

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: “Обґрунтування загальногосподарської  
стратегії розвитку підприємства”

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

(підпис)

**Максим Неіла**

Виконав: здобувач вищої освіти  
Неіла Максим

Керівник: д.ф., доцент кафедри ПТБД  
Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Неїли Максима Олеговича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Марина Мартиненко, д.ф.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «ПОБУТРЕМБУТМАТЕРІАЛИ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємств

2. Розділ 2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ВП»ПОБУТРЕМБУТМАТЕРІАЛИ

3. Розділ 3. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «ВП»ПОБУТРЕМБУТМАТЕРІАЛИ

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Максим НЕІЛА

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Марина МАРТИНЕНКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 94стор., 28 рис., 13табл., 29джерел.

Мета дослідження даної роботи полягає у розробці ефективної виробничої стратегії для підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації процесів та забезпечення сталого розвитку

*Об'єкт дослідження* – підприємство, організація або компанія, які потребують розробки виробничої стратегії.

*Предмет дослідження* – процес аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення мети та цілей виробничої діяльності, формулювання стратегічних завдань та прийняття рішень щодо оптимізації виробничого процесу, вибору стратегічних напрямків розвитку та вибору оптимальних методів реалізації стратегії для підприємства Мета і завдання дослідження.

*Короткий зміст роботи:*

Ця робота присвячена розробці виробничої стратегії, важливої для успішної діяльності підприємств у глобалізованому та конкурентному середовищі. Виробнича стратегія забезпечує виживання, розвиток, лідерські позиції та стабільний прибуток. Вона дозволяє системно вирішувати виробничі завдання, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Актуальність теми зумовлена необхідністю оптимізації виробничих процесів, забезпечення якості продукції, впровадження інновацій, управління та моніторингу ефективності підприємства. Розробка стратегії підвищує конкурентоспроможність та ефективність, допомагає визначити конкурентні переваги, встановити цілі та реалізувати заходи для їх досягнення. Об'єктом дослідження є підприємство, що потребує стратегії, а предметом – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення цілей, стратегічних завдань та оптимальних методів реалізації. Метою є розробка ефективної стратегії для підвищення

конкурентоспроможності, оптимізації процесів і сталого розвитку. Завданнями є: аналіз внутрішнього середовища, дослідження зовнішніх чинників, визначення стратегічних цілей, розробка напрямків, оцінка та вибір стратегій, планування реалізації, моніторинг та коригування стратегії. Практичне значення полягає в досягненні більш ефективного та конкурентоспроможного функціонування підприємства завдяки аналізу факторів і оптимізації виробництва, управління ресурсами та планування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Виробнича стратегія, конкурентоспроможність, оптимізація процесів, ефективність, аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища, стратегічні цілі, управління ресурсами, моніторинг, коригування стратегії, інновації, стабільний розвиток.

## **ABSTRACT**

Text part of the master's qualification work: 94 pages, 28 pictures, 13 table, 29 sources.

This work is dedicated to the development of a production strategy, which is crucial for the successful operation of enterprises in a globalized and competitive environment. A production strategy ensures survival, growth, leading market positions, and stable profits. It allows for systematic resolution of production tasks, efficient resource allocation, and adaptation to external and internal challenges. The relevance of the topic is driven by the need to optimize production processes, ensure product quality, implement innovations, and manage and monitor enterprise efficiency. Strategy development enhances competitiveness and efficiency, helps identify competitive advantages, set goals, and implement measures to achieve them. The object of the study is an enterprise that needs a strategy, and the subject is the analysis of internal and external factors, goal setting, strategic tasks, and optimal implementation methods. The goal is to develop an effective strategy to enhance competitiveness, optimize processes, and ensure sustainable development. The tasks include: analysis of the internal environment, study of external factors,

determination of strategic goals, development of directions, assessment and selection of strategies, implementation planning, monitoring, and strategy adjustment. The practical significance lies in achieving more efficient and competitive enterprise operation through factor analysis, production optimization, resource management, and planning.

**KEY WORDS:** Production strategy, competitiveness, process optimization, efficiency, internal environment analysis, external environment analysis, strategic goals, resource management, monitoring, strategy adjustment, innovation, sustainable development.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Неіла М.О. до захисту кваліфікаційної роботи  
*(прізвище та ініціали)*  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(назва)*  
на тему: «Обґрунтування загальногосподарської стратегії розвитку підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Сергій ФЕДЮНІН

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Неіла М.О. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо основи управління стратегічним розвитком підприємств

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)  
\_\_\_\_\_ на оцінку «\_\_\_\_\_» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію  
\_\_\_\_\_.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Неіла М.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою \_\_\_\_\_

*(назва)*

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Сутність стратегічного розвитку сучасних підприємств .....	12
1.2. Принципи та завдання стратегічного розвитку підприємств.....	20
1.3. Методи управління стратегічним розвитком підприємств.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ .....	34
2.1. Загально - економічна характеристика ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ .....	34
2.2. Оцінка забезпечення стратегічного розвитку ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ .....	53
2.3. Ефективність стратегії розвитку ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» .....	76
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ .....	84
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	99



## ВСТУП

Розробка виробничої стратегії – це один із ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства чи організації. Ця тема надзвичайно актуальна у сучасних умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та стрімкого темпу змін у різних галузях економіки. Правильно розроблена виробнича стратегія дозволяє підприємству не лише вижити на ринку, а й розвиватися, займаючи лідируючі позиції та забезпечуючи стабільний прибуток.

Основне значення розробки виробничої стратегії полягає у можливості системно підходити до вирішення різноманітних завдань та проблем, що виникають на виробничому підприємстві. Правильно спроектована стратегія надає можливість не лише ефективно розподіляти ресурси та потенціал підприємства, а й вчасно адаптувати його до різних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Актуальність дослідження даної теми очевидна у зв'язку з необхідністю пошуку оптимальних шляхів вирішення проблем, пов'язаних з оптимізацією виробничих процесів, забезпеченням якості продукції, розвитком інноваційних технологій, управлінням та моніторингом ефективності діяльності підприємства тощо. Розробка виробничої стратегії є важливим інструментом у руках керівництва для досягнення поставлених цілей та орієнтування на успішну діяльність у майбутньому.

Однією з суттєвих переваг розробки виробничої стратегії є можливість підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Виробнича стратегія дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, встановити мети та завдання для досягнення успіху на ринку та реалізувати цілеспрямовані заходи для їх досягнення. Такий підхід дає можливість вирішувати проблеми, що стосуються виробничого процесу, оптимізації витрат, розвитку нових продуктів та послуг, підвищення якості та конкурентоспроможності компанії.

Об'єкт дослідження: підприємство, організація або компанія, які потребують розробки виробничої стратегії.

Предмет дослідження: процес аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення мети та цілей виробничої діяльності, формулювання стратегічних завдань та прийняття рішень щодо оптимізації виробничого процесу, вибору стратегічних напрямків розвитку та вибору оптимальних методів реалізації стратегії для підприємства Мета і завдання дослідження.

Мета дослідження даної роботи полягає у розробці ефективної виробничої стратегії для підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації процесів та забезпечення сталого розвитку.

Конкретні задачі, які потрібно вирішити для досягнення цієї мети:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Дослідити поточний стан виробництва, продуктивність, технічні можливості, кадровий потенціал та інші внутрішні фактори, які впливають на виробничу діяльність.
2. Аналіз зовнішнього середовища. Виокремлення зовнішніх чинників, таких як конкуренція, технологічні тренди, законодавство, які можуть вплинути на виробничу стратегію підприємства.
3. Визначення стратегічних цілей. Встановлення конкретних цілей і завдань, які повинна виконувати виробнича стратегія для досягнення успіху на ринку.
4. Розробка стратегічних напрямків. Вироблення конкретних стратегій, що дозволять підприємству відповідати на зміни в середовищі та досягати поставлених цілей.
5. Оцінка та вибір стратегій. Аналіз та порівняння різних варіантів стратегій з урахуванням їх впливу на виробництво, прибутковість та ризики.
6. Визначення ресурсів та планування реалізації. Оптимізація використання ресурсів, визначення кроків для впровадження вибраних стратегій та контроль за їх виконанням.
7. Моніторинг та коригування стратегії. Встановлення системи

моніторингу та аналізу результатів впровадження стратегії для вчасного виявлення проблем та коригування курсу, якщо потрібно.

Практичне значення одержаних результатів.

Практичне значення результатів розробки виробничої стратегії полягає у тому, що підприємство може досягти більш ефективного та конкурентоспроможного функціонування. Завдяки ретельному аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, виробнича стратегія дозволяє оптимізувати процеси виробництва, управління ресурсами та планування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Сутність стратегічного розвитку сучасних підприємств**

Ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства. Вони зумовлені не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація - це єдиний організм, а стратегія - його найважливіша ланка.

Сутність стратегічного розвитку сучасних підприємств полягає в тому, щоб швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійкий та успішний розвиток компанії у стрімкому й ефективному бізнес-середовищі. Підприємства потребують стратегічних планів, щоб визначити свої цілі, напрямки діяльності та шляхи досягнення успіху.

Стратегічний розвиток включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, формулювання стратегічних цілей та завдань, вибір стратегічних альтернатив та розробку планів дій для їх реалізації. Важливо, щоб стратегія підприємства була цілісною та відповідала потребам ринку, а також враховувала основні фактори конкурентоспроможності.

Стратегічний розвиток допомагає підприємствам пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі, таким чином, що вони можуть ефективно використовувати свої ресурси та уміння для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний розвиток передбачає постійне оновлення стратегії компанії на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність.

Одним з ключових елементів стратегічного розвитку є розробка стратегічного плану, який визначає головні напрямки діяльності компанії на певний період часу. У цьому плані передбачаються конкретні кроки та заходи, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

Крім того, стратегічний розвиток вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів та управлінських практик, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність компанії. Стратегічний розвиток також сприяє інноваціям та впровадженню нових технологій у діяльність підприємства, що дозволяє йому залишатися на чолі у своїй галузі.

У сучасних умовах стратегічний розвиток є надзвичайно важливим для підприємств у зв'язку зі зростанням конкуренції та швидкою зміною технологій. Тільки ті компанії, які мають чітку стратегію та здатні швидко реагувати на зміни у середовищі, зможуть залишатися успішними та прибутковими в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічний розвиток сучасних підприємств є ключовим елементом їх успішної діяльності, оскільки він дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, визначати свої цілі та напрямки діяльності, а також забезпечувати стійкий та успішний розвиток у сучасних умовах бізнес-середовища.

У сучасному світі немає єдиного визнаного стандарту для змісту та структури стратегії, що свідчить про її складність, багатогранність та неоднозначність. Науковці та дослідники, вивчаючи категорію «стратегія підприємства», сходяться у її загальному визначенні, проте деталізація окремих її аспектів викликає різні думки.

Стратегія підприємства є одним із ключових понять стратегічного управління. Багато вчених пропонували свої визначення терміну «стратегія». Аналіз цих визначень дозволяє зробити висновок, що стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління, яке допомагає підприємству досягати визначених цілей та забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку. Це означає, що підприємство повинно бути готовим успішно функціонувати в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Для стабільної роботи в майбутньому кожна організація повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від менеджерів глибокого розуміння сутності

стратегії, використання методів стратегічного управління та розробки стратегічних планів. Відповідно, стратегія повинна змінюватися та адаптуватися до динамічних умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стратегія часто трактується як конкретний бізнес-план, що відображає позицію компанії на зовнішньому ринку сьогодні та в майбутньому. Вона спрямована на досягнення основних довгострокових цілей підприємства. Поняття «стратегія» стало використовуватися в науці та практиці менеджменту з 50-х років ХХ століття.

Таким чином, стратегія – це довгостроковий, чітко визначений напрямок розвитку підприємства, орієнтований на зміцнення його позицій на ринку, задоволення клієнтів та досягнення поставлених цілей. Вона визначає напрямок, у якому буде розвиватися компанія, і допомагає приймати рішення щодо вибору курсу дій..[5,с.22]

Стратегія підприємства – це важливий елемент успішного управління бізнесом. Вона є системним планом дій, який дозволяє підприємству визначити свої цілі, обрати оптимальний шлях досягнення цих цілей, зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також врахувати зовнішні фактори, що можуть вплинути на його діяльність. Важливо мати гнучкий, адаптований план стратегії, який можливо змінити у випадку зміни обставин.

Повний аналіз стану підприємства, його околиць, конкурентів, а також погляд у майбутнє дає можливість належно спрогнозувати і обміркувати різні варіанти стратегій. Без цього розуміння можливостей та загроз бізнес не може досягти успіху на ринку. Стратегія підприємства визначає основні напрямки розвитку, конкурентні переваги, використання ресурсів та підвищення ефективності. Вона є основою для прийняття рішень та планування дій компанії на довгострокову перспективу.

Зазвичай стратегія підприємства включає в себе такі етапи:

1. Аналіз внутрішнього середовища: вивчення сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсів, можливостей та загроз.

2. Аналіз зовнішнього середовища: дослідження ринку, конкурентів, політичного, економічного, соціального та технологічного середовища.

3. Формулювання місії, цілей та стратегічних завдань: визначення місії підприємства, формулювання довгострокових цілей та планів досягнення їх.

4. Вибір альтернативних стратегій: розробка можливих варіантів стратегій для досягнення цілей.

5. Реалізація та контроль: впровадження стратегій, визначення критеріїв успіху, контроль та оцінка результатів.

У сучасних умовах ринку постійно зростає конкуренція, змінюються умови діяльності підприємств, тому стратегія підприємства повинна бути адаптивною та гнучкою, щоб вчасно реагувати на зміни в середовищі.

Основні фактори, які варто враховувати при розробці стратегії підприємства:

- Місія підприємства: це основна ідея та цінності, на яких ґрунтується діяльність компанії. Місія повинна бути зрозумілою, мотивуючою для співробітників та відображати цілі підприємства.

- Цілі та завдання: важливо визначити конкретні, вимірювані та реалізовані цілі, які спрямовані на досягнення місії. Цілі повинні бути амбітними, але досяжними.

- Аналіз внутрішнього середовища: дослідження сильних та слабких сторін підприємства дозволяє визначити його конкурентні переваги та недоліки.

- Аналіз зовнішнього середовища: важливо розглянути вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

- Конкуренція: важливо враховувати діяльність конкурентів, їх стратегії та можливі загрози для бізнесу.

- Інновації: у сучасних умовах дуже важливо бути інноваційним та впроваджувати нові технології та підходи для покращення конкурентоспроможності підприємства.

- Планування ризиків: враховуючи непередбачуваність ринку, важливо мати стратегію для управління ризиками та негативними ситуаціями.

- Динаміка стратегії: стратегія підприємства повинна бути постійно оновлюваною та вдосконалюваною відповідно до змін у середовищі.

Основні методи оцінки стратегії підприємства:

1. SWOT-аналіз: дослідження сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз в зовнішньому середовищі.

2. Портерівські п'ять сил: визначення впливу конкурентів, постачальників, покупців та можливих заміників на бізнес.

3. Аналіз PESTLE: врахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних аспектів на діяльність підприємства.

4. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG): для аналізу портфеля продуктів та визначення стратегій для кожного з них.

5. Аналіз Ansoff: для визначення можливих напрямків розвитку бізнесу за допомогою введення нових товарів або входження на нові ринки.

Ці методи оцінки допомагають підприємству оцінити свої можливості та загрози, визначити стратегічні переваги та недоліки, а також намітити шлях до досягнення успіху на ринку. Важливо враховувати, що кожне підприємство є унікальним, тому стратегія повинна відповідати конкретним особливостям та специфіці бізнесу.

У кінці кінців, стратегія підприємства є ключем до успіху та стійкості на ринку. Вона визначає напрями діяльності, встановлює цілі та завдання, надає ресурси та інструменти для досягнення успіху. Важливо регулярно оновлювати та адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку та в середовищі, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства та досягнення його цілей. Як вже зазначалося, сегментація ринку є важливим напрямком дослідження, який служить методологічною основою для Формування функціональних ринкових стратегій та корекції загальної стратегії підприємства починається з детального розгляду основних методів сегментації, що застосовуються для визначення



сегментів у досліджуваній сукупності споживачів. Ці методи, як правило, базуються на однофакторному та багатфакторному аналізі.

Жан-Жак Ламбен пропонує використовувати метод побудови сегментаційної сітки для виділення основних ринків на макрорівні. Цей підхід враховує три змінні: функції (вигоди, яких прагнуть споживачі), технології та типи споживачів. Такий аналіз дозволяє визначити стратегічно важливі сегменти ринку. С.С. Гаркавенко також рекомендує метод групування, який передбачає поступове розподілення множини об'єктів на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками, а також метод багатовимірною статистичного аналізу, що дозволяє класифікувати об'єкти за декількома параметрами одночасно. Один з найефективніших методів – це кластерний аналіз. В.Є. Момот додає до основних методів кількісної сегментації ринку також дискримінаційний аналіз.

Дискримінаційний аналіз дозволяє виявити тенденції споживачів до вибору певної марки або пропозиції з широкого асортименту товарів, визначаючи ймовірність покупки на основі об'єктивних даних. Цей набір даних може включати інформацію про психологічний профіль споживача, попередньо підданий факторному аналізу, що дозволяє оцінювати поведінку споживачів при виборі конкретного товару. Принцип дискримінантного аналізу полягає в тому, що кожен об'єкт розглядається відносно кількох заздалегідь визначених центрів сегментів і включається до найближчого. Цей метод використовується для уточнення кількісної структури ринкових сегментів або для прогнозування частки ринку різних конкуруючих товарів. Кластерний аналіз є наступним важливим методом. Цей аналіз, який відтворює самоорганізацію об'єктів на основі фіксованого набору властивостей, може бути використаний як для сегментації ринку, так і для виявлення наборів товарів-замінників. Зазвичай його застосовують при сегментації первинного ринку, що передбачає послідовне об'єднання схожих об'єктів у кластери. Спочатку вся множина

розглядається як сукупність кластерів, кожен з яких складається лише з одного об'єкта.

Таким чином, застосування різноманітних методів сегментації ринку надає підприємствам можливість глибше зрозуміти своїх споживачів і ефективніше адаптувати свої стратегії для задоволення потреб різних ринкових сегментів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку підприємства на ринку. У процесі сегментації визначаються пари кластерів з найменшою відстанню між ними, які потім об'єднуються в новий кластер, після чого перераховується відстань від нього до всіх інших кластерів. Ця процедура повторюється, доки кількість кластерів не стане рівною бажаній кількості ринкових сегментів.

