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» людськими ресурсами. Однак, певною проблемою залишається відтік кадрів, оскільки цей показник має досить високе значення.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства вказує, що баланс ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» не має достатньої ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,08, що вказує на те, що ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» не може негайно виплатити свої короткострокові зобов'язання. Показники швидкої ліквідності 2021 та 2022 років перевищують або не досягають порогових значень. Показники загальної ліквідності залишаються на низькому рівні і, водночас, демонструють тенденцію до зростання у 2022 році, але на кінець 2022 року вони все ще

перебувають поза встановленими критеріями значень.

Показник оборотності активів ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», що оцінює ефективність використання усіх ресурсів компанією, зменшився у 2021 році відносно 2020 року та у 2022 році відносно 2021 року. Це є негативним аспектом у діяльності підприємства.

б. В роботі проведено оцінку рівня стратегічного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» з використанням методу SWOT - аналізу. На основі отриманих даних та врахування найбільш вагомих аспектів встановлено, що останні роки ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» має тенденцію до зменшення обсягів продажів, виручки та прибутку, а також зменшення рівня рентабельності. ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» працює в умовах ринкової нестабільності, що може створювати потенційні небезпеки, особливо у контексті слабких аспектів підприємства. Найбільшим ризиком для ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є можливість втрати ринків збуту через політичну нестабільність та військові дії в країні, що можуть призвести до втрати доступу до потенційних ринків. Компанія також має недоліки у кадровій політиці, зокрема, неефективна система мотивації та компенсації, а також відсутність програм для професійного розвитку, що веде до ризиків втрати досвідчених та висококваліфікованих працівників.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності та ринкової привабливості ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за допомогою вагових коефіцієнтів за десятибальною шкалою. Отже, використовуючи дану шкалу, загальний показник привабливості ринку для компанії ВКП «РУСЛАН І Ко» становить 6,92, а конкурентоспроможності підприємства - 5,92.

Досліджуючи передумови стратегічного розвитку ВКП «РУСЛАН І Ко» проведено оцінку результативності використання основних засобів підприємства за 2020-2022 роки. Після проведеного аналізу дійшли висновку, що у цей період дані ресурси використовувалися менш ефективно. Сума зносу зросла на 1507 тис. грн., що складає 4,3% від загальної вартості.

Для забезпечення збереження та оновлення виробничих засобів

проаналізовано їхній стан та спосіб використання, що є ключовим чинником у підвищенні результативності діяльності підприємства. У 2022 році коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 0,033 відносно 2021 року, що становить 21,1. Ця тенденція збільшення коефіцієнта у 2022 році свідчить про прискорення процесу зносу основних засобів і необхідність впровадження нових. У 2022 році коефіцієнт ефективного використання основних засобів склав 0,814. Відносно 2021 року, у 2022 коефіцієнт зменшився на 0,013, або 1,5%. Негативна тенденція цього показника свідчить про зменшення придатності основних засобів, які використовуються. Отже, за результатами аналізу використання основних засобів у ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» за 2020-2022 роки можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається зниження ефективності використання основних активів протягом досліджуваного періоду.

7. Рекомендовано стратегію розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» основою якої є формування інтегрованого потенціалу для досягнення мети підприємства, включаючи впровадження передових систем і технологій виробництва. В роботі запропоновано методіку формування стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Цей підхід ґрунтується на раціональному поєднанні різноманітних методів при розробці стратегії розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», що дозволить комплексно враховувати різні аспекти та забезпечить повніше розуміння ситуації.

8. Запропоновано поступове підвищення ефективності виробництва за допомогою радикальних удосконалень. В цьому контексті рекомендовано впроваджувати методології, такі як "Система збалансованих показників" та "Реінжиніринг бізнес-процесів", оскільки вони широко застосовуються в розвинених країнах з ринковою економікою, але представляють новаторські підходи для України.