Стратегічний аналіз відіграє ключову роль у розробці ринкової стратегії. Ігнорування стратегічного аналізу призводить до прийняття необґрунтованих рішень, застосування пасивних стратегій реагування на ринкові зміни, та нездатності адекватно відповідати на зміни маркетингового середовища підприємства. [7,с.33]

У структурі ринкового стратегічного аналізу можна виділити дві основні складові - зовнішній аналіз і внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз спрямований на визначення ринкових можливостей і загроз для підприємства, тоді як внутрішній аналіз виявляє його сильні і слабкі сторони. Цей підхід дозволяє зробити висновок, що основним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Абревіатуру SWOT вперше використав професор Кеннет Ендрюс у 1963 році на конференції в Гарвардському університеті. Основні складові SWOT-аналізу включають: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

SWOT-аналіз призначений для визначення позицій організації в зовнішньому середовищі та формування адекватних альтернативних стратегій розвитку. Процес аналізу складається з двох основних етапів:

Ідентифікація потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

Встановлення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами з можливостями і загрозами з метою виявлення ключових проблем розвитку та визначення оптимальних шляхів їх вирішення.

На першому етапі SWOT-аналізу здійснюється всебічне дослідження як зовнішнього макро- та мікросередовища, так і внутрішніх чинників організації. Під час аналізу зовнішнього середовища важливим є не лише оцінка окремих показників і тенденцій, а й визначення можливостей або загроз, які вони можуть створити для конкретного бізнесу. Інформація, отримана в результаті аналізу рушійних сил галузі, може бути використана для оцінки цих можливостей та загроз.

Рекомендується здійснити кількісну (експертну) оцінку відносної важливості окремих можливостей і загроз та скласти екологічний профіль підприємства. Це дозволить визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку і зосередити зусилля на найбільш важливих аспектах діяльності організації.

Процес аналізу охоплює два ключові етапи:

Ідентифікація потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

Співставлення сильних і слабких сторін з виявленими можливостями і загрозами для визначення основних проблем розвитку та пошуку раціональних шляхів їх вирішення.

На першому етапі SWOT-аналізу здійснюється детальне дослідження зовнішнього макро- та мікросередовища, а також внутрішнього середовища організації. При аналізі зовнішнього середовища важливі не стільки окремі показники та тенденції, скільки ті можливості чи загрози, які вони створюють для конкретного бізнесу. Дані, отримані в результаті аналізу рушійних сил галузі, можуть бути використані для оцінки можливостей і загроз.

Рекомендується надати кількісну (експертну) оцінку відносної важливості різних можливостей і загроз та скласти екологічний профіль. Це дозволить визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку і сфокусувати зусилля на найбільш значущих аспектах діяльності підприємства.

## **1.2. Принципи та завдання стратегічного розвитку підприємств**

Стратегічний розвиток підприємництва передбачає визначення цілей, напрямків та методів подальшого розвитку бізнесу для досягнення конкурентного переваги. Принципи та завдання стратегічного розвитку підприємництва включають в себе ряд ключових пунктів, які сприяють досягненню успіху та стійкості підприємства на ринку. Давайте детальніше розглянемо ці принципи та завдання.

Принципи стратегічного розвитку підприємництва:

1. Системний підхід. При визначенні стратегії розвитку підприємства важливо враховувати всі аспекти його діяльності, від маркетингу та фінансів до виробництва та управління персоналом.

2. Орієнтація на клієнта. Клієнт – це основа успіху бізнесу, тому стратегія розвитку повинна бути спрямована на задоволення його потреб та очікувань.

3. Інновації. Постійне впровадження нововведень та технологічних рішень допомагає підприємству бути конкурентоспроможним на ринку.

4. Гнучкість та адаптивність. Сучасна ринкова ситуація швидко змінюється, тому підприємство повинно бути гнучким та здатним швидко адаптуватися до змін.

5. Управління ризиками. Стратегія розвитку повинна передбачати можливі ризики та шляхи їх управління для забезпечення стійкості бізнесу.

6. Співпраця та партнерство. Співпраця з іншими підприємствами може допомогти розвинути бізнес та відкрити нові можливості на ринку.

7. Соціальна відповідальність. Успішне підприємство повинно бути свідомим своєї відповідальності перед спільнотою та середовищем.

Завдання стратегічного розвитку підприємництва:

1. Аналіз ринку та конкурентів. Ретельне вивчення ринкових тенденцій та конкурентів допоможе визначити потенційні можливості та загрози для підприємства.

2. Визначення стратегічних цілей. Установлення чітких та конкретних цілей дозволяє спрямувати зусилля команди на досягнення успіху.

3. Розробка стратегії розвитку. На основі аналізу ринку та цілей підприємство розробляє стратегію, яка визначає напрямки та методи його подальшого розвитку.

4. Управління ресурсами. Ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів допомагає забезпечити стабільний розвиток підприємства.

5. Впровадження стратегії. Підприємство має впроваджувати стратегію поетапно, керуючись планом дій та контролюючи результати її виконання.

6. Оцінка результатів. Періодична оцінка результатів реалізації стратегії дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

7. Постійне вдосконалення. Світові та ринкові тенденції постійно змінюються, тому підприємство повинно постійно вдосконалювати свою стратегію розвитку.

Загальна стратегія розвитку підприємства повинна бути адаптована до конкретних умов та потреб бізнесу, а також враховувати його цілі та готовність до змін. Важливо пам'ятати, що успішне впровадження стратегії полягає в поєднанні планування, виконання та контролю результатів. Тільки з обґрунтованою та ефективною стратегією розвитку підприємство зможе досягти стабільності та успіху на ринку.

У кожній організації, незалежно від розміру чи сфери діяльності, стратегія грає ключову роль у досягненні успіху та забезпеченні конкурентних переваг. Концепція базової стратегії підприємства визначає ключові напрямки розвитку організації, які виявляються через планування та організацію діяльності на різних рівнях управління.

Базова стратегія є фундаментальним документом, який визначає основні

принципи, цілі та завдання підприємства. Ця стратегія відображає стратегічний вектор розвитку компанії, її спрямованість та основний шлях досягнення поставлених цілей. Основна мета базової стратегії полягає в створенні цілісної концепції розвитку, яка б узгоджувала інтереси всіх відділень, підрозділів та працівників підприємства.

Базова стратегія підприємства часто розглядається як інтеграція стратегій на різних рівнях управління. На вищих рівнях управління формулюють загальні стратегічні цілі та завдання компанії, визначають стратегічні плани та розвивають стратегічні ініціативи. На нижчих рівнях управління стратегія реалізується через адаптацію стратегічних планів до конкретних умов, завдань та ресурсів підприємства.

Основними складовими базової стратегії підприємства є:

1. Визначення місії та цінностей компанії. Місія описує суть існування організації, а цінності визначають основні принципи, які гують діяльністю всіх працівників.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливо враховувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як технологічні, економічні та політичні фактори, а також обирати стратегії, які найкраще відповідають умовам підприємства.

3. Сформулювання стратегічних цілей та завдань. Підприємство повинно визначити чіткі та вимірювані цілі, які будуть орієнтиром для всіх дій та рішень.

4. Розробка стратегічних альтернатив. Підприємство повинно визначити можливі шляхи розвитку та обрати найкращий варіант, який враховує інтереси стейкхолдерів та сприяє досягненню стратегічних цілей.

5. Реалізація та контроль стратегії. Планування та впровадження стратегій, відстеження їх виконання та аналіз результатів дозволяє пристосовувати стратегію до змін в середовищі та досягати поставлених цілей.

Базова стратегія підприємства повинна бути чіткою, адаптивною та спрямованою на досягнення успіху. Це допомагає забезпечити однотайність у

діяльності, спрямувати зусилля на досягнення стратегічних цілей та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Принципи формування базової стратегії підприємства:

1. Системність. Стратегія повинна бути розроблена як інтегрована система діяльності, яка взаємодіє на всіх рівнях управління.

2. Гнучкість. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у середовищі та умовах підприємства.

3. Цілеспрямованість. Стратегія повинна бути спрямована на досягнення конкретних стратегічних цілей та завдань

4. Інноваційність. Стратегія повинна сприяти впровадженню нових ідей та технологій для покращення діяльності підприємства.

5. Сталість. Стратегія повинна бути стійкою та уникати різких змін, що можуть викликати дисбаланс у роботі організації.

Базова стратегія підприємства вимагає постійного оновлення та вдосконалення відповідно до змін у середовищі та потреб ринку. Вона є базою для розвитку та досягнення успіху компанії, визначаючи загальний напрямок розвитку та шляхи досягнення конкурентних переваг. Мета базової стратегії полягає в створенні стійкої системи управління, яка забезпечує ефективність та цілісність діяльності компанії.

Усе вищезазначене є лише загальним висновком про те, як важлива роль базової стратегії підприємства в сучасному управлінні та розвитку бізнесу. Кожна організація повинна індивідуально розробляти свою базову стратегію, враховуючи особливості своєї діяльності, конкурентне середовище та стратегічні цілі. Обґрунтована та ефективна базова стратегія може стати ключем до успіху та стабільного розвитку підприємства. Класифікація основних стратегій підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	визначення інвестиційних пріоритетів та спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності; зміцнення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; створення та управління економічним портфелем структурних підрозділів (зміцнення бізнес-позицій).
Ділова стратегія	розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія компанії є важливим аспектом успішної діяльності будь-якого бізнесу. Її ціль - визначити шляхи досягнення успіху і конкурентних переваг на ринку, розвиваючи ґрунтовні та високоефективні стратегічні плани, а також визначаючи механізми для їх впровадження. У цій статті будемо розглядати стратегію компанії у великій частині, а також виробництва, маркетингу та логістики, надаючи комплексний погляд на ці процеси.

Стратегічні цілі - це ключовий аспект будь-якої стратегії компанії. Вони визначають напрямок діяльності бізнесу, встановлюють чіткі мети і завдання для досягнення успіху в індустрії. Стратегічні цілі допомагають мотивувати працівників і забезпечують контроль за виконанням стратегічних планів.



Головна мета стратегічних цілей - підвищення конкурентоспроможності компанії та досягнення стійкого зростання на ринку.

Масштаб стратегії - це ще один важливий аспект стратегічного планування. Масштаб визначає, наскільки великі ресурси і зусилля будуть вкладені в реалізацію стратегії. Масштаб може бути широким або обмеженим, залежно від амбіцій компанії та ринкових умов. Правильний вибір масштабу стратегії може визначити успіх або невдачу підприємства.

Метод отримання конкурентних переваг - це ключовий елемент стратегії компанії. Це означає використання специфічних методів і стратегій для отримання переваги над конкурентами на ринку. Основними методами отримання конкурентних переваг є забезпечення високої якості продукції або послуг, встановлення низьких цін, покращення швидкості доставки, розвиток унікальної марки та інші характеристики продукту, що відрізняють його від конкурентів.

Функціональні стратегії - це також важлива складова стратегії компанії. Вони визначають методи і тактики, які будуть використані в різних функціональних областях бізнесу, таких як виробництво, маркетинг, логістика, фінанси тощо. Функціональні стратегії допомагають забезпечити координацію дій між всіма підрозділами компанії та досягнення загальної мети.

На підприємствах, що працюють у ринковому середовищі, існують три рівні стратегій: стратегія компанії, конкурентна стратегія та функціональна стратегія. Стратегія компанії визначає вибір товарів-ринків, на які буде спрямована діяльність компанії. Конкурентна стратегія визначає підходи до конкуренції на ринку для певного товару або ринку. Функціональна стратегія визначає методи і тактики виробництва, маркетингу, логістики та інших функціональних областей бізнесу.

Найбільш відомою моделлю конкурентної стратегії є концепція, запропонована М. Портером. Він виокремив чотири основні альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію, фокусування на нішевому ринку та стратегію низьких цін, а також стратегію концентрованої

диференціації. Стратегія лідерства за витратами вимагає значної частки ринку, агресивної цінової та інвестиційної політики, ефективного контролю витрат, набуття досвіду та мінімізації витрат на дослідження та інновації.

Стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту або послуги, що відрізняються від інших на ринку, та здійснення преміальних цін за них. Стратегія нішевого ринку передбачає спрямування на специфічну цільову аудиторію, яка вимагає унікальної продукції або послуг. Стратегія низьких цін передбачає конкуренцію на ринку, використовуючи низькі ціни як основний метод привертання клієнтів. Стратегія концентрованої диференціації поєднує в собі елементи диференціації та концентрації на певному сегменті ринку.

У світі швидких змін та конкуренції важливо розробляти ефективні та інноваційні стратегії для досягнення успіху. Отже, ретельне планування та втілення стратегій компанії може забезпечити їй стійке місце на ринку та високий рівень конкурентоспроможності. Досягнення стратегічних цілей, вибір методів отримання конкурентних переваг та впровадження функціональних стратегій - ключові аспекти успішної сучасної компанії.

Стратегія диференціації та інші основні стратегії Портера

Стратегія диференціації, одна з ключових стратегій, запропонованих М. Портером, базується на унікальності товарів або послуг підприємства, створюючи щось, що відрізняє їх від конкурентів. Методи диференціації включають способи продажу, унікальні характеристики товару, бренд, форму тощо.

Стратегії ніші та низьких цін, а також стратегія концентрованої диференціації спрямовані на обслуговування конкретного сегмента ринку. Це дозволяє підприємству здобути перевагу над конкурентами, які працюють у тій самій ніші або сегменті. Ці стратегії є необхідними як для підприємства в цілому, так і для його окремих підрозділів і функціональних відділів.

Маркетингова стратегія: ключові аспекти та значення

Маркетингова стратегія підприємства спрямована на реалізацію ринкових цінностей. Вона передбачає розробку стратегічних рішень для досягнення цілей

середньо- та короткострокової перспективи. Ефективна маркетингова стратегія враховує співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів і являє собою детальний комплексний план маркетингових цілей підприємства. Вона дозволяє компанії:

- Підвищити конкурентоспроможність своїх товарів і послуг;
- Розширити клієнтську базу;
- Збільшити обсяги продажів;
- Поліпшити якість обслуговування клієнтів;
- Розробити ефективну цінову та товарну політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних і конструкторських робіт

Стратегія розвитку науково-дослідних і конструкторських робіт

Стратегія розвитку науково-дослідних і конструкторських робіт базується на науково-технічних прогнозах та враховує потенційні винаходи і технологічні прориви в конкретній галузі. Вона включає планування великих досліджень щодо нових продуктів, технологій, організації виробництва і управління, а також покращення використання наявних продуктів і процесів.

Виробнича стратегія є функціональною стратегією, спрямованою на створення та розвиток висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства. Серед найпоширеніших виробничих стратегій виділяють:

- Стратегія створення нового виробництва: включає придбання або створення нових виробничих потужностей, а також нове використання наявного виробничого потенціалу.

- Стратегія змін у технологічному процесі: передбачає впровадження нових методів виготовлення виробів і технологій, а також використання нових матеріалів.

- Стратегія організації виробництва: охоплює диверсифікацію виробництва, забезпечення ритмічності виробничих процесів, а також запровадження системи управління якістю.

Фінансова стратегія визначає цілі щодо використання фінансових ресурсів, методи фінансування, а також розробку фінансових планів та планування. Серед найпоширеніших фінансових стратегій можна виділити:

- Стратегія кредитування: передбачає регулювання та контроль короткострокових позик.
- Стратегія використання дивідендів<sup>\*\*</sup>: включає організацію процесу виплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом спрямована на розвиток та вдосконалення людських ресурсів підприємства, а також на накопичення людського капіталу. До найбільш часто використовуваних стратегій управління персоналом належать:

-Стратегія винагороди та мотивації: спрямована на забезпечення балансу між винагородою працівників та прибутком підприємства, відповідно до загальної стратегії та стратегії безпеки.

- Підбір і навчання: включає організацію навчальних програм, створення аналітичних центрів для підбору та розвитку персоналу.

- Стратегія управління персоналом: охоплює процеси відбору, найму, навчання, перепідготовки, використання та стимулювання працівників, з урахуванням потреб майбутніх організаційних змін.

Досвід зарубіжних та вітчизняних організацій свідчить, що впровадження стратегічного менеджменту дозволяє мінімізувати негативні наслідки змін та фактори невизначеності майбутнього. Це забезпечує врахування об'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) чинників, що впливають на зміни, та сприяє їх детальному вивченню; створенню відповідних інформаційних банків; отриманню необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Завдяки цьому підвищується як довгострокова, так і короткострокова ефективність та прибутковість підприємства, а організація стає більш керованою. Наявність системи стратегічних планів дозволяє порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, зазначеними у планових завданнях.

### 1.3. Методи управління стратегічним розвитком підприємств

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, його складність потребують від менеджерів вищого рівня вміння бачити стратегічне майбутнє, швидко реагувати на можливі зміни та мати деталізований план досягнення цілей. Очевидно, що для будь-якого підприємства головною метою є зростання прибутків. Такий успіх можливий лише за умов наявності чіткого плану дій, виконання якого приведе до досягнення бажаного результату. Щоб забезпечити успіх у майбутньому, менеджери повинні розвивати засоби та можливості, щоб здобути та утримати перевагу на ринках - як на традиційних, так і на нових 7. Все це лежить в основі стратегічного управління підприємством, яке є ключовим інструментом для досягнення поставлених цілей. Раніше менеджери зосереджувалися на оперативному управлінні, яке вимагало використання щоденних методів планування. Однак зі зростанням складності зовнішнього середовища, процесами глобалізації, стало очевидним, що необхідно змінити акцент на стратегічне управління. Основна відмінність полягає в тому, що стратегічне управління базується на довгостроковому плані досягнення мети. У сучасних умовах орієнтація на поточне планування не забезпечить високих результатів та стійкого розвитку. Тому багато підприємств переходять від оперативного управління до стратегічного. Термін «стратегічне управління» став популярним на початку 60-70-х років, коли була необхідність розрізнити поточне та стратегічне планування. І. Ансофф вніс найбільший внесок у вивчення стратегічного управління, зауважуючи, що це пов'язано з установленням цілей та завдань організації, створенням продуктивних взаємин з бізнес-середовищем, які дозволяють досягати мети. Він розглядав стратегію як детальний план дій для досягнення мети підприємства, що розробляється на період приблизно 3 років. Останнім часом наукова література присвячує багато уваги стратегічному управлінню, пропонуючи різні підходи до цього поняття. На сьогоднішній день немає єдиної думки щодо визначення «стратегічне управління підприємством». Але можна визначити його як інструмент управлінської діяльності, який допомагає досягати цілей через аналіз

внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та максимальне використання ресурсів. Стратегічне управління включає розробку стратегічного бачення, встановлення цілей, формування та реалізацію стратегій та коригування заходів за необхідності. Воно є постійним процесом контролю бізнесу, оцінює конкурентів, встановлює цілі і стратегії для всіх зацікавлених сторін, періодично переглядаючи стратегію для відповідності змінам у середовищі. Основною метою стратегічного управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом створення цінності [1].

Б. Карлоф «мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей» [4]

Х. Віссема «сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей» [2]

С.А. Попов «постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань» [7]

А.А. Томпсон та Дж. Стрікленд «безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій» [8]

Г.Ю. Гедройц «процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [3].

Воно включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та роз- поділ ресурсів, необхідних для їх досягнення [5]. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Процес стратегічного управління повинен керувати програмами та рішеннями вищого рівня. Компанії будь-якого розміру та всіх галузей можуть отримати вигоду з практики стратегічного управління.

Процес стратегічного управління не лише створює унікальні можливості для організацій підбити підсумки існуючої ситуації, але й визначає майбутнє їхнього існування. Цей процес включає у себе аналіз, розробку та ефективність стратегій управління, що сприяє розвитку та успіху компанії. Стратегічне управління орієнтоване на досягнення конкретних цілей та вимагає систематичного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей етап виявляється ключовим для подальших дій керівництва компанії. Організація також використовує різноманітні інструменти, такі як PEST та SWOT аналізи, для прийняття керівницьких рішень. Інші методи, такі як система збалансованих показників, також використовуються для оцінки фінансів та бізнес-процесів підприємства. Навіть після визначення місії та цілей компанії, важливо вибрати стратегію, що відповідає зовнішньому середовищу та допоможе досягти успіху. В сучасному світі рекомендується поєднувати кілька методів для розробки стратегій, що забезпечить достовірні результати та підвищить шанси на успіх компанії. Володіння навичками використання наведених вище стратегій є ключем до успіху в стратегічному управлінні. Серед новітніх методів особливу увагу слід звернути на економіко-математичні підходи, які ґрунтуються на зв'язках між різними показниками та прогнозуванням змін. Однак такий підхід має свої обмеження – для його успішного впровадження потрібні спеціалізовані знання та вміння працювати з програмним забезпеченням, а результати ґрунтуються виключно на статистиці. Але слід пам'ятати, що статистика не завжди передбачувана.

Наступним кроком у рамках конкретної стратегії повинен бути розроблений план заходів, які компанія повинна впроваджувати для досягнення своєї місії та цілей. Ці заходи можуть включати створення веб-сайту, використання енергоощадних технологій, випуск нової продукції, розширення штату, або відкриття нових філій.

На п'ятому етапі стратегічного управління передбачається впровадження обраної стратегії розвитку. На цьому етапі визначаються відповідальні особи,

розподіляються обов'язки, складається бюджет та розподіляються ресурси для впровадження стратегії.

Останній етап включає оцінку та контроль реалізації стратегії розвитку підприємства. Це потрібно для вчасного виявлення можливих відхилень, оцінки проміжних результатів та вживання коригувальних заходів для зміни ситуації. У цей час важливо проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Успішність в стратегічному управлінні полягає в здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Мета стратегічного управління полягає в забезпеченні організації такого взаємодії з навколишнім середовищем, що дозволить їй підтримувати потрібний рівень потенціалу для досягнення поставлених цілей та забезпечення виживання у довгостроковій перспективі. Ефективне стратегічне управління є ключем до успіху підприємства на ринку, оскільки правильне його впровадження значно збільшує шанси на досягнення мети компанії. На схемі 3 вказано основні переваги, які отримує підприємство завдяки застосуванню стратегічного управління. По суті, стратегічне управління – це планування, яке поєднує узгоджені підходи до операцій діяльності підприємства, встановлення цілей розвитку та їх адаптацію до моментальних потреб. Ключовим елементом є стратегічний план підприємства, який охоплює галузі бізнесу, організаційний розвиток і соціальну сферу. Основне завдання стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегії, створення та реалізація плану дій як інструменту для досягнення стратегічних цілей підприємства. У підсумку, можна зазначити, що стратегічне управління є необхідним елементом успішного функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Воно дозволяє постійно відслідковувати зміни у зовнішньому та внутрішньому оточенні й вживати заходи для підвищення ефективності. Влучно впроваджене стратегічне управління вважається важливим компонентом забезпечення довгострокового успіху підприємства, яке, без нього, втрачає можливість оперативно реагувати на виклики ринку та досягати стратегічних цілей. Як



засвідчив проведений аналіз важливою умовою досягнення успіху в плані стратегічного управління підприємство є володіння вмінням використання різних методів обґрунтування стратегій. Тому в подальших дослідженнях розкриємо саме це питання.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ**

### **2.1. Загально - економічна характеристика ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ**

Компанію ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ було створено у 2003 році та зареєстровано під кодом ЄДРПОУ 32726478. Статутний капітал підприємства становить 1 220 220,85. Станом на 27 квітня 2024 року статус юридичної особи вказує на те, що вона не перебуває в процесі ліквідації. На керівних посадах компанії ТОВ "ВП" ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ перебувають Флекевчук Антон Васильович, Флекевчук Василь Лазарович та Флекевчук Іван Лазарович. Організаційно-правова форма підприємства - ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ, яке спеціалізується у виробництві інших меблів за КВЕДом 31.09.

Також рекомендуємо ознайомитись з судовими рішеннями, де фігурує компанія ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ, та відстежити стан розгляду справ. У разі потреби зв'яжіться з нами за телефоном: +380372585908, адже офіс ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ розташований за адресою: Україна, 7, Чернівецька обл., місто Чернівці, вулиця Хотинська, будинок Г.

Наше підприємство надає інформацію про всі зміни у документації, статус розгляду справ, судові вироки та фінансові звіти, що стосуються юридичної особи ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Мета нашої діяльності полягає у отриманні прибутку та забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів.

Предмет та основні напрямки функціонування Підприємства: виробництво меблів; здійснення оптової та роздрібної торгівлі непродовольчими товарами з урахуванням меблів; надання побутових послуг населенню. Майнові активи підприємства налічують основні засоби, оборотні кошти, та інші матеріальні цінності підприємства, що перебувають у його

власності і відображаються у фінансовому балансі. Підприємство має право передавати, обмінювати, здавати в оренду, або надавати в користування будинки, обладнання, транспортні засоби, сировину, товари, грошові активи та інші речові цінності, а також знімати їх на балансі.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ веде облік та звітність у відповідності до чинного законодавства, зокрема, бухгалтерський облік здійснюється відповідно до наказів про облікову політику (приклади таких наказів наведено в додатках). Фінансові результати діяльності підприємства відображаються у щоквартальних і річних балансах, фінансових звітах та річних звітах.

Оцінка окремих аспектів функціонування підприємства здійснюється податковими та іншими уповноваженими органами відповідно до законодавства. Підприємство веде моніторинг якісних показників фінансово-господарської діяльності через застосування економічного аналізу.

У контексті переходу до ринкових умов набуває особливого значення набуття працівниками управлінських знань, навичок та умінь для проведення постійного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності з метою знаходження оптимальних управлінських рішень та підвищення ефективності підприємства.

Майнові комплекси та оборотні кошти, разом із іншими цінностями, які належать до майна ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ на праві власності, відображають свою вартість у фінансовій звітності підприємства. Передбачено, що підприємство має право на відчуження, обмін, оренду, тимчасове користування або позику нерухомості, обладнання, транспорту, та інших матеріальних цінностей, що перебувають у його власності, а також на списання їх з балансу.

Проведемо аналіз стану та структури активів підприємства ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ за період від 2021 до 2023 року, використовуючи дані фінансової звітності, наведені в таблиці 1.1.

За результатами звітності активи ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ станом на кінець 2023 року склали 734 тис. грн. Ця сума виявилася більшою на тис. грн. порівняно з 2022 роком, проте менше на 609 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком. Зазначено, що необоротні активи становили 423 тис. грн., їх значення зменшилося на 38 тис. грн. за вказаний період, тоді як оборотні активи досягли 311 тис. грн., що відображає зростання на 43 тис. грн. протягом трьох років.

Таблиця 2.1

Динаміка складу активів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ за 2021 – 2023 роки

Показник	Станом на кінець року, тис. грн.			Відхилення (+,-), тис. грн.			Темп росту 2023/2021, %
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021	
I. Необоротні активи, усього	53,371	45,025	36,770	-8,34	-43	-81	-16,07
1.1. Нематеріальні активи:	1	1	1	40	-2	38	3800,00
первісна вартість	184	184	184	40	0	40	1333,33
накопичена амортизація	183	183	183	0	2	2	100,00
1.2. Основні засоби:	49,389	38,207	32,473	-38	-41	-79	-17,52
первісна вартість	198,500	198,836	204,469	63	-38	25	2,12
знос	149,111	160,629	171,996	101	3	104	14,25
2. Оборотні активи	110,876	116,453	162,097	609	-566	43	16,04
2.1. Запаси	62,121	72,835	69,727	624	-740	-116	-48,54
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13,608	19,908	47,338	-2	4	2	100,00
2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1,637	1,834	3,335	-1	0	-1	-33,33
2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість	1,411	695	1040	1	1	2	0
2.5. Гроші та їх еквіваленти	23,729	13,805	32,422	-13	114	101	420,83
2.6. Інші оборотні активи	-	-	56	0	56	56	0
Всього активів	2667	1685	2187	571	-609	-38	-4,92

Необоротні активи корпорації розподіляються на нематеріальні та матеріальні активи. Згідно з аналізом в таблиці 2.1, видно, що протягом розглянутого періоду балансова вартість матеріальних активів Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ скоротилася на 79 тисяч гривень (або 17%) і складає на кінець 2023 року 372 тисячі гривень. Причиною цієї зменшення було вилучення матеріальних активів та збільшення їх зносу.

Оборотні активи ТОВ "ВП" ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ на закінці 2023 року збільшилися на 16% завдяки зростанню грошових коштів на суму 101 тисяч гривень. Значення цих активів зросло більш ніж в чотири рази, при цьому вартість запасів зменшилась на 116 тисяч гривень (на 49%). Розглянемо далі динаміку структури активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ за  
2021 – 2023 роки

Показник	Станом на кінець року, %			Відхилення (+,-), %			Темп росту 2023/ 2021,%
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	
I. Необоротні активи, усього	65,28	34,70	57,63	-30,58	22,93	-7,65	-11,72
1.1. Нематеріальні активи:	0,13	3,05	5,31	2,92	2,26	5,18	3984,62
первісна вартість	0,39	3,20	5,86	2,81	2,66	5,47	1402,56
накопичена амортизація	0,26	0,15	0,54	-0,11	0,39	0,28	107,69
1.2. Основні засоби:	58,42	30,75	50,68	-27,67	19,93	-7,74	-13,25
первісна вартість	152,98	92,63	164,31	-60,35	71,68	11,33	7,41
знос	94,56	61,88	113,62	-32,68	51,74	19,06	20,16
2. Оборотні активи	34,72	65,30	42,37	30,58	-22,93	7,65	22,03
2.1. Запаси	30,96	64,26	16,76	33,3	-47,5	-14,2	-45,87
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,26	0,00	0,54	-0,26	0,54	0,28	107,69

2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0,39	0,15	0,27	-0,24	0,12	-0,12	-30,77
2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00	0,07	0,27	0,07	0,2	0,27	0
2.5. Гроші та їх еквіваленти	3,11	0,82	17,03	-2,29	16,21	13,92	447,59
2.6. Інші оборотні активи	0,00	0,00	7,63	0	7,63	7,63	0
Всього активів	100,00	100,00	100,00	0	0	0	0

Згідно з таблицею 2.2, на кінець 2023 року необоротні активи становили 58% всіх активів, тоді як оборотні активи склали 42%. Протягом аналізованого періоду відбулось зменшення частки необоротних активів на 7 відсоткових пунктів за рахунок скорочення участі основних засобів. На кінець 2023 року частка основних засобів у загальній вартості активів становила 51%, нематеріальних активів - 5%.

У відношенні до структури оборотних активів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ станом на кінець 2023 року запаси становили близько 17% оборотних активів, 17% - наявні гроші та їх еквіваленти, а приблизно 8% - інші оборотні активи. Загалом, частка інших пунктів оборотних активів не перевищувала 1%. За досліджуваний період структура оборотних активів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ перетерпіла зміни: згорнулась участь запасів на 14 відсоткових пунктів, в той час як частка грошових та їх еквівалентів зросла на 14 в.п., а інших оборотних активів - на 8 відсоткових пунктів.

У табл.2.3 визначимо вихідні дані для розрахунку ефективності використання основних засобів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ

№	Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	2023р.
1	Вартість виготовленої продукції	Тис грн.	3168	1791	2314
2	Первісна вартість основних виробничих фондів на початок року	Тис грн.	899	1181	1244
	І з них активна частина	Тис грн.	788	960	1024
3	Залишкова вартість основних фондів на кінець року	Тис грн.	451	413	372
4	Поступило у звітному році - всього	Тис грн.	285	66	15
5	Вибуло у звітному році - всього	Тис грн.	3	3	53
6	Сума зносу основних фондів (ОФ) на кінець періоду	Тис грн.	730	831	834
7	Первісна вартість основних фондів на кінець року	Тис грн.	1181	1244	1206
8	Чисельність працівників	чол.	13	13	13

На основі табл. 2.3 обрахуємо показники стану і руху основних засобів (табл.2.4 ).

Коефіцієнт оновлення показує, яка доля основних фондів надійшла на баланс підприємства в звітному році. У 2021 році він становить 24%. У 2022 році - 5% а у 2023 році -1%, тобто кожен рік відбувається все менше оновлення основних засобів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ.

Таблиця 2.4

Показники стану і руху основних виробничих фондів ТОВ «ВП»  
ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ

Назва показника	Методика розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення ( $K_{он}$ )	Вартість нових основних засобів/ Вартість основних засобів на кінець періоду	0,24	0,05	0,01
Коефіцієнт вибуття основних фондів ( $K_{виб}$ )	Вартість всіх вибутих основних засобів/ Вартість основних засобів на початок періоду	0,00	0,00	0,05
Коефіцієнт зносу ( $K_{зн}$ )	Сума зносу/Вартість наявних основних засобів	0,62	0,67	0,69
Коефіцієнт придатності ( $K_{пр}$ )	Залишкова вартість основних засобів/ Первісна вартість основних засобів	0,38	0,33	0,31

Коефіцієнт зносу є показником обсягу зносу основних засобів та обчислюється як відношення зносу до первісної вартості наявних основних засобів. Значення зносу основних засобів ТОВ «ВП»

ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ у 2021 році становить 62%, у 2022 році - 67%, а у 2023 році - 69%. Це свідчить про постійний процес старіння основних засобів підприємства.

Коефіцієнт придатності основних фондів вказує на частку залишкової вартості від первісної вартості. Так, лише 38% основних виробничих фондів були придатні для використання в 2021 році, 33% - в 2022 році і лише 31% - у 2023 році. Це означає, що лише третина основних засобів підприємства може бути використана в діяльності.

Для аналізу забезпеченості ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ основними фондами використовуються показники, представлені в таблиці 2.5. Наприклад, фондвіддача основних засобів за даними в таблиці складає 1,86 грн. на одну вкладену в основні засоби гривню за валовою продукцією та 0,72 грн. за чистою продукцією у 2023 році. Коефіцієнт віддачі спожитих основних засобів виявився найбільшим у 2021 році - 54,62 грн. на одну гривню спожитих основних засобів. Рентабельність основних засобів ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ складала 7,79% у 2021 році, зменшилася до 0,25% у 2022 році, та зросла до 1,06% у 2023 році.

Наступним кроком є розрахунок показників ефективності використання оборотних засобів у ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ».

Таблиця 2.5

Показник ефективності використання основних фондів ТОВ «ВП»  
ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ

Назва показника	Методика розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Балансовий прибуток від операційної діяльності, тис. грн		81	3	13
Обсяг випущеної продукції, тис. грн		3168	1791	2314
Амортизація, тис. грн		58	75	44
Матеріальні витрати, тис. грн		2087	884	1373
Чиста продукція, тис. грн	<i>різниця між обсягом продукції та матеріальними витратами і амортизаційними відрахуваннями</i>	1023	832	897
Вартість ОФ на початок року, тис. грн		897	1181	1244
Вартість ОФ на кінець року, тис. грн		1181	1244	1206



Середньорічна вартість ОФ, тис. грн	$O\bar{\Phi} = \frac{O\Phi_{н.р.} + O\Phi_{к.р.}}{2}$	1040	1212,5	1225
Фондовіддача (Ов) по валовій продукції, грн./грн.;	Обсяг продукції / Первісна вартість основних засобів	3,53	1,52	1,86
по чистій продукції, грн./грн.;	Вартість чистої продукції / Первісна вартість основних засобів	1,14	0,70	0,72
Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів, грн./грн.;	Обсяг продукції / Річні амортизаційні відрахування	54,62	23,88	52,59
Рентабельність основних фондів, %	Балансовий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів*100	7,79	0,25	1,06

Для оцінки обертання оборотних коштів на підприємстві використовуються такі індикатори:

1) Коефіцієнт оборотності вказує на кількість обертів, які здійснюються оборотними коштами протягом певного періоду. Чим вище цей коефіцієнт, тим ефективніше використовуються оборотні кошти та продуктивніше проводиться виробництво.

2) Час одного оберту оборотних коштів визначає час, що потрібен для повторного повернення оборотних коштів після реалізації продукції. Зменшення часу оберту свідчить про ефективне використання оборотних коштів.

3) Коефіцієнт використання оборотних коштів відображає рентабельність матеріальних витрат, тобто відношення гривень реалізованої продукції до кожної витраченої гривні на матеріальні ресурси.

4) Коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів показує, який обсяг економічного прибутку припадає на кожну гривню оборотних коштів.

З таблиці 2.6 видно, що середньорічні залишки оборотних коштів у ТОВ «Меблі Токабо» річно зростають. Це свідчить про постійне залучення додаткових оборотних коштів у господарську діяльність підприємства.