Також, пропонується провести модернізацію виробничих потужностей в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко». Початкові інвестиції у цей проект становитимуть 260000,00 грн. Орієнтовний термін реалізації проекту - 5

років. Реалізація проекту є доцільною: оскільки чиста приведена вартість (NPV) для даного проекту складає 1862194 грн.; індекс доходності проекту (IP) становить 1,67%; дисконтований термін окупності проекту (T) складає 2,9 роки. В цілому, впровадження даного проекту дасть можливість ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» отримувати додатковий щорічний прибуток у розмірі 970000 грн. починаючи з 2026 року. Цей захід сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» доцільно вдосконалити систему управління персоналом. Внаслідок проведеного аналізу стратегічного розвитку ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко», виявлено, що у сфері кадрової політики підприємство має свої недоліки. Зокрема, це стосується системи мотивації та компенсації. З метою вдосконалення системи управління персоналом ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» пропонується використовувати відповідний метод нарахування прямого відрядного заробітку працівників. Отже, економічний ефект від впровадження нової системи відрядної оплати праці складе 126 і 120 тис. грн відповідно, а значить, подальше впровадження нової системи відрядної оплати праці в ТОВ ВКП «РУСЛАН І Ко» є доцільним та обґрунтованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: підручник. Київ. 2017, 392 с.
2. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 192 с.
3. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Маріуполь. 2020. № 3. С. 82-88.
4. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. Херсон. 2019. 322 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ. 2018. 200 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
8. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Київ. 2016. 376 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2013. 396 с.
10. Ващенко, О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб. Київ. 2017. 112 с
11. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 88-92.
12. Вононкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. Київ. 2014. 455 с.
13. Галушка З. І., Волощук О. А. Управління проектами: навч. посіб. Чернівці. 2018. 119 с.
14. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2013. 360 с.
15. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2013. 272 с.

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 440 с.
17. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ. 2015. 464 с.
18. Драган І. В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 23-28.
19. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ. 2012. 448 с.
20. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107-113.
21. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2016. 388 с.
22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ. 2014. 479 с.
23. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
24. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса. 2012. 211 с.
25. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
26. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків. 2017. 460 с.
27. Литовченко І.Л., Пилипчук В.В. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Київ. 2017, 184 с.
28. Мазур О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень. *Економічний вісник НТУУ: збірник наукових праць*. 2017. № 14. С. 245-250.
29. Макаренко М.І. Міжнародні фінанси: навч. посіб. Київ. 2013. 548 с.

30. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 102-108.
31. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 536 с.
32. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ. 2018. 236 с.
33. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків. 2018. 207 с.
34. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 550 с.
35. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.
36. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-126.
37. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ. 2015. 563 с.
38. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури: навч. посіб. Київ. 2019. 168 с.
39. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2012. 224 с.
40. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми. 2019. 222 с.
41. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2017. 226 с.
42. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2010. 336 с.
43. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.
44. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2018. 304 с.
45. Рутьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019. 312 с.

46. Сайт Національної бібліотеки імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
47. Стойко І., Мельник Л. Український ринок інновацій та його перспективи у стратегії «Європа 2020». *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 1. С. 164 -172.
48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. 2021. 208 с.
49. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник. Київ. 2017. 931 с.
50. Тіщенко Є. Методологічні та методичні засади організації управління ризиками проектного фінансування. *Банківська справа*. 2019. № 1. С. 47-73.
51. Черчик Л. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Луцьк. 2017. 171 с.
52. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3. С. 167-171.
53. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. Київ, 2015. 231 с.
54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ. 2018. 699 с.
55. Шоробура І. М. Менеджмент: навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.
56. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ. 2015. 492 с.
57. Ярошенко О.М. Трудове право: підручник. Харків. 2019. 544 с.
58. Comeaux A. (2020). *Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last* Kindle Edition. Lioncrest Publishing. 274 p.
59. Cameron, E. & Green, M., (2012), *Making sense of change management, a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*, Kogan Page, 491 pp., paperback or E-book.
60. Panchenko, V.,Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*, 23 (5), 1155–1169.