## Показники ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ВП»

## ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ

Назва показника	Методика розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.		3395	1093	3012
Оборотні засоби на початок року, тис. грн.		508	268	877
Оборотні засоби на кінець року, тис. грн.		268	877	311
Середньорічний залишок оборотних засобів, тис. грн.		388	572,5	594
Матеріальні витрати, тис. грн.		2087	884	1373
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.		81	3	13
1. Коефіцієнт оборотності ( $K_{об}$ ), грн./грн.	Обсяг реалізації / Середньорічний залишок оборотних засобів	8,75	1,91	5,07
2. Тривалість одного обороту ( $T_{об}$ ), днів	Період (360) / Коефіцієнт оборотності	41,14	188,56	71,00
3. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів, грн./грн	Середньорічний залишок оборотних засобів / Обсяг реалізованої продукції	0,11	0,52	0,20
4. Коефіцієнт використання оборотних засобів, грн./грн.	Обсяг реалізації / Матеріальні витрати	1,63	1,24	2,19
5. Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів, грн./грн.	Прибуток від реалізації / Середньорічний залишок оборотних засобів	0,21	0,01	0,02

Коефіцієнт оборотності на підприємстві у 2022 році демонструє тенденцію до зменшення, становляючи 1,91, що призводить до подовження періоду обертання до 188,56 днів, що еквівалентно майже півроку. У наступному ж 2023 році спостерігається різке зростання коефіцієнта оборотності до 5,07, що відображається в скороченні періоду до 71 дня. Ситуація у плані завантаження оборотних засобів також показує позитивні зміни, де відношення збільшується від 0,52 грн. у 2022 році до 0,20 грн. у 2023 році на одну гривню реалізованої продукції. Крім того, коефіцієнт використання оборотних засобів підприємства, що у 2021 році становив 21%, у 2022 році впав до 1% і у 2023 році зрос до 2%, свідчить про необхідність

підвищення ефективності використання вказаних ресурсів. У зв'язку з цим, для ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ пропонується використовувати методи управління грошовими коштами, такі як планування грошових потоків, включаючи облік руху коштів, аналіз потоків грошових коштів за попередні періоди та складання бюджету грошових коштів.

Керування прибутком на підприємстві ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ здійснюється відповідно до ієрархічної структури управління, що передбачає прозорий рух управлінських рішень та інформаційних потоків у вертикальному напрямку, де менший орган підпорядковується та підконтрольний вищому. Ця система передбачає різні рівні управління. На підприємстві існує система організаційного забезпечення управління прибутком, яка утворює взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів, що відповідають за розробку та ухвалення управлінських рішень з управління прибутком. Вони несуть повну відповідальність перед головою правління ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Серцевиною організаційного забезпечення управління прибутком є створена структура управління, що складається зі окремих керівників, служб, відділів (у тому числі планово-економічного та бухгалтерського), і інших підрозділів апарату управління. Система управління прибутком підприємства, хоча і вбудована у загальну систему підприємства, має на меті виконання вказівок керівництва безперечно. Прибуток у ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ формується через реалізацію продукції. Суб'єктами формування прибутку на підприємстві є оптові та роздрібні покупці, дилери та транспортний відділ. До суб'єктів формування прибутку підприємства відносяться продавці та працівники. Повноваження та функції кожного структурного підрозділу ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ визначаються статутними документами і положеннями, які схвалюються керівником у встановленому порядку. Відповідно до загального принципу органи управління підприємством розділені на вищі, виконавчі та контрольні органи у межах їх власних повноважень.

Управління ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ відбувається відповідно до установчих документів на основі поєднання власницьких прав та самоврядування трудового колективу. Рішення щодо соціально-економічних аспектів діяльності підприємства ухвалюються та приймаються органами управління з участю трудового колективу або уповноваженими ними органами.

Таблиця 2.7

Статус внутрішніх формувань ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ в сфері управління, організації та економічних відносин при здійсненні господарської діяльності

Внутрішні формування підприємства	Статус Внутрішніх формувань
1. Бухгалтерія	відділ апарату управління
2. Заступник директора	відділ апарату управління
3. Виробництво	структурний підрозділ
4. Торговий відділ	структурний підрозділ
5. Транспортний відділ	структурний підрозділ
6. Складський відділ	структурний підрозділ

*Джерело:* розроблено автором

Метою стратегічного управління підприємством є досягнення максимальної соціально-економічної ефективності за рахунок оптимізації витрат на господарську діяльність.

У компанії «Меблі Токабо» плануванням та контролем діяльності займаються директор та його заступник. Керівництво бухгалтерським обліком та його контролем покладено на директора підприємства у співпраці з головним бухгалтером.

Ефективність управління прибутком забезпечується лише у випадку, коли кожна підсистема виставила перед собою глобальні цілі розвитку підприємства у цілому.

Прибуток узагальнено визначається як різниця між доходами та витратами на закупівлю та реалізацію продукції, з урахуванням можливих збитків від господарських операцій. Таким чином, прибуток формується внаслідок взаємодії численних чинників.

Ключовими завданнями управління прибутком у ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є:

1. Виявлення можливостей підвищення прибутку через комерційну, інвестиційну та фінансову діяльність.

2. Розкриття потенціалу збільшення прибутку шляхом оптимізації постійних та змінних витрат, обґрунтування облікової, цінової та податкової політик.

3. Оцінка прибутковості комерційної діяльності.

4. Оцінка підприємницького ризику.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через ефективне розподіл та використання прибутку.

У процесі управління прибутком у ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ велике значення має формування прибутку від операційної діяльності. Комерційна діяльність є основою операційної діяльності підприємства, яка поповнюється інвестиційними та у рамках фінансових операцій важливе місце в системі управління операційними доходами підприємства займає планування їх формування. Ця діяльність підпорядкована головній меті політики управління прибутком підприємства та забезпечується комплексними заходами щодо розрахунків окремих видів операційних доходів на поточний період. Основними вихідними пунктами для реалізації планування операційних доходів ТОВ «Меблі Токабо» є наявність розробленої збутової програми, яка визначає обсяги та асортимент реалізованої продукції на зазначений період; встановлення цільової суми операційного прибутку для забезпечення умов ефективного розвитку підприємства у планованому інтервалі; наявність виокремленої цільової політики підприємства.

Слід наголосити, що програма виробництва підприємства формується з урахуванням показників його минулої діяльності та розширення потенційностей підприємства. Досягнення значущої ефективності управління процесами генерації прибутку визначається якістю аналізу, реалізмом виявлених резервів для збільшення прибутку, а також економічним обґрунтуванням планів створення та використання отриманого прибутку у майбутньому. Метою економічного управління прибутком і рентабельністю є розробка ефективної стратегії формування прибутку підприємства,

обґрунтування раціональних напрямків його алокації та визначення оптимального рівня рентабельності фінансових вкладень у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є характеристика ефективності формування прибутку з урахуванням загальної суми прибутку та рівня, який визначається за допомогою системи показників рентабельності. Всі підприємства зацікавлені в підвищенні ефективності використання власних економічних ресурсів та розвитку показників рентабельності, зокрема, коефіцієнта рентабельності активів. Механізм управління прибутком повинен бути розроблений з урахуванням таких факторів, як обсяг реалізації продукції, суми та рівня чистого доходу, витрат, включаючи змінні та постійні витрати, а також податкові зобов'язання. [3].

Публікація присвячена важливій проблемі сучасного управління бізнесом - ефективному контролю за прибутковістю підприємства як одного з ключових показників його успішності. Прибуток відіграє значущу роль у господарській діяльності підприємства, забезпечуючи його розвиток і самостійність у фінансуванні.

Фрагментування системи взаємодіючих факторів на окремі складові дозволяє оцінити вплив кожного з них на фінансовий результат за допомогою методів математичного аналізу. Спочатку визначається ступінь залежності кожного фактору від зміни прибутку, а потім аналізується їхнє загальне вплив, реалізація якого отримала назву «факторний аналіз».

Факторний аналіз дозволяє:

- розглянути глибше дані, отримані в результаті аналізу;
- кількісно оцінити вплив кожного фактору на рентабельність, що може призвести до її зростання або зменшення;
- використання методу виключення для аналізу впливу кожного фактору на зміну фінансового показника протягом звітного періоду;
- побудову факторних моделей для розкриття взаємозв'язків між факторами та наглядної інтерпретації результатів;

- на основі детермінованого моделювання визначити вплив факторів на результативний показник відповідно до теоретично передбачених зв'язків.

Аналіз прибутку підприємства, як правило, ґрунтується на додатково розрахованих показниках, включаючи рентабельність.

Рентабельність відображає стійкість підприємства в умовах ринкової кон'юнктури та жорсткої конкуренції, визначаючи його здатність до максимізації прибутку.

Для подальшого дослідження показників рентабельності ми використовуватимемо дані звітності приватного підприємства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ за вивчений період. Факторний аналіз чистого прибутку може бути здійснений за допомогою спеціальної двофакторної моделі, яка ґрунтується на детермінованому факторному аналізі. Ця методика включає наступні етапи:

Аналіз фінансових результатів за категоріями: розглядаються окремі категорії фінансових результатів для визначення їх впливу на загальний фінансовий стан підприємства.

Оцінка динаміки фінансових результатів: аналізується зміна фінансових результатів у часі, як в цілому, так і за конкретними категоріями.

Встановлення показників рентабельності та їх аналіз: застосовується двофакторна мультиплікативна модель для детального аналізу показників рентабельності.

Цей підхід дозволяє більш точно оцінити фінансові результати та їх динаміку, виявити основні чинники, що впливають на чистий прибуток, і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Розглянемо алгоритм її визначення:

1. Побудова детермінованої моделі чистого прибутку на підставі формули:  $ЧП = Д * R_{\text{чиста}}$  (2.1)

Де ЧП - чистий прибуток Д – доход

$R_{\text{чиста}}$  – чиста рентабельність

2. Послідовна оцінка кількісного впливу факторів на зміну



чистого прибутку звітнього періоду за будь-яким з методів елімінування.

3. Оцінка сукупного впливу факторів на зміну чистого прибутку. Визначення абсолютної зміни чистого прибутку у звітньому періоді ( $\Delta\text{ЧП}$ ):

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0 \quad (.2)$$

де  $\text{ЧП}_1$ ,  $\text{ЧП}_0$  - відповідно чистий прибуток звітнього та попереднього періодів, тис. грн.

Послідовна оцінка кількісного впливу чинників на зміну чистого прибутку звітнього періоду за методом абсолютних різниць:

$$\Delta\text{ЧП}(\text{Д}) = \Delta\text{Д} * R_{\text{чиста}_0} \quad (2.3)$$

$\Delta\text{ЧП}(\text{R}_{\text{чиста}}) = \text{Д}_1 * \Delta\text{R}_{\text{чиста}}$  (2.4) де  $\Delta\text{ЧП}(\text{Д})$ ,  $\Delta\text{ЧП}(\text{R}_{\text{чиста}})$  - абсолютна зміна чистого прибутку внаслідок зміни відповідних чинників: величини доходу від реалізації продукції ( $\text{Д}$ ) і

чистої рентабельності ( $\text{R}_{\text{чиста}}$ ) тис. грн.;  $\Delta\text{Д}$ ,  $\Delta\text{R}_{\text{чиста}}$  – абсолютна зміна у звітньому періоді чинників, що обумовлюють зміну чистого прибутку, тис. грн.;

$\text{R}_{\text{чиста}_0}$  – рівень чистого прибутку по відношенню до доходу від реалізації продукції (чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності) у попередньому році;

$\text{Д}_1$  – дохід від реалізації продукції, одержаний підприємством у звітньому році, тис. грн.

Оцінка сукупного впливу чинників на зміну чистого прибутку підприємства:

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}(\text{Д}) + \Delta\text{ЧП}(\text{R}_{\text{ч}}) \quad (.5)$$

У табл. 2.18 наведено розрахунки для 2-факторної мультиплікативної моделі, в якій на підставі матеріалів базового підприємства, розраховано вплив двох факторів (доходу та рентабельності) на зміну чистого прибутку підприємства.

Таблиця 2.8

Розрахунок впливу факторів на зміну чистого прибутку ТОВ «ВП»  
ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ тис грн.

Показники	Розрахунок	
	2022/2021	2023/2022
ЧП <sub>1</sub>	3395*0,0244 =83	1093*0,0091=10
ЧП*	1093*0,0244=26,72	3012*0,0091=27,56
ЧП <sub>2</sub>	1093*0,0091=10	3012*0,0070=21
ЧП(Д)	26,72-83=56,28	27,56-10=17,56
ЧП(Р <sub>ч</sub> )	10-26,72=-16,72	21-27,56=-6,56

*Джерело:* розроблено автором за даними

На основі проведеного аналізу (у табл. 2.9) можна відзначити зростання чистого прибутку впродовж 2021-2023 років. Зменшення чистого прибутку у 2022 році на 73 тис. грн. відбулося внаслідок зменшення обсягу доходу на 2302 тис. грн. (що становить 56,28 тис. грн.) та через меншу рентабельність, що спричинило скорочення прибутку на 16,72 тис. грн.

У 2023 році відбулися певні зміни у фінансових показниках компанії в порівнянні з попереднім роком. Спостерігається позитивна динаміка у зростанні чистого прибутку на 11 тисяч гривень. Втім, рентабельність скоротилася на 0,22 відсоткових пунктів, що призвело до зменшення чистого прибутку на 6,56 тисяч гривень. Натомість, зростання обсягу доходу на 1919 тисяч гривень викликало збільшення чистого прибутку на 17,56 тисяч гривень.

Під час аналізу факторів, які впливають на прибуток, помітно використання 4-факторної мультимоделі, де враховуються такі фактори другого порядку: власний капітал (ВК), оборотність активів (ОбА), мультиплікатор капіталу (Мк) та чиста рентабельність (Рч). Етапи аналізу впливу факторів за 4-факторною моделлю наступні:

1. Визначення абсолютної зміни чистого прибутку (ЧП) у звітному періоді:

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0 = \Delta \text{ЧП}(\text{ВК}) + \Delta \text{ЧП}(\text{ОбА}) + \Delta \text{ЧП}(\text{Мк}) + \Delta \text{ЧП}(\text{Рч}) \quad (2.6)$$

2. Побудова 4-факторної мультиплікативної моделі: Розглянемо алгоритм побудови такої моделі:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} * \text{O}_6\text{A} * \text{M}_\text{к} * \text{P}_\text{ч} \quad (2.7)$$

$$\text{O}_6\text{A} = \text{Д} / \text{A} \quad \text{M}_\text{к} = \text{A} / \text{ВК},$$

де ВК – сума середньорічних залишків власного капіталу; Д – доход (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг); А – сума середньорічних залишків активів.

1. Перевірка правильності побудови такої моделі аналізу;
2. Оцінка впливу вказаних факторів на зміну чистого прибутку (за допомогою використанням методу абсолютних різниць) за алгоритмом, наведеним в табл. 2.20.

Таблиця 2.9

Алгоритм розрахунку впливу факторів на зміну чистого прибутку за 4-факторною мультиплікативною моделлю

Показник	Розрахунок
$\Delta \text{ЧП} (\text{ВК})$	$\Delta \text{ВК} * \text{O}_6\text{A}_0 * \text{M}_{\text{к}0} * \text{P}_{\text{ч}0}$
$\Delta \text{ЧП} (\text{O}_6\text{A})$	$\text{ВК}_1 * \Delta \text{O}_6\text{A} * \text{M}_{\text{к}0} * \text{P}_{\text{ч}0}$
$\Delta \text{ЧП} (\text{M}_\text{к})$	$\text{ВК}_1 * \text{O}_6\text{A}_1 * \Delta \text{M}_\text{к} * \text{P}_{\text{ч}0}$
$\Delta \text{ЧП} (\text{P}_\text{ч})$	$\text{ВК}_1 * \text{O}_6\text{A}_1 * \text{M}_{\text{к}1} * \Delta \text{P}_\text{ч}$

*Джерело:* розроблено автором за даними ТОВ «Меблі ЛІВС»

Досліджується абсолютна зміна чистого прибутку підприємства за рахунок впливу чотирьох ключових факторів: капіталу, оборотності активів, мультиплікатора капіталу та чистої рентабельності фінансово-господарської діяльності, позначених як  $\Delta \text{ЧП}(\text{ВК})$ ,  $\Delta \text{ЧП}(\text{O}_6\text{A})$ ,  $\Delta \text{ЧП}(\text{M}_\text{к})$ ,  $\Delta \text{ЧП}(\text{P}_\text{ч})$  використовуючи 4-факторну мультиплікативну модель. Аналіз впливу цих факторів на чистий прибуток ТОВ «Меблі Токабо» за період з 2021 по 2023 рр. приведено в табличному вигляді.

Представлена у табл. 2.9 4-факторна мультиплікативна модель, побудована на основі даних базового підприємства, дозволяє оцінити вплив зазначених чинників на зміну чистого прибутку. Результати аналізу свідчать про динаміку зазначених показників.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком сума чистого прибутку скоротилася на 73 тис. грн. Це було обумовлено зменшенням середніх залишків

власного капіталу на 8,9 тис. грн. Рентабельність скоротилася на 0,015 п.п., що призвело до зменшення чистого прибутку на 57,51 тис. грн. Оборотно́ість активів зменшилася на 3,278 п.п., що призвело до зменшення чистого прибутку на 26,15 тис. грн., а мультиплікатор капіталу зрос на 0,387 п.п., що призвело до збільшення чистого прибутку на 1,75 тис. грн.

Таблиця 2.10

Оцінка впливу чинників на зміну чистого прибутку ТОВ «ВП»  
 ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ за 4-факторною мультиплікативною моделлю  
 (за 2021-2023 рр.)

№ з/п	Показники	За роками, тис грн.			Абсолютне відхилення, тис грн.		Вплив факторів	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	83	10	21	-73	11		
2	Доход від реалізації, тис. грн.	3395	1093	3012	-2302	1919		
3	Середні залишки активів, тис. грн.	787,5	1057,5	1038,5	270	-19		
4	Середні залишки власного капіталу, тис. грн.	433,5	480	495,5	46,5	15,5	8,90	0,32
5	Рентабельність чиста (р.1 / р.2), п.п.	0,024	0,009	0,007	-0,015	-0,002	-57,51	-2,46
6	Оборотність активів (р.2 / р.3), п.п.	4,311	1,034	2,900	-3,278	1,867	-26,15	14,21
7	Мультиплікатор капіталу (р.3 / р.4)	1,817	2,203	2,096	0,387	-0,107	1,75	-1,07

У року 2023 порівняно з 2022 середній чистий прибуток підвищився на 11 тис. грн., зокрема через зростання середніх залишків власного капіталу на 0,32 тис. грн. Рентабельність зменшилася на 0,002 п.п., що призвело до зменшення чистого прибутку на 2,46 тис. грн. Оборотно́ість активів підвищилася на 1,867 п.п., в результаті чого чистий прибуток збільшився на 14,21 тис. грн. Одночасно мультиплікатор капіталу скоротився на 0,107 п.п., що спричинило зменшення чистого прибутку на 1,07 тис. грн.

Ці дані базуються на припущенні, що всі вказані фактори змінюються незалежно один від одного. Проте ця модель не враховує вплив обсягу

виробництва (реалізації) продукції на її собівартість. Зазвичай, зі зростанням обсягу виробництва (реалізації) собівартість одиниці продукції знижується, оскільки збільшується лише сума змінних витрат, тоді як постійні витрати залишаються незмінними. Навпаки, при зменшенні обсягу виробництва собівартість продукції зростає через більший обсяг постійних витрат на одиницю продукції.

## **2.2. Оцінка забезпечення стратегічного розвитку ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ**

Вивчення видової структури виробничих стратегій потребує з'ясування сутності самого поняття. В одному із досліджень автора під виробничою стратегією підприємства запропоновано розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складовими, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства [1].

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, рівень організації виробництва; ефективність виробництва; обсяги виробництва; концентрація управління виробництвом; виробничий потенціал; виробничі потужності та рівень їх використання; витрати виробництва; ефективність управління запасами; ефективність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управління якістю, рівень техніки та технології; резерви продуктивності праці; напрями інвестування; швидкість впровадження інновацій [2, с. 47]. Також існують наукові підходи, в яких виділено окремі види виробничих стратегій без урахування якогось із критеріїв.

Зокрема, З. Шершньовою запропоновано такі виробничі стратегії: створення нового виробництва; використання наявного виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; впровадження оперативного-календарного планування тощо [3, с. 383].

Дещо подібним є підхід О. Ковтуна, який виділив стратегію змін у технологічному процесі; стратегію створення нового виробництва; стратегію використання наявного виробничого потенціалу; стратегію змін в організації виробництва; стратегію виробництва з орієнтацією на пересічний попит; стратегію виробництва з урахуванням реально наявного мінімального попиту; стратегію виробництва, спрямовану на повне задоволення попиту [2, с. 186].

Максим Корецький, Андрій Дегтяр та Олена Дація розробили широкий спектр виробничих стратегій, що включає диверсифікацію, спеціалізацію, диференціацію, концентрацію, реконструкцію та зниження собівартості 4, с. 98. Зокрема, у контексті загальної класифікації інноваційних стратегій, Зоя Шершньова, Максим Корецький, Андрій Дегтяр та Олена Дація визначили такі виробничі стратегії, як стратегія нового виробництва; стратегія технічного переоснащення; стратегія модернізації; стратегія реконструкції; стратегія удосконалення структури виробництва 3; 4. У дослідженні постулатів Ольги Кузьміної та Наталії Петришин висвітлено різноманітні види виробничих стратегій, що враховують величину прибутку від реалізації продукції та попит на неї. Зокрема, виділені такі стратегії, як переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація виробництва, інноваційні трансформації виробництва (виробничих технологій) 5, с. 16. У свою чергу, Зоя Шершньова ретельно розглянула основні характеристики підприємства (профіль виробництва, розмір, усталеність, витрати на НДПКР, ключові фактори успіху) та запропонувала такі види виробничих стратегій, як стратегія «приспособлення», нішова стратегія, силова та «піонерна» стратегії 3, с. 35. Ольга Стерлігова, враховуючи пріоритети операційної діяльності підприємства, розмежувала традиційні виробничі стратегії (мінімізація витрат та розвиток гнучкості) від сучасних (розвиток якості та мінімізація часу) 6, с. 172. Тетяна Омеляненко виклала типологію виробничих стратегій на основі концепції різних періодів функціонування виробництва. Для миттєвого періоду була

запропонована реплікаційна стратегія, для короткострокового – стратегія маневрування, для середньострокового – стратегія зростання, для довгострокового – інноваційна стратегія 7, с. 16. Марія Рибак створила класифікацію виробничих стратегій, де виокремлені напрями, такі як ефективне використання виробничого потенціалу, створення нових видів виробництва, зміни в технологічному процесі та удосконалення організації виробництва 8, с. 118–119. Для кращого розуміння принципових відмінностей виробничих стратегій можна розділити їх на чотири категорії: - ринково-орієнтовані стратегії; - стратегії на основі виробничих можливостей; - стратегії на основі загальних можливостей підприємства; - комплексні стратегії. Різниця між ними полягає в тому, що в першому випадку поведінку підприємства визначає споживач, в другому - виробничі можливості, у третьому - можливості підприємства в цілому, а у четвертому ураховується комплекс факторів. Під час формування виробничої стратегії менеджери звертають увагу на сприйняття товару ринком, спрямовуючи зусилля на конкурентні переваги чи ринкові. Конкурентні переваги можуть включати низьку вартість, високу якість, швидкий ввід на ринок нової продукції, широкий асортимент, урахування потреб споживачів.

Вибір стратегій виробництва для досягнення конкурентних переваг повинен бути обґрунтований на основі аналізу попиту на продукцію та доходів від її реалізації. Подробне дослідження цих стратегій представлено в праці О. Кузьміна та Н. Петришина.

Вибір другого типу стратегій базується на оцінці якісних та кількісних характеристик виробництва, таких як наявність виробничих потужностей та їх можливе використання, термін функціонування виробництва, стадія життєвого циклу товару та операційний пріоритет бізнесу.

Таким чином, враховуючи можливості та потреби виробничих потужностей компанії, можна скласти стратегію використання наявного виробничого потенціалу для стабільного попиту на продукцію, забезпечуючи економічний успіх та ефективне використання ресурсів. При зростанні попиту

або зміні вимог споживачів, рекомендується впровадження нових видів діяльності чи модифікація технологій. У випадку стабільного або зростаючого попиту та низької ефективності у використанні виробничих потужностей, рекомендується вибір стратегій, як от технічне оновлення, модернізація, реконструкція, поліпшення виробничої структури та організації процесів.

У виборі стратегій з урахуванням тривалості виробництва, на короткий термін (до 1 року) рекомендується використовувати реплікаційну стратегію, що передбачає максимальне використання наявних виробничих можливостей та стабільну виробничу програму.

Протягом короткого періоду (1–2 роки) можна використовувати тактику маневрування, в якій внесення змін до окремих складових операційної системи та характеристик продукції при практично незмінних виробничих можливостях. Мета полягає в максимально ефективному використанні наявного виробничого потенціалу шляхом варіювання його елементів. Для періоду середньої тривалості (2–4 роки) рекомендується стратегія росту, що передбачає збільшення обсягів виробництва уже наявних видів продукції та їхніх модифікацій з урахуванням потреб споживачів. В цей час технологічні та виробничі процеси майже не змінюються, але відбувається збільшення виробничих можливостей і якісне покращення виробничого потенціалу. На виробництво тривалого періоду (понад 4 роки) рекомендується інноваційна стратегія, яка передбачає постійне оновлення технологій, вивчення нових видів продукції, модифікацію наявних, зростання виробничих можливостей та потенціалу.

Залежно від етапу життєвого циклу продукту можна вибрати відповідну стратегію. Так, якщо продукт знаходиться на ранній стадії, то рекомендується стратегія адаптації або стабілізації; на етапі зростання – стратегія збільшення або інтенсифікації; на стадії зрілості – стратегія модифікації або диверсифікації. Цей підхід може мати парадоксальний характер, оскільки стратегія – це довгостроковий план, який має визначати стратегічно важливі пункти



виробництва продукції від її створення до зрілості. Проте ця ситуація може виникнути через зміни у керівництві, корпоративній стратегії або радикальні зміни в умовах функціонування підприємства.

Тому на ранній стадії рекомендується використовувати стратегію адаптації, що передбачає повне врахування потреб та побажань покупців стосовно основних характеристик продукції. Це допоможе розширити ринкову нішу, збільшити попит на продукцію, що в результаті сприятиме більш ефективному використанню виробничих можливостей. Також на цьому етапі можливо використовувати стратегію стабілізації при сталому попиті, високій економічній ефективності виробничої діяльності та оптимальному завантаженні виробничих потужностей. Це передбачатиме випуск освоєної продукції при майже не змінних кількісних та якісних параметрах, використання наявного виробничого потенціалу та його поступове зростання.

Під час кількісно-якісного розгляду стадій життєвого циклу товару виникає проблема вибору стратегії, яка заохочує динамічне зростання. На піку зростання цілком розумно розглянути вибір між стратегією розширення та стратегією інтенсифікації. Перша передбачає інтенсивне розширення виробництва при збереженні технологічних стандартів. Друга – нарощування продуктивності шляхом оптимізації використання ресурсів та впровадження новітньої техніки.

Коли товар досягає стадії зрілості, рекомендовані стратегії – модифікація та диверсифікація. Модифікація ґрунтується на впровадженні технологічних новацій та створенні продукції з покращеними властивостями. Диверсифікація, з іншого боку, спрямована на збільшення різноманітності продуктів та напрямів діяльності. Обидві стратегії спрямовані на оновлення та розширення виробництва для кращого використання потенціалу.

Операційні пріоритети визначають вибір стратегії виробництва залежно від можливостей мінімізування витрат, підвищення гнучкості та якості, збільшення швидкості та надання післяпродажного обслуговування. Сучасні пріоритети посунулися від низьких витрат та гнучкості до високої якості та

інноваційності продукції. Покупці нині більше цінують якість товарів та швидкість випуску новинок на ринок. Після продажний сервіс, що включає якість обслуговування, швидкість реагування та доступні ціни, також став важливим пріоритетом для споживачів.

Ще однією групою виробничих стратегій є стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, або стратегії загальних переваг. Тобто вибір виробничої стратегії необхідно робити, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не тільки його виробничої складової чи комерційних інтересів. Серед цих стратегій виділили адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву.

Адаптаційна стратегія доцільна для впровадження на невеликих підприємствах, які характеризуються невеликими масштабами виробничої діяльності, стабільним, вузьким асортиментом продукції, низьким рівнем інноваційної активності та витрат на неї. Проте за невеликих обсягів виробництва вони можуть краще реагувати на потреби споживачів, враховувати їх побажання та потреби, за рахунок чого мати конкурентні переваги.

Стратегія спеціалізації рекомендована до впровадження на невеликих чи середніх підприємствах з відповідними обсягами виробництва, які поступово впроваджують інновації у виробничий процес та збільшують витрати на НДПКР. В цьому випадку загальною перевагою підприємства стане здатність швидко реагувати на особливі потреби ринку, тим самим формуючи свою ринкову нішу та поступово її розширюючи за рахунок спеціалізації виробництва.

Для великих та середніх компаній з великосерійним чи масовим виробництвом, активною інноваційною діяльністю та достатнім фінансуванням пропонуємо стратегію, яка забезпечить перевагу за рахунок технологічності, інновацій та масштабності виробництва.

Стратегія прориву може бути важлива для молодих компаній або тих, хто випускає нові продукти на ринок та працює з інноваціями. Очевидно, введення цієї стратегії потребуватиме значних витрат на НДПКР. За допомогою стратегії

прориву можна досягти переваг завдяки інноваціям, новизне продукту та швидкості виходу на ринок.

Також пропонуємо комплексні стратегії, які враховують кілька чинників одночасно. Сюди входять стратегії стабілізації, оновлення, модифікації, переорієнтації та реструктуризації.

Введення стратегії стабілізації доцільне для компаній з виробничим потенціалом, стабільною нішею на ринку та обмеженими можливостями для інновацій. Такі умови спрямовують виробництво на ефективне використання виробничих потужностей, поступове їх покращення та зростання продуктивності.

Стратегія оновлення передбачає створення нових виробництв, розвиток структурних підрозділів та нових напрямків діяльності. Рекомендовано для компаній з фінансовими ресурсами, інноваційною діяльністю та доброю репутацією.

Стратегія модифікації передбачає зміни у технологічних процесах та характеристиках продукції і рекомендована для компаній з виробничим потенціалом, який потребує оптимізації через застосування сучасних технологій.

Стратегія переорієнтації має на меті віднайти нові шляхи для виробництва, які відповідають основному напрямку компанії, хоча це не є обов'язковістю. Переорієнтація може стосуватися усього асортименту продукції або конкретних його частин. Цей тип стратегії рекомендується використовувати для підприємств, які втрачають свої позиції на ринку, але мають достатньо виробничих ресурсів та потенціалу.

Стратегія реорганізації означає повну зміну орієнтації виробництва, внесення кардинальних змін у виробничий процес. Цей тип стратегії може бути характерним для компаній, чий виробничий профіль не відповідає сучасним потребам ринку. Такі підприємства можуть мати достатній виробничий потенціал, який потрібно буде адаптувати під новий напрямок діяльності.

У висновку, кожна з описаних стратегій спрямована на отримання

очікуваного економічного результату від виробничої діяльності, забезпечення ефективного використання виробничих можливостей та потенціалу, а також максимальне задоволення потреб ринку. Тому формування виробничої стратегії можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує загальну стратегію компанії, продуктово-товарну політику, ресурси та інші функціональні стратегії. Вибір конкретного типу стратегії залежатиме від характеристик підприємства, виробничих можливостей, спрямованості на споживача і ринок, або може комбінувати ці аспекти з метою досягнення загальної мети.

ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» - виробник побутових будівельних матеріалів, який виділяється на ринку України. Компанія фокусується на виготовленні будівельних матеріалів для дому, включаючи цеглу, плитку, сантехніку та сходи. Ми розглянемо стратегію виробництва, переваги, проблеми та можливості компанії.

У портфоліо компанії - широкий вибір матеріалів для внутрішнього та зовнішнього оздоблення будівель. Від цегли до водостічних систем - наші продукти відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Ми використовуємо передові технології та інновації для ефективної конкуренції на ринку.

Наша компанія акцентується на розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та якості виробів. Ми постійно удосконалюємо виробництво, використовуємо нові матеріали та обладнання для задоволення споживачів та лідерства на ринку.

Наша конкурентна перевага - якість продукції. Ми відомі своєю надійністю та довговічністю матеріалів, що відповідають найвищим стандартам якості. Система контролю якості на кожному етапі виробництва гарантує якісну продукцію для наших клієнтів.

Ще однією конкурентною перевагою є гнучка цінова політика компанії. ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» спроможне пропонувати конкурентні ціни на свою продукцію завдяки оптимізації виробничих процесів,

раціональному використанню ресурсів та постійному контролю над витратами. Це дозволяє підприємству залучати нових клієнтів та зберігати вже існуючих, забезпечуючи стабільний ринковий позиціонування.

Крім того, компанія має широку дилерську мережу по всій Україні, що дозволяє забезпечувати швидку поставку продукції клієнтам у будь-якій точці країни. Це робить покупку матеріалів у ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» зручною та ефективною опцією для будівельних компаній, майстрів-будівельників та приватних осіб.

Проте, разом зі своїми перевагами, компанія також стикається з рядом проблем та викликів. Однією з таких проблем є конкуренція на ринку. У сфері виробництва будівельних матеріалів існує велика кількість підприємств, які пропонують схожу продукцію, тому підприємству необхідно активно працювати над залученням нових клієнтів, удосконаленням продукції та розвитком нових інновацій, щоб зберегти свою конкурентну позицію.

Великою проблемою є зміни на ринку та у споживчому попиті. Технології швидко розвиваються, а споживачі стають більш екологічно свідомими, що вимагає від компаній постійно змінювати свою продукцію та пристосовуватися до нових вимог. ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» повинне бути готове до впровадження нових технологій, екологічно чистих матеріалів та інновацій для забезпечення відповідності споживчому попиту.

Іншою проблемою може бути нестабільна ситуація на ринку будівельних матеріалів, зокрема зміни валютних курсів, зростання цін на енергоносії та інші фактори, які можуть вплинути на вартість виробництва та збут продукції. Для того, щоб запобігти таким ризикам, компанія повинна мати гнучку стратегію управління ризиками та ефективно адаптуватися до змін на ринку.

Однак разом із проблемами ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» має ряд можливостей для розвитку та зростання. Однією з таких можливостей є розширення асортименту продукції. Компанія може розглянути виробництво нових видів будівельних матеріалів, які відповідатимуть актуальним тенденціям споживчого попиту та вимогам екологічної безпеки.

Ще однією можливістю для розвитку є вивчення нових ринків збуту. Компанія може розширити свою діяльність на зовнішні ринки, вивчивши попит на свою продукцію за кордоном та знаходячи нових партнерів для співпраці. Це дозволить компанії збільшити свою клієнтську базу та забезпечити стабільний потік замовлень.

Крім того, ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» може інвестувати в дослідження та розвиток, щоб впроваджувати нові технології та інноваційні рішення. Це допоможе підприємству зберегти свою конкурентну перевагу, розширити асортимент продукції та задовольнити змінюються потреби споживачів. Компанія володіє широким асортиментом високоякісних будівельних матеріалів, має стабільне ринкове положення та гнучку цінову політику. Проте, вона стикається із конкуренцією на ринку, змінами у споживчому попиті та іншими проблемами.

Для досягнення успіху та збереження конкурентних позицій, ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» повинно активно вдосконалювати свою стратегію виробництва, реагувати на зміни на ринку та постійно вдосконалювати свою продукцію. Компанія має гарний потенціал для розвитку та зростання, який може бути використаний завдяки злагодженій роботі колективу та стратегічному керівництву.

ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» – це компанія, яка вже зарекомендувала себе на ринку, але повинна постійно працювати над вдосконаленням та розвитком, щоб залишатися конкурентоспроможною та успішною в умовах сучасного бізнесу.

## 2. Стратегія виробництва

Основна стратегія виробництва ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» - це спрощення виробничих процесів і постійне покращення якості продукції. Ця стратегія передбачає поєднання ефективних технологій та інноваційних методів виробництва, що дозволяє компанії виготовляти продукцію високої якості за доступними цінами.

Активно використовує можливості сучасних технологій для автоматизації

та оптимізації виробничих процесів. Це дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити продуктивність праці та якість випускається продукції. Компанія інвестує у впровадження передових технологій, що дозволяють їй бути конкурентоспроможною на ринку.

Постійне покращення якості продукції - ключовий пріоритет для «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ». Компанія вкладає значні зусилля у контроль якості на кожному етапі виробничого процесу, від підбору сировини до фінального контролю готової продукції. Застосування сучасних методів контролю якості та впровадження систем управління якістю дозволяє забезпечити високу якість продукції, що задовольняє потреби навіть найвимогливіших клієнтів.

Одним з головних принципів компанії є постійне вдосконалення виробничих процесів. Для досягнення цієї мети «ВП» постійно аналізує свою діяльність, шукає можливості для оптимізації та удосконалення технологічних процесів. Компанія вивчає відгуки клієнтів, аналізує ринкові тенденції та конкуренцію, щоб постійно вдосконалювати свою продукцію та виробничі процеси.

Нові технології та методи виробництва є важливим чинником успішності «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ». Компанія вкладає великі зусилля в дослідження та впровадження передових технологій, які дозволяють їй підтримувати високу якість продукції та знижувати витрати виробництва. Впровадження новітніх технологій дозволяє компанії бути на крок попереду конкурентів і задовольняти зростаючі вимоги ринку.

Активне вивчення попиту на ринку є ще однією важливою складовою стратегії «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ». Компанія постійно аналізує потреби клієнтів, вивчає їх вимоги та побажання, щоб виробляти продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та відповідає потребам споживачів. Швидке реагування на зміни в попиті дозволяє компанії оперативно адаптувати свою стратегію та асортимент продукції.

Компанія ставить перед собою завдання підтримувати високий рівень

якості продукції та постійно залучати інновації для розвитку бізнесу. Компанія працює над створенням сприятливих умов для розвитку своїх співробітників, стимулює їх саморозвиток та навчання, щоб кожен працівник міг приносити свій внесок у постійне вдосконалення продукції та процесів.

Підприємство приділяє велике значення інноваціям та розвитку. Компанія постійно вдосконалює свої продукти, вивчає нові технології та методи, що дозволяє їй бути на передових позиціях у своєму сегменті ринку. Інновації допомагають компанії розширювати асортимент продукції, прискорювати виробничі процеси та забезпечувати конкурентні переваги.

Компанія активно співпрацює з партнерами та постачальниками, що дозволяє їй отримувати сировину та матеріали високої якості за конкурентоспроможними цінами. Компанія прагне побудувати довгострокові партнерські відносини, щоб гарантувати стабільність в постачанні та якості сировини для виробництва продукції.

Успішна стратегія виробництва базується на поєднанні ефективних технологій, постійного покращення якості продукції та глибокого знання потреб ринку. Компанія стежить за новітніми тенденціями у галузі та завжди готова до втілення нових ідей та рішень для розвитку свого бізнесу.

Стратегія «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» полягає в створенні інноваційної, конкурентоздатної та ефективної компанії, яка забезпечує високу якість продукції та відповідає потребам ринку. Компанія дотримується принципів сталого розвитку, ефективного управління та відкритості до змін, що дозволяє їй надійно стояти на ринку та конкурувати з іншими учасниками та постійно розвивається, розширюючи свою присутність на ринку та вдосконалюючи виробничі процеси. Компанія працює над розширенням асортименту продукції, вдосконаленням якості та впровадженням інноваційних рішень, що дозволяє їй збільшувати свою конкурентоспроможність та підтримувати лідерські позиції на ринку.

Усі ці стратегії та підходи дозволяють ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» успішно функціонувати на ринку,



забезпечуючи високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Компанія відома своєю надійністю, професіоналізмом та високим рівнем сервісу, що дозволяє їй займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Гнучкість виробничого процесу є однією з ключових конкурентних переваг сучасних компаній, яка може вирішити низку проблем, що постають у процесі виробництва, впливаючи на конкурентоспроможність бізнесу та його успішність на ринку. У цьому контексті, компанія «ВП» відзначається своєю здатністю швидко адаптуватися до змін на ринку шляхом зміни асортименту продукції з урахуванням попиту та модних тенденцій. Ця гнучкість дозволяє підприємству ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку та задовольняти потреби клієнтів, що є ключовим фактором успіху в умовах сучасної економіки.

Перш за все, важливо зазначити, що спроможність компанії швидко реагувати на зміни попиту є критичною для успіху бізнесу, оскільки ринок постійно змінюється, а споживачі все вибагливіші та вимогливіші. Підприємство, яке не в змозі адаптуватися до нових тенденцій та потреб споживачів, ризикує втратити свою конкурентну перевагу та зазнати втрат на ринку. Тому, гнучкість виробничого процесу дозволяє компанії «ВП» оперативно реагувати на зміни у споживчих уподобаннях та швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи високу реактивність на ринкові зміни та збереження позицій на ринку.

Друга ключова перевага гнучкості виробничого процесу полягає у здатності компанії швидко переключатися на виробництво нових продуктів або модифікацію існуючих у відповідь на нові тенденції чи конкурентний тиск. Це дозволяє підприємству оперативно виводити на ринок інноваційні продукти та послуги, пристосовані до потреб споживачів, що є важливим чинником підтримання конкурентоспроможності компанії та забезпечення її росту у довгостроковій перспективі.

Покращення якості продукції та зниження витрат через оптимізацію виробничих процесів є ще однією перевагою гнучкості, яка дозволяє компанії

«ВП» привертати нових клієнтів та зберігати існуючі позиції на ринку. Швидке переключення між різними продуктами та їх модифікація дозволяє уникнути перебоїв у постачанні та забезпечити стабільність виробництва у разі зміни запиту споживачів. Крім того, гнучкість виробничого процесу дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та зменшувати витрати на виробництво, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності бізнесу у цілому.

Ще однією важливою перевагою гнучкості виробничого процесу для компанії «ВП» є можливість швидко реагувати на внутрішні фактори, такі як зміни в організаційній структурі, виробничих процесах або технологічних інноваціях, що дозволяє компанії бути більш адаптивною та готовою до змін. Гнучкість виробничого процесу забезпечує більшу маневреність у прийнятті стратегічних рішень та швидку реакцію на внутрішні зміни, що робить компанію більш конкурентоздатною та пристосованою до внутрішніх викликів.

З метою успішного розвитку та збереження лідерських позицій на ринку, компанії необхідно постійно вдосконалювати свої виробничі процеси та підтримувати гнучкість у своєму бізнесі. Це дозволить підприємству бути готовим до будь-яких змін на ринку, оперативно реагувати на конкурентну середу та задовольняти потреби споживачів. Ключові аспекти успішного впровадження гнучкості виробничого процесу включають в себе постійну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку та впровадження стратегії гнучкості, а також навчання та розвиток персоналу.

Підсумовуючи, гнучкість виробничого процесу компанії «ВП» є ключовою перевагою, яка дозволяє їй ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати успіх у сучасній економічній обстановці. Здатність компанії швидко реагувати на зміни вимог споживачів, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати виробничі процеси дозволяє їй бути гнучкою та адаптивною до нових умов, що робить її конкурентоздатною та успішною на ринку. Таким чином, гнучкість виробничого процесу є необхідною умовою для стабільної та успішної діяльності підприємства в умовах сучасного бізнесу.

### 3. Конкурентні переваги

Крім гнучкості виробництва, у «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є кілька інших конкурентних переваг. По-перше, це великий досвід інженерного персоналу та високої кваліфікації працівників виробництва. Команда професіоналів забезпечує високу якість продукції та швидкий виріст обсягів виробництва.

Компанія є визнаним лідером у виробництві будівельних матеріалів завдяки своїм важливим конкурентним перевагам, які включають гнучкість виробництва, великий досвід інженерного персоналу та високу кваліфікацію працівників. Компанія має репутацію надійного постачальника якісних будівельних матеріалів, які відповідають найвищим стандартам якості.

Однією з ключових конкурентних переваг «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є їхня гнучкість виробництва. Компанія має здатність швидко реагувати на змінні умови ринку та замовлення клієнтів, адаптуючи виробництво під потреби і побажання клієнтів. Це дозволяє компанії забезпечити швидку поставку продукції та звільнення великі обсяги замовлень без втрати якості.

Ще однією важливою конкурентною перевагою є великий досвід інженерного персоналу в компанії. Команда професіоналів, яка має різноманітний досвід у виробництві будівельних матеріалів, здатна розробляти та впроваджувати інноваційні технології у виробництві. Це дозволяє компанії вдосконалювати свою продукцію, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність.

Висока кваліфікація працівників виробництва також є суттєвою конкурентною перевагою «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ». У компанії працюють тільки досвідчені та кваліфіковані спеціалісти, які проходять регулярне навчання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції та швидкий виріст обсягів виробництва, що робить компанію бажаним партнером для будівельних проектів будь-якої складності.

Крім інженерного персоналу та працівників виробництва, ще однією

конкурентною перевагою «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є їхня здатність до інновацій та постійного вдосконалення усіх процесів виробництва. Компанія інвестує в дослідження та розвиток, а також співпрацює з провідними науковими установами та партнерами для впровадження новітніх технологій у виробництво. Це дозволяє компанії триматися на передовій галузі та задовольняти навіть найвимогливіших клієнтів.

«ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» також має стабільні відносини з постачальниками та дистриб'юторами, що забезпечують надійну поставку сировини та готової продукції. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на запити ринку та забезпечувати стабільний обіг продукції. Такий підхід дозволяє компанії зосередитися на пошуку нових ринків та розвитку нових продуктів, що робить їх ще більш конкурентоспроможною в індустрії будівельних матеріалів.

Надзвичайно важливим аспектом для компанії є висока якість її продукції. «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» дотримується усіх вимог стандартів якості та впроваджує строгі контрольні процедури на кожному етапі виробництва. Компанія також володіє сертифікатами якості, які підтверджують відповідність їхніх продуктів міжнародним стандартам безпеки та якості. Завжди вдасться займати одне з провідних місць на ринку будівельних матеріалів завдяки своїм конкурентним перевагам та стратегії найкращого обслуговування клієнтів. Компанія завжди веде переговори зі своїми клієнтами та партнерами для забезпечення повної задоволеності та вирішення будь-яких питань, що можуть виникнути під час співпраці.

В цілому, «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є сильним та надійним гравцем на ринку будівельних матеріалів, завдяки своїй гнучкості виробництва, великому досвіду інженерного персоналу, високій кваліфікації працівників та здатності до інновацій. Компанія швидко реагує на зміни умов ринку та потреби клієнтів, а також постійно підвищує якість своєї продукції. Завдяки цим перевагам, «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є надійним та конкурентоспроможним партнером для будь-якого будівельного проекту.

Додатковою конкурентною перевагою є власне виробництво сировини для будівельних матеріалів. Компанія володіє кількома шахтами та заводами, що дозволяє їй контролювати якість сировини та знижувати витрати на її закупівлю. Це дозволяє «ВП» бути більш конкурентоспроможною на ринку.

#### 4. Проблеми

Незважаючи на свої переваги, ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» також має свої проблеми. Однією з найбільших проблем є високий рівень конкуренції на ринку будівельних матеріалів. Щоб зберегти свою позицію на ринку, компанія повинна постійно інвестувати в інновації та рекламу.

ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є однією з провідних компаній на ринку будівельних матеріалів, яка відома не лише якістю своїх продуктів, але й широким асортиментом, зручною логістикою та високим рівнем обслуговування клієнтів. Однак, навіть така успішна компанія не є винятком від труднощів, з якими стикаються сучасні підприємства. На обличчя бізнесу завжди є свої виклики та проблеми, з якими необхідно ефективно впоратися для подальшого зростання та розвитку.

Однією з найбільших проблем, з якими стикається ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», є високий рівень конкуренції на ринку будівельних матеріалів. З плином часу все більше та більше компаній входять на цей ринок, пропонуючи свої продукти та послуги. Це створює необхідність постійного вдосконалення, пошуку нових рішень та стратегій для збереження та зміцнення позицій компанії серед конкурентів.

Для того щоб ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» залишалася лідером на ринку будівельних матеріалів, необхідно постійно інвестувати в інновації та рекламу. Інновації в цьому сегменті промисловості вельми важливі, оскільки технології постійно змінюються, а споживачі стають все вимогливішими. Нові будівельні матеріали, які є екологічно дружними, мають високу міцність та термін служби, є чіткою відповіддю на зростаючі потреби ринку.

Крім того, ефективна рекламна кампанія допомагає не лише привернути

нових клієнтів, а й зберегти вірних споживачів. Вірна реклама допомагає позиціонувати бренд на ринку, створюючи позитивний імідж та асоціації серед споживачів. Креативні та ефективні рекламні кампанії можуть значно підвищити увагу до продукції компанії, збільшити обсяги продажів та підвищити відомість бренду серед цільової аудиторії.

Однак, боротьба за ринкову частку та залучення нових клієнтів не є єдиними викликами для ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ». Іншою важливою проблемою може бути внутрішнє управління та організація підприємства. Оптимізація бізнес-процесів, впровадження нових управлінських інструментів, пошук ефективних рішень для підвищення продуктивності та зниження витрат - це також важливі завдання для підприємства.

Велике значення має і те, як взаємодіє компанія з постачальниками та партнерами. Партнерство та взаємодія з іншими підприємствами може стати ключовим фактором успіху в сучасних умовах. Співпраця з іншими компаніями може допомогти залучити нові можливості та ринки, забезпечити легший доступ до нових технологій та ринків.

Також проблемами, з якими може стикатися ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», є економічна нестабільність, зміни у законодавстві або податковій політиці, а також вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія, природні катастрофи та глобальні кризи. Управління ризиками та гнучкість в реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі є ключовими аспектами успішного функціонування компанії в умовах нестабільності.

Одним зі способів вирішення цих проблем є постійне вдосконалення стратегій управління, пошук ефективних інструментів та аналіз сильних та слабких сторін компанії. Інновації та постійне вдосконалення продуктів та послуг, співпраця з партнерами та командна робота всередині підприємства можуть стати важливими факторами успіху в умовах конкурентної боротьби та викликів ринкової економіки.

У світі безмежних можливостей і технологій, компанії, які уміють швидко адаптуватися до зміни, використовувати власні переваги та ефективно

керувати проблемами, мають всі шанси досягти успіху. ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» може стати прикладом успішного підприємства, яке здатне ефективно впоратися з викликами та проблемами, зростати та розвиватися у складних умовах сучасного бізнесу. Секрет успіху полягає в гнучкості, інноваціях та ефективному управлінні, які дозволяють підтримувати конкурентну перевагу та відповідати вимогам ринку.

Нестабільність політичної ситуації в Україні може стати серйозною проблемою для бізнесу та економіки країни. Політичні конфлікти, корупція, нечіткість законодавства - все це може призвести до затримки розвитку бізнесу та порушення економічної стабільності. Події на міжнародній арені, такі як війни чи санкції, також можуть мати вплив на економіку країни, оскільки Україна є частиною світового ринку та залежить від зовнішньої політики.

Бізнес ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», як будь-який інший бізнес у цих умовах, може стикнутися з численними труднощами. Наприклад, зміни валютного курсу, вартості енергоресурсів, податків та інших факторів можуть призвести до збільшення витрат на виробництво та зниження прибутків. Крім того, нестабільна політична ситуація може призвести до затримання виробництва чи продажу продукції через невизначеність у регулюванні бізнесу.

Ще однією проблемою, яка може вплинути на бізнес «ВП», є зміни у законодавстві. Нові закони щодо оподаткування, регулювання ринку, охорони навколишнього середовища тощо можуть потребувати зміни виробничих процесів та збільшення витрат на дотримання вимог. Це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства та скорочення прибутку.

Для успішної роботи у таких умовах важливо мати гнучку стратегію та можливість швидко адаптуватися до змін. Компанія «ВП» повинна уважно аналізувати ринок, прогнозувати можливі ризики та реагувати на них вчасно. Важливо мати ефективну комунікацію з урядом та іншими зацікавленими сторонами, щоб впливати на прийняття рішень, які можуть вплинути на бізнес.

Також важливо розвивати внутрішні потужності компанії,

вдосконалювати виробничі процеси та підвищувати якість продукції. Інвестування у нові технології, підвищення кваліфікації персоналу та розширення ринків збуту можуть допомогти забезпечити стійкість та розвиток бізнесу «ВП» навіть у складних умовах.

Однак, необхідно також пам'ятати про важливість відповідальної підприємницької поведінки та дотримання вимог законодавства. Слід уникати корупції та недобросовісної конкуренції, а також дбати про дотримання вимог щодо охорони навколишнього середовища та прав працівників.

Усі ці аспекти важко врахувати у кожному випадку, проте вони є важливими для успішного функціонування бізнесу «ВП» у сучасних умовах. Шлях до стабільного та прибуткового бізнесу може бути складним, проте з правильною стратегією та професійним підходом до управління, це досяжно.

#### 5. Можливості для розвитку

Упередження може перешкоджати досягненню успіху, але важливо не дати йому заволодіти нашими діями. Успішне підприємство завжди шукає можливості для розвитку незважаючи на проблеми, що можуть виникати на шляху. ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» - це підприємство, яке не стоїть на місці, а постійно шукає шляхи для розвитку та вдосконалення.

Компанія має значні можливості для розширення своїх продажів та виходу на міжнародний ринок. Розвиваючи географію продажів, підприємство може отримати нові клієнти та збільшити обсяги реалізації своєї продукції. Постійний пошук нових ринків дозволить зростити конкурентоспроможність та виходити за межі вже насичених ринків в Україні.

Досягнення успіху на міжнародному ринку може стати ключовим фактором для стабільного розвитку компанії. Проникнення на зовнішні ринки дозволить виробнику «ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» не лише розширити географію продажів, а й збільшити прибуток та підвищити власний статус у світі бізнесу. Міжнародний ринок відкриває безліч можливостей для підприємства, і компанія повинна готуватися до цього крок за кроком.

Необхідно звернути увагу на збільшення обсягів виробництва та



розширення асортименту продукції. Розширення асортименту дозволить компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку, а також задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Успішна компанія постійно вдосконалює свою продукцію та відповідає потребам споживачів, що є головним ключем до успіху в сучасному бізнесі.

Диверсифікація ризиків також є важливим аспектом для успішного розвитку підприємства. Широкий асортимент продукції та наявність різних напрямків розвитку дозволить компанії уникати чрезмерного ризику та забезпечити стабільність у діяльності. Крім того, різноманітність продукції може привертати більше клієнтів та забезпечувати стабільні прибутки навіть у складних економічних умовах.

Постійне покращення якості продукції та впровадження новітніх технологій також можуть значно позитивно вплинути на розвиток компанії. Висока якість продукції відкриває нові можливості на ринку та дозволяє зберігати лояльність клієнтів. Технологічні інновації дозволяють підприємству вирішувати складні завдання швидше та ефективніше, що є ключем до конкурентоспроможності в сучасному світі.

Розвиток партнерських відносин з іншими компаніями та установами також може забезпечити додаткові можливості для розвитку та збільшення обсягів продажів. Партнерства дозволять підприємству отримати доступ до нових ресурсів, технологій та ринків, що значно розширить горизонти бізнесу та дозволить швидше досягати поставлених цілей.

Важливо також активно впроваджувати маркетингові стратегії та просувати продукцію на ринку. Інформаційна підтримка, реклама та PR-події можуть виявитися дієвими інструментами для залучення нових клієнтів та підвищення популярності бренду. Ефективний маркетинг може забезпечити підприємству перевагу на ринку та допомогти швидше входити на нові шляхи розвитку.

Ще одним аспектом важливості є також надавати увагу кадровому потенціалу компанії і забезпечувати розвиток персоналу. Кваліфіковані та

мотивовані співробітники є головним капіталом будь-якого підприємства, і їхні знання та навички можуть бути ключем до успіху. Інвестування в розвиток персоналу та вдосконалення кадрового резерву дозволить підприємству бути готовим до викликів майбутнього та впевненіше рухатися вперед.

Наприкінці, важливо пам'ятати, що розвиток компанії - це постійний процес, який вимагає уваги, ресурсів та роботи. Незважаючи на проблеми та виклики, важливо не губити мотивацію та шукати нові можливості для розвитку. ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» має значний потенціал для розвитку, і перед ним відкриваються безліч можливостей для реалізації своїх амбіцій та досягнення успіху.

Додатково, підприємство може розширити свій асортимент продукції та ввести нові товари на ринок. Наприклад, розробка екологічно чистих будівельних матеріалів може відкрити нові можливості для компанії та забезпечити їй конкурентні переваги.

ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» - це компанія, яка займається виробництвом будівельних матеріалів і має великий успіх на ринку. Незважаючи на велику конкуренцію в цій галузі, компанія володіє численними конкурентними перевагами, що дозволяють їй займати лідерські позиції і просуватися вперед. Її успіх обумовлений не лише якістю вироблених матеріалів, але й гнучкістю виробництва та швидкістю реагування на зміни в ринковому середовищі.

Однією з ключових переваг компанії є постійне вивчення ринкових тенденцій та аналіз попиту споживачів. Це дозволяє їм завжди бути в курсі останніх трендів і вчасно реагувати на зміни у смаках і вимогах споживачів. Завдяки цьому, компанія може швидко адаптувати свою продукцію до нових вимог ринку і випустити продукцію, яка відповідає потребам клієнтів.

Додатковою перевагою є висока якість вироблених матеріалів. «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» прагне досягти найвищих стандартів якості у своїй продукції, що дозволяє їм займати сегмент преміум-класу на ринку будівельних матеріалів. Вони вкладають значні зусилля у контроль якості на

кожному етапі виробництва, починаючи від вибору сировини і закінчуючи доставкою готової продукції клієнту.

Крім того, компанія має велику базу постійних клієнтів, що довіряють їй і вибирають своєю постійним постачальником будівельних матеріалів. Це свідчить про високий рівень довіри клієнтів до продукції компанії і добре виконаної роботи. Крім того, компанія активно розвиває свою дилерську мережу і взаємовідносини з партнерами, що дозволяє їм поширювати свою діяльність і розширювати асортимент продукції.

Ще однією важливою складовою успіху компанії є інвестиції у відділ дослідження та розвитку. Компанія постійно вдосконалює свої технології виробництва, запроваджує нові інноваційні методи та матеріали, що дозволяє їм залишатися на високому рівні конкурентоспроможності. Інвестиції в дослідження і розвиток є ключовим фактором, що забезпечує сталий розвиток і успіх компанії на ринку будівельних матеріалів.

Компанія також активно працює над впровадженням принципів сталого розвитку у свою діяльність. Вони прагнуть зменшити вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, використовуючи екологічно чисті матеріали та технології виробництва. Це є важливим елементом корпоративної відповідальності і дозволяє компанії стати більш привабливим для екологічно свідомих споживачів.

Основною метою компанії є постійне удосконалення своїх продуктів і послуг, задоволення потреб клієнтів і досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Цього досягається завдяки великому досвіду, високим стандартам якості, інноваціям і швидким реагуванням на зміни у галузі будівельних матеріалів.

У цілому, ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» є успішним виробником будівельних матеріалів, який має великий потенціал для подальшого розвитку і росту на ринку. Їхній успіх обумовлений численними конкурентними перевагами, які дозволяють їм залишатися лідерами в галузі та задовольняти потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

«ВП» має ряд можливостей для розвитку, таких як розширення географії продажів, введення нової продукції та розробка екологічно чистих матеріалів. Інвестування у інновації та розвиток нових продуктів допоможе компанії забезпечити сталий ріст та продовжити свій успіх на ринку.

Таким чином, аналіз виробничої стратегії ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» показує, що компанія має потенціал для подальшого розвитку та збільшення свого ринкового впливу. Ефективне управління виробництвом та поєднання конкурентних переваг допоможуть «ВП» зберегти своє позицію на ринку та забезпечити стабільний ріст у майбутньому.

### **2.3. Ефективність стратегії розвитку ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ»**

Виробничі стратегії формуються на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія підприємства — система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу диверсифікації, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів.

Вибір виробничих стратегій, маневрування ними обумовлені динамічністю і масштабами змін на підприємстві. При цьому послуговуються такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого

потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу (інерційні характеристики); швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації праці тощо) до умов діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень:

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для налагодження випуску нової продукції;
- оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами

. Для розкриття теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства насамперед потрібно визначити термін «стратегія», адже він досить багатогранний і містить різноманітні трактування, які розглянуто та вміщено в табл. 1.

Поняття «стратегія розвитку» забезпечує формування тандему, який включає відповідні цілі самого підприємства та водночас наявні проблеми.

Саме тому стрімкий розвиток сучасних технологій, інновацій, їх удосконалення, зростання й трансформація обсягів інформації, складна економічна ситуація в країні, глобалізація світової економіки актуалізують питання формування найкращого вибору стратегії для розвитку вітчизняного підприємства.

Відповідно, вибрана стратегія має забезпечувати ефективну діяльність будь-якого підприємства та водночас бути насамперед так званим підґрунтям для стійкої конкурентної позиції на досить нестабільному ринку, але на меті мати не тільки утримання позиції, але й підвищення її, а також обов'язково вдосконалення структури управління із залученням ресурсів, що враховують всі вимоги не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього.

У диверсифікованих підприємствах розробляються стратегії на чотирьох рівнях [3, с. 13].

На практиці під час розроблення стратегії виділяють низку послідовних етапів, які підлягають виконанню, а саме визначення відповідної стратегічної мети, цілі та місії для розвитку підприємства, аналіз не тільки його власного потенціалу, але й зовнішнього середовища, включаючи фактори впливу, вибір конкретних стратегічних зон на основі альтернатив та розроблення успішних планів на довгострокову перспективу, тобто вибір стратегії, далі відбувається її реалізація, яка включає моніторинг, коригування. Кожен із зазначених етапів може піддаватися трансформації, доповненню та коригуванню залежно від суб'єкта господарювання, оскільки розроблення стратегії є трудомістким процесом, але водночас досить значущим завдяки перевищенню її витрат на реалізацію цієї процедури.

Відповідно, зазначені етапи можна поділити на два блоки, де перший включає розроблення, формування стратегії, а другий – її реалізацію.

Ключові етапи містяться в першому блоці, адже стратегія, яка буде ретельно вибрана, включатиме необхідний аналіз, обґрунтування, тоді це значно покращить процес реалізації та частково спростить його, тобто не потребуватиме коригування. Для вибору відповідної стратегії розвитку

підприємства необхідно створити інформаційно-аналітичну базу, яка міститиме розрахунок фінансово-економічних коефіцієнтів, показників, тобто кількісних факторів, поєднання яких з якісними дає можливість на основі єдиного інтегрального показника (фінансової стійкості, рентабельності, продукції, техніко-економічні тощо) здійснити остаточний вибір стратегії.

Відповідно, формування стратегії розвитку буде продемонстровано на прикладі ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», предметом діяльності якого є виробництво, заготівля, збереження й переробка молока, а також оптова, роздрібна та фірмова торгівля молочною продукцією. Підприємство було створено у 1971 р., а протягом усієї своєї діяльності завжди перебувало серед лідерів регіону. Основними видами продукції, що виробляє підприємство, є матеріали[9].

Аналізуючи конкурентні переваги ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» можемо виділити такі:

- 1) організаційні переваги
- 2) взаємодія із зовнішнім середовищем та її переваги

Проведено аналіз та оцінювання конкурентних сил, які діють на ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», за моделлю М. Портера з використанням 5-бальної шкали з тенденцією впливу (-/+), тобто 5 – високий рівень, 4 – достатній, 3 – середній, 2 – слабкий, 1 – низький, відповідно, сформовано табл. 2.

Загальна оцінка конкурентних сил, які діють на ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ», становить 0,93, що показує за шкалою помірний характер, хоча присутній вплив і негативних, і позитивних факторів. Слід вжити низку заходів для запобігання негативних факторів конкуренції, а саме використовувати стратегію розвитку, яка включатиме зменшення витрат, модернізацію обладнання, впровадження нових ліній виробництва продукції, застосування сучасних технологій.

На основі форм звітності ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» для визначення оптимальної стратегії розвитку проаналізовано необхідний перелік

показників, які характеризують розвиток цього підприємства, та створено загальну табл. 3.

З розрахованих відносних показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства спостерігається негативна тенденція, виявлені проблеми з управлінням заборгованістю, що викликає загрозу неплатоспроможності. Помітне скорочення показників рентабельності у 2024 р. порівняно з 2023 р. Позитивна динаміка прослідковується у показників соціальної стійкості. Незначними є зміни техніко-технологічних показників.

Для оцінювання стану банкрутства ТОВ «ВП» ПБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» використано модель Терещенка. Цю модель вибрано, оскільки вона розроблена на основі даних вітчизняних підприємств і найбільш адаптована до українських компаній, а також враховує галузеві особливості.

Для формування складових частин моделі Терещенка були використані дані

Таблиця 2.11

Аналізі конкурентних сил, які діють на ТОВ «ВП»  
ПБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ»

№	Характеристика сили конкуренції	Рівень впливу (5-1, +/-)	Загальна оцінка
1.	<i>Споживачі</i>		
1.1.	Категорія споживачі відіграє головну роль для підприємства; обсяги закупівель, які вони здійснюють	2 (+)	0,19
1.2.	Якість продукції та її тенденція	3 (+)	
1.3.	Попит на продукцію	4 (+)	
1.4.	Ціна товару з урахуванням витрат споживачів	2 (-)	
1.5.	Прихильність до торгової марки	1 (-)	
2.	<i>Виробники</i>		
2.1.	Наявність лідерів	2 (+)	0,03
2.2.	Конкуренція на ринку за його частку	2 (+)	
2.3.	Адаптація конкурентів до змін	3 (-)	
2.4.	Зменшення обсягів ринку	1 (-)	
2.5.	Диференціація продукції досягає високого рівня	3 (+)	
2.6.	Велика кількість конкурентів	2 (-)	
3.	<i>Постачальники</i>		
3.1.	Постачальники та їх кількість	4 (+)	0,26
3.2.	Рівень залежності від ресурсів постачальника	3 (-)	
3.3.	Цінова еластичність ресурсів	3 (+)	
3.4.	Рівень дохідності постачальників	4 (+)	
3.5.	Гарантійність відносин за заключним договором між підприємством та постачальниками	4 (+)	
3.6.	Ступінь пошуку нових клієнтів постачальниками	1 (+)	



3.7.	Ресурси, які є заміниками, можливість їх використання	4 (-)	
4.	<i>Товари-замінники</i>		
4.1.	Товар-замінник та його якість	3 (+)	-0,12
4.2.	Ціна на товар-замінник	3 (-)	
4.3.	Перехід споживача на товар-замінник	4 (-)	
4.4.	Затрати стосовно переходу	4 (-)	
4.5.	Попит на товар-замінник та його рівень стабільності	2 (+)	
5.	<i>Нові учасники молочного ринку</i>		
5.1.	Вхідні бар'єри	5 (+)	0,85
5.2.	Активність дій компаній, підприємств у відстоюванні своїх наявних позицій	5 (+)	
6.	<i>Інші зацікавлені особи</i>		
6.1.	Нестабільна ситуація в країні	5 (-)	-0,28
6.2.	Відсутність чіткого контролю за якістю виробленої продукції	4 (-)	
6.3.	Рівень інвестицій	3 (-)	
6.4.	Темпи розвитку галузі	2 (+)	
6.5.	Нові ринки збуту, зокрема закордонні	3 (+)	
<i>Сумарний показник</i>			0,93

Порядок їх розрахунку зазначений у табл. 4.

$$Z = 1,2 * 0,9001 + 0,08 * 1,4032 + 10 * 0,0016 + 5 * 0,0007 + 0,3 * 0,0157 + 0,1 * 2,4068 = 1,4573.$$

За моделлю Терещенка визначено, що підприємству не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління, оскільки показник перебуває в межах  $1 < Z < 2$ , хоча у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість).

Для вирішення наявних проблем з показниками на підприємстві необхідно використати збалансовану систему показників, яка має характер поетапного доведення стратегії розвитку до персоналу, включаючи необхідний контроль, тобто завдяки застосуванню якої вдасться збільшити рівень інвестицій, розширити бізнес-систему та вжити низку заходів, які покращать діяльність у майбутньому. Також для вибору успішної стратегії розвитку підприємства в майбутньому та нормалізації показників ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» необхідно проводити формування прогностичного балансу.

На основі проведеного аналізу створено модель формування, застосування стратегії на ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ».

Таблиця 2.12

**Показники, які характеризують розвиток ТОВ «ВП»  
ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ»**

№	Показник	2017 р.	2018 р.	Нормативн е значення	Значення показника
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
1.	Коефіцієнт автономії	0,11	0,11	≥ 0,5	Коефіцієнт автономії не досягає нормативного значення, абсолютне відхилення становить -0,39.
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,12	0,13	1	Фінансова стійкість значно нижче нормативного значення, а саме на -0,87.
3.	Коефіцієнт маневреності	-0,09	-0,08	0,2; 0,3	Коефіцієнт не відповідає нормативу, містить від'ємне значення.
<i>Показники ліквідності</i>					
4.	Коефіцієнт абсолютно ліквідності	0,005	0,001	0,25	Абсолютне відхилення від нормативу досить значне й становить -0,249.
5.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,08	0,06	1	Характеризує платоспроможність підприємства в разі надзвичайних обставин, не відповідає нормативному значенню, відхилення становить -0,94.
<i>Показники виробничої стійкості</i>					
6.	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,79	0,76	≥ 0,6	Показник відповідає нормативу, абсолютне відхилення становить 0,16. Характеризує грошові кошти та їх еквіваленти, інші активи, що не обмежені у використанні.
7.	Частка запасів в оборотних активах	0,17	0,21	до 0,5, зменшення	Характеризує відношення суми запасів до обсягу оборотних активів. Помітне незначне зростання у 2018 р. порівняно з 2017 р.
8.	Матеріаловіддача	1,10	1,09	Зменшення	Прослідковується незначне зменшення на 0,01 у 2018 р. порівняно з 2017 р.
9.	Віддача основних засобів	13,45	10,38	Збільшення	Показник, який показує випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства. Помітне наявне зменшення.
<i>Показники рентабельності</i>					
10.	Рентабельність операційної діяльності, %	4,03	3,10	Збільшення	Наявне зменшення показника у 2018 р. порівняно з 2017 р.
11.	Рентабельність власного капіталу, %	28,32	6,89	Збільшення	Відображає ефективність вкладення коштів у підприємство. Прослідковується негативна тенденція до зменшення.
12.	Рентабельність загальна (активів), %	3,13	0,87	Збільшення	Показник відображає ефективність використання активів підприємства. Помітне значне зменшення показника.
<i>Показники соціальної стійкості</i>					

13.	Плинність кадрів	8,64	7,32	Зменшення	Показник характеризує рух кадрів на підприємстві. Спостерігається тенденція до зменшення, що має позитивний характер.
14.	Продуктивність праці	1,35	1,43	Збільшення	Відображає обсяг продукції, виробленої за одиницю часу. Помітне незначне збільшення на 0,08.
15.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,23	0,26	Збільшення	Спостерігається зростання показника на 0,03.
<i>Техніко-технологічні показники</i>					
16.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,67	0,66	Збільшення	Наявне зменшення показника на -0,01.
17.	Коефіцієнт змінності	1,23	1,28	Збільшення	Збільшення показника на 0,05, що має позитивний характер.

У сучасних умовах господарювання з огляду на нестабільну економічну ситуацію в країні підприємству для ефективного та успішного функціонування на ринку необхідно застосовувати стратегію розвитку, яка визначає оптимальний напрям діяльності з ефективним використанням ресурсів, враховуючи фактори впливу.

На базі ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» для вибору оптимальної стратегії розвитку проведено аналіз конкурентних переваг, показників, які характеризують розвиток цього підприємства та конкурентних сил.

Для вчасного виявлення проблем та їх уникнення запропоновано впровадити антикризове управління, включаючи аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища підприємства та відповідних ризиків, а також формування прогноз-ного балансу. Рекомендовано запровадити збалансовану систему показників зі створенням стратегічної карти, в якій прослідковуватимуться причинно-наслідкові зв'язки показників, цілей та перспектив у майбутньому, що дасть змогу керівництву успішно сформулювати та поєднати стратегію розвитку підприємства з розробленим індивідуальним комплексом показників для всіх рівнів системи управління.

Для більш ефективного результату діяльності ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ» потрібно застосовувати разом такі основні

стратегії розвитку, як стратегії концентрованого росту, інтегрованого розвитку та перегрупування сил.

## **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ**

### **3.1. Впровадження інновацій та цифрових технологій**

Одним з критичних аспектів стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ є використання інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів. В умовах сучасного ринку, де технологічний прогрес відбувається стрімкими темпами, підприємство повинно адаптуватися та використовувати новітні технології для забезпечення конкурентоспроможності. Це включає впровадження програмного забезпечення для управління ресурсами підприємства (ERP-систем), автоматизацію виробничих та бізнес-процесів, а також використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічні партнерства та вихід на нові ринки є ключовими аспектами стратегії розвитку підприємства ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Для досягнення успіху на цих напрямках необхідно провести аналіз ринку та визначити потенційних партнерів, які можуть забезпечити доступ до нових можливостей та ресурсів.

Один зі способів розвитку стратегічних партнерств - це співпраця з іншими підприємствами в галузі будівельних матеріалів. Це може включати укладання угод про спільне виробництво або постачання, обмін технологіями, а також спільні маркетингові та дистрибуційні ініціативи. Такі партнерства можуть допомогти розширити асортимент продукції, покращити її якість та конкурентоспроможність, а також забезпечити доступ до нових сегментів ринку.

Крім того, важливим елементом стратегії розвитку є вихід на нові ринки. Це може включати як розширення географічного присутності, так і введення

нових продуктів або послуг. Для цього необхідно провести детальний аналіз ринкових тенденцій та конкурентної ситуації, identify нові можливості та ризики, а також розробити план дій з врахуванням місцевих особливостей та вимог.

Впровадження цифрових технологій дозволить ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ підвищити ефективність операцій, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, використання CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) допоможе краще розуміти потреби клієнтів, відстежувати історію взаємодії та забезпечувати високий рівень обслуговування. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів та їх лояльності.

Іншою важливою складовою цифровізації є розвиток онлайн-присутності підприємства. ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ повинно інвестувати в створення сучасного та зручного веб-сайту, оптимізованого для пошукових систем (SEO), а також розвивати активну присутність у соціальних мережах. Це дозволить залучити нових клієнтів, покращити комунікацію з існуючими та збільшити впізнаваність бренду.

Крім того, важливим напрямком є використання інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data). Впровадження IoT технологій у виробничі процеси дозволить здійснювати моніторинг стану обладнання в режимі реального часу, що допоможе зменшити ризики поломок та збоїв, а також оптимізувати технічне обслуговування. Аналіз великих обсягів даних допоможе підприємству виявляти приховані тенденції, прогнозувати попит та приймати більш точні стратегічні рішення.

Інвестиції у кібербезпеку також є важливим аспектом цифровізації. Забезпечення захисту даних підприємства та клієнтів є критичним для підтримки довіри та запобігання можливим загрозам. Використання сучасних методів шифрування, аутентифікації та захисту інформації допоможе мінімізувати ризики кіберзлочинів.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій та цифровізація бізнес-процесів є невід'ємною частиною стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та успішним у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку є необхідним елементом будь-якого успішного підприємства, в тому числі і для ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Ця стратегія визначає напрямки та цілі розвитку компанії, а також конкретні заходи, необхідні для досягнення цих цілей. Важливо розуміти, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою і адаптивною, оскільки умови ринку постійно змінюються.

Для ефективного впровадження стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ необхідно визначити ключові напрямки, на які буде орієнтуватися підприємство. Також важливо задати конкретні цілі, які потрібно досягти в майбутньому. Наступним кроком буде розробка конкретних заходів, які допоможуть в реалізації стратегії.

Один з ключових аспектів стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ - це розширення асортименту продукції та послуг. Для досягнення цієї мети необхідно провести аналіз попиту на ринку, вивчити потреби клієнтів та конкурентів. На основі цього аналізу можна визначити нові напрямки розвитку бізнесу, розробити нові продукти або послуги, які відповідають потребам споживачів.

Ще одним важливим аспектом є побудова ефективної маркетингової стратегії. ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ повинно працювати над підвищенням своєї відомості на ринку, просуванням своїх продуктів та послуг, а також забезпеченням якісного обслуговування клієнтів. Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на залучення нових клієнтів, утримання і розвиток існуючої клієнтської бази.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ потрібно працювати над оптимізацією виробничих процесів, підвищенням якості продукції та послуг, а також

зменшенням витрат. Для цього можна впровадити нові технології, автоматизувати виробництво, підвищити кваліфікацію персоналу. Важливо також вести систематичний моніторинг ринку та конкурентів для швидкого реагування на зміни у середовищі.

Іншим важливим аспектом стратегії розвитку є робота з персоналом. Підприємство повинно створити комфортні умови праці для співробітників, забезпечити їхній професійний розвиток та мотивацію. Важливо вести відкритий діалог з персоналом, слухати їхні ідеї та пропозиції, створювати сприятливу атмосферу співпраці та взаєморозуміння.

Одним із ключових питань в стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ є робота з фінансовими ресурсами. Підприємство повинно вивчити свою фінансову структуру, забезпечити адекватні фінансові ресурси для втілення стратегії розвитку. Важливо також контролювати витрати та прибутковість проектів, щоб ефективно розподіляти фінансові ресурси та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Стратегія розвитку повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей і успіху підприємства. Для цього важливо не лише розробити стратегію, але й систематично впроваджувати її, контролювати результати та вносити корективи у випадку потреби. Важливо також враховувати зміни на ринку та в середовищі бізнесу, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Конкретні кроки, які потрібно вжити для впровадження стратегії, варто розробляти відповідно до потреб і умов самого підприємства. Важливо мати чіткий план дій, систематично взаємодіяти з командою та партнерами, та постійно вдосконалювати свою стратегію для досягнення успіху та стабільного розвитку.

### 1. Аналіз ситуації

Першим кроком у розробці конкретних заходів для стратегії розвитку є проведення детального аналізу ситуації. Треба ретельно вивчити усі аспекти, що впливають на діяльність підприємства, збудувати глибоке розуміння його

поточного стану та визначити можливі шляхи подальшого розвитку. Аналізувати слід як внутрішні фактори, що контролюються самим підприємством, так і зовнішні, над якими воно може не мати повного контролю.

Одним із аспектів внутрішнього аналізу є визначення сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони можуть включати в себе впевнену команду співробітників, унікальні продукти чи послуги, ефективні системи управління, високу репутацію тощо. Виявлення сильних сторін допомагає побудувати на них інноваційні стратегії та використовувати їх для конкурентних переваг.

З іншого боку, слабкі сторони підприємства можуть утруднювати його розвиток. Це може бути, наприклад, відсутність диверсифікації продуктів, незадовільний рівень технологій, низька ефективність маркетингу чи фінансові проблеми. Ідентифікація слабких сторін важлива для того, щоб розробити стратегії для їх усунення та підвищення конкурентоспроможності.

Крім роботи над власними сильними та слабкими сторонами, також потрібно вивчити зовнішнє середовище, у якому діє компанія. Це може включати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які впливають на її діяльність. Наприклад, зміни у законодавстві, економічній ситуації країни, технологічні інновації чи соціокультурні тенденції можуть створити як загрози, так і можливості для підприємства.

Розуміння зовнішнього середовища допомагає підприємству адаптуватися до змін, прогнозувати важливі тенденції та визначати можливості для стратегічного розвитку. Наприклад, якщо ринок певної галузі швидко зростає, це може бути можливість для розширення бізнесу чи розробки нових продуктів для цільової аудиторії.

У результаті проведення всебічного аналізу ситуації, підприємство отримує базу даних та інформацію, необхідну для розробки стратегії розвитку. На цьому етапі важливо враховувати всі фактори, що впливають на бізнес, і визначити ключові напрямки та цілі, які необхідно досягти для успішного



розвитку компанії

Етап реалізації стратегії включає в себе не лише впровадження запланованих заходів, а й постійний контроль та моніторинг результатів. Необхідно систематично оцінювати виконання поставлених завдань, аналізувати отримані результати та вчасно коригувати стратегію, у разі необхідності. Такий цикл константного вдосконалення дозволяє компанії адаптуватися до змін у середовищі та досягати поставлених цілей.

## 2. Створення візії та місії

При визначенні візії та місії компанії необхідно узгоджувати їх із стратегією бізнесу та цілями розвитку. Вони мають відображати глибоке розуміння того, чого хоче досягти компанія у майбутньому та яким чином вона буде це робити. Відкритість та прозорість у визначенні візії та місії є ключовими факторами для їх успішного впровадження серед персоналу та партнерів.

Візія компанії повинна бути ясною та стимулюючою. Вона має відображати те, як компанія бачить себе у майбутньому, її амбіції, цілі та стратегію розвитку. Візія має бути конкретною, але водночас відкритою для можливих змін та адаптацій у майбутньому. Це допомагає створити єдину візію серед всіх працівників та партнерів компанії, що сприяє спільним цілям та результативності діяльності.

Місія компанії, натомість, визначає основну ціль та завдання підприємства. Вона формулює те, яку цінність компанія надає своїм клієнтам, які проблеми вирішує та як відмінюється від конкурентів на ринку. Місія є своєрідним обіцянням компанії її клієнтам та стейкхолдерам про те, як вона буде діяти та які цінності буде просувати у процесі своєї діяльності.

У процесі визначення візії та місії важливо враховувати такі аспекти, як унікальність підприємства, його конкурентні переваги, цінності та прагнення. Візія та місія повинні бути взаємопов'язаними та віддзеркалювати стратегічні цілі компанії. Вони є фундаментальними для розвитку бізнесу та сприяють консолідації команди навколо спільних цілей та завдань.

Важливим аспектом визначення візії та місії є залучення всіх рівнів управління та робітників компанії. Комунікація цих концепцій на всіх рівнях допомагає створити єдину стратегію та узгодити дії всієї команди на досягнення спільних цілей. Важливо враховувати погляди та ідеї персоналу під час визначення візії та місії, щоб забезпечити їх активну підтримку та впровадження у практичну діяльність компанії.

Один з ключових аспектів впровадження візії та місії компанії - це їх комунікація всередині організації та на ринку. Важливо, щоб візія та місія були доступними для всіх працівників та стейкхолдерів компанії, а також були прозорими та зрозумілими для всіх зовнішніх аудиторій. Ефективна комунікація візії та місії сприяє підвищенню мотивації працівників, залученню клієнтів та партнерів до співпраці з компанією та збільшенню конкурентно - спроможності на ринку.

Узгоджені візія та місія є важливим елементом успіху компанії. Вони створюють єдину стратегію та напрямок розвитку, який дозволяє компанії досягати поставлених цілей та розвиватися відповідно до стратегічного плану. Підтримка та усвідомлення візії та місії всіма працівниками компанії формує корпоративну культуру, яка сприяє зміцненню позицій на ринку та розвитку організації.

Отже, визначення візії та місії компанії є важливим інструментом для створення ефективної стратегії та досягнення успіху на ринку. Вони відображають цілі і цінності організації, визначаючи основні завдання та цілі компанії у майбутньому. Урахування візії та місії у стратегічному плануванні дозволить компанії працювати над досягненням своїх цілей та зміцнювати свої позиції на ринку.

### 3. Визначення стратегічних цілей і завдань

Ключовий етап у стратегічному управлінні визначається як процес визначення стратегічних цілей та завдань, спрямованих на досягнення визначеної візії та місії компанії. Цей етап включає в себе важливий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, і

формування конкретних цілей і завдань, які допоможуть досягнути стратегічних цілей.

Одним з ключових аспектів цього етапу є формулювання SMART-цілей, які є основою ефективного стратегічного планування. SMART – це аббревіатура, що означає специфічність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), реалістичність (Realistic) та часову залежність (Time-bound). Формулювання SMART-цілей дозволяє зробити їх конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмежити їх у часі, що полегшує контроль та оцінку їх досягнення.

Специфічні (Specific) цілі формулюються чітко і конкретно, так щоб усі учасники стратегічного процесу зрозуміли, що саме потрібно досягти. Вони повинні бути ясними, без сумнівів та двозначностей, щоб усі розуміли, що саме має бути виконано. Наприклад: «Збільшити обсяг виробництва на 20% за наступні 2 роки».

Вимірювані (Measurable) цілі мають бути вимірними, так щоб можна було чітко визначити результати та продуктивність компанії. Це допомагає надати метрики успіху і дозволяє проводити оцінку та аналіз досягнення цілей. Наприклад: «Збільшити прибуток на 15% за перший квартал цього року».

Досяжні (Achievable) цілі мають бути реалістичними та досяжними для компанії. Вони повинні бути реалістично можливими досягнути при наявних обмеженнях, таких як людські ресурси, фінансові можливості та інші фактори. Наприклад: «Підвищити задоволеність клієнтів до 90% за наступні 6 місяців».

Реалістичні (Realistic) цілі повинні бути відповідати реальним можливостям компанії та бути в межах її потенціалу. Вони мають бути адаптовані до внутрішніх ресурсів та можливостей компанії, щоб бути реально досяжними. Наприклад: «Вийти на новий ринок з продуктом за наступні 12 місяців».

Часово залежні (Time-bound) цілі мають бути обмежені у часі, щоб стимулювати дії та контролювати вчасне досягнення їх. Чіткий термін виконання дозволяє визначити терміни та крайні терміни для досягнення цілей.

Наприклад: «Запустити новий продукт на ринок до кінця цього року».

#### 4. Розробка стратегій зростання

На основі цілей та завдань варто розробити стратегії зростання для компанії. Ці стратегії можуть включати розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, розвиток нових ринків, покращення маркетингових комунікацій тощо. Кожен стратегічний напрямок повинен мати чітко визначені дії та плани впровадження.

#### 5. Планування і реалізація

Після розробки стратегій для зростання, необхідно визначити конкретні плани дій і виконати їх. Плани повинні включати розподіл відповідальності, терміни виконання, бюджет та моніторинг результатів. Контроль за виконанням планів допоможе вчасно виявити проблеми та коригувати стратегію.

#### 6. Впровадження організаційних змін

Часто для успішної реалізації стратегії розвитку необхідні організаційні зміни. Це може охоплювати перегляд структури управління, навчання персоналу, впровадження нових процесів та систем управління. Важливо передбачити можливі труднощі у процесі змін та забезпечити підтримку співробітників.

#### 7. Моніторинг та оцінка результатів

Після впровадження стратегії, необхідно постійно моніторити результати та оцінювати їх відповідно до поставлених цілей. Аналіз отриманих даних вказуватиме на ефективність стратегії та дозволить вчасно вирішувати проблеми та коригувати напрямки розвитку.

#### 8. Реакція на зміни

Необхідно пам'ятати, що бізнес-середовище постійно змінюється, тому стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною. Підприємство повинно бути готовим до змін у ринкових умовах, технологіях та вимогах споживачів. Вчасна реакція на зміни допоможе зберегти конкурентоспроможність підприємства.

#### 9. Залучення персоналу

Важливо враховувати роль персоналу у впровадженні стратегії розвитку. Співробітники є ключовим ресурсом будь-якої компанії, тому варто здійснювати навчання, мотивацію та підтримку для їх участі у впровадженні стратегії. Співпраця та активна участь персоналу допомагає досягнути успіху підприємства.

#### 10. Маркетинг та продажі

Окрім внутрішніх аспектів, важливо приділяти увагу маркетингу та продажам. Необхідно розробляти ефективні маркетингові стратегії, забезпечувати високу якість продукції та послуг, вивчати потреби споживачів та забезпечувати їх задоволення. Продажі - це ключовий фактор успіху будь-якого підприємства, тому їх потрібно віддавати належну увагу.

Загалом, розвиток стратегії для підприємства ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ вимагає комплексного підходу та систематичних дій. Важливо надати пріоритет плануванню, аналізу та впровадженню стратегічних рішень, що сприятиме стійкому та успішному розвитку підприємства. Розробка конкретних заходів та їх систематичне виконання допоможуть досягти поставлених цілей та зберегти конкурентні переваги на ринку.

### **3.2. Стратегічні партнерства та вихід на нові ринки**

В умовах сучасної глобалізації та інтеграції ринків, розвиток стратегічних партнерств і вихід на нові ринки стає ключовим фактором успішного розвитку ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Стратегічні партнерства можуть сприяти залученню нових клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності та розширенню географічної присутності компанії.

Розвиток стратегічних партнерств та виходження на нові ринки є ключовими аспектами стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Співпраця з іншими компаніями може допомогти розширити асортимент продукції, залучити нових клієнтів та

збільшити конкурентоспроможність. Важливо обирати стратегічних партнерів, які доповнять компетенції та ресурси підприємства.

Для ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ стратегічні партнерства є ключовим елементом успішної реалізації стратегії розвитку. Співпраця з іншими підприємствами, постачальниками, дистриб'юторами та інноваційними компаніями дозволяє розширити горизонти діяльності та забезпечити стійке зростання.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, стратегічні партнерства та розширення на нові ринки стають ключовими елементами успішної стратегії розвитку підприємства. ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ відділяє значну увагу цим аспектам у своїй стратегії розвитку.

Стратегічні партнерства відіграють важливу роль у розвитку нашого підприємства. Стратегічні партнерства охоплюють як постачальників, так і дистриб'юторів, що дозволяє нам забезпечити високу якість наших продуктів і ефективно їх реалізовувати на ринку.

Диверсифікація та розширення на нові ринки є стратегічним пріоритетом для ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ.

Перш за все, важливо налагодити міцні партнерські відносини з постачальниками сировини та компонентів. Це забезпечить стабільність у виробничому процесі та дозволить оптимізувати витрати. Довгострокові контракти з надійними постачальниками сприятимуть зниженню ризиків, пов'язаних з коливанням цін на сировину та можливими перебоями у поставках.

Крім того, співпраця з науково-дослідними інститутами та інноваційними стартапами дозволить впроваджувати новітні технології у виробництво. Це, у свою чергу, підвищить якість продукції та дозволить запропонувати споживачам нові, більш ефективні рішення. Створення спільних проектів з дослідницькими установами допоможе вдосконалити виробничі процеси та розробити нові види будівельних матеріалів.

Розширення географії присутності є важливим аспектом стратегії розвитку підприємства. Вихід на нові ринки дозволить збільшити обсяги продажів та знизити залежність від окремих регіонів. Для цього необхідно провести глибокий аналіз потенційних ринків збуту, враховуючи економічні, політичні та культурні особливості кожного регіону.

Для ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ стратегічні партнерства та вихід на нові ринки є важливими елементами стратегії розвитку. Шляхом укладення стратегічних партнерств з іншими компаніями можна забезпечити доступ до нових технологій, ринків та ресурсів. Крім того, такі партнерства можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності та розширенню асортименту продукції.

Одним із напрямків розвитку є вихід на нові ринки. Це може включати розширення географії продажів, введення нових продуктів або послуг на ринок, а також залучення нових клієнтів. Вихід на нові ринки може допомогти розширити аудиторію споживачів та збільшити обсяги продажів.

Співпраця з іншими компаніями може включати обмін технологіями, кооперацію у виробництві, спільні дослідження і розробки нових продуктів. Пошук партнерів з різних регіонів дозволить ТОВ «ВП» ПОБУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ отримати доступ