ДОДАТКИ



BUREAU VERITAS
Certification

**ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«РУСЛАН І КО»**

вул. Артільна, 12, м. Дніпро, 49081, Україна
Юридична адреса: вул. Жуковського 2-Е, м. Дніпро, 49000, Україна

*ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БЮРО ВЕРІТАС
СЕРТИФІКЕЙШН УКРАЇНА» підтверджує, що Система Управління
вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам
стандартів на системи управління, які вказано нижче*

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

**Розробка, виробництво, продаж виробів із пластичних мас та
деревоволокнистих плит, добавок комбінованих та комплексних
термостабілізаторів для виготовлення виробів на основі ПВХ;
дезінфікуючих засобів та засобів для чищення поверхонь.**

Дата початку первинного сертифікаційного циклу попереднім органом з сертифікації:	10 березня 2015
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	09 березня 2021
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	16 лютого 2021
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	24 березня 2021

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **09 березня 2024**

Сертифікат No. **UA230466/U** Версія: **0** Дата ревізії: **13 січня 2022**



О. Я. Свириденко

Адреса органу з сертифікації: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог, застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: +380 44 354 16 00



80001
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1



1 / 1



ДСНС УКРАЇНИ

АВАРІЙНО-РЯТУВАЛЬНИЙ ЗАГІН СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ
ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

ДОСЛІДНО-ВИПРОБУВАЛЬНА ЛАБОРАТОРІЯ

Свідоцтво № ПЧ 06-2/601-2020 від 29.04.2020 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник дослідно-
випробувальної лабораторії

Ірина ФЕДОРШІНА

“ 15 ” лютого 2021 р.

ПРОТОКОЛ № 10-ГГ(3)-2021

випробувань по визначенню групи горючості будівельних матеріалів
згідно з п.7.4 ДСТУ 8829:2019 зразків погонажного профілю з ПВХ, виробництва
ТОВ ВКП «Руслан і К» (Україна).

м. Дніпро – 2021

ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ» LLC «TCC «PIVDENTEST»	
ОРГАН З ДОБРОВОЛЬНОЇ ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ» СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ CERTIFICATE OF CONFORMITY СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЇ ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ» (відповідно до Статті 24, ЗАКОНУ УКРАЇНИ Про технічні регламенти та оцінку відповідності)	
Зареєстровано в Реєстрі органу з добровільної оцінки відповідності за №	UA0.УТ.071202-23
Registered in the Register to the body with a voluntary assessment of the viability	
Термін дії з	12 липня 2023р. до 11 липня 2025р.
Term of validity is from	
Продукція	Вироби полівінілхлоридні погонячки ТМ „RIKO” (перелік згідно з Додатком, всього 4 найменування)
Production	
Відповідає вимогам	пункт 4.1.7; пункт 4.1.9 Таблиця 1 рядки 1, 2, 3, 5; пункт 4.1.10 Таблиця 2 рядок 1 ДСТУ Б В.2.7-146:2008 „Вироби полівінілхлоридні погонячки. Загальні технічні умови”
Comply with the requirements	
Виробник (и) продукції	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО „РУСЛАН І Ко”, юридична адреса: Україна, Дніпропетровська обл., м.Дніпро, вул. Жуковського,2Е; адреса виробництва: Дніпропетровська обл., м.Дніпро, вул. Артіманів, 12.
Producer (s)	
Сертифікат видано	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО „РУСЛАН І Ко”, код за ЄДРПОУ 20193165 юридична адреса: Україна, Дніпропетровська обл., м.Дніпро, вул. Жуковського,2Е
Certificate is issued on	
Додаткова інформація	Продукція, що виробляється серійно в період з 12.07.2023р. до 11.07.2025р., з урахуванням гарантійного терміну зберігання, технічний вигляд один раз на рік
Additional information	
Сертифікат видано органом з добровільної оцінки відповідності	Орган з добровільної оцінки відповідності ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВИПРОБУВАЛЬНО-СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ПІВДЕНТЕСТ», Україна, 49000, м. Дніпро, вул. Сароженська 7а, оф. 14.
Certificate seen by authority	
На підставі	Протоколу сертифікаційних випробувань № 85/1 від 11.07.2023р., виданого ТОВ „ВІ „Харплагемас”, 61177, м. Харків, вул. Залізнична, 4, атестат акредитації № 241239 дієний до 24.09.2023 р.
On the grounds of	
Керівник органу з добровільної оцінки відповідності	Володимир ГОРБА
Head of the voluntary conformity assessment body	
Підпис: _____ Ім'я: Володимир ГОРБА Печіть: _____	
*Цей сертифікат є діючим до закінчення терміну дії системи добровільної оцінки відповідності ТОВ «ВСЦ «ПІВДЕНТЕСТ» (з 12.07.2023р. до 11.07.2025р.)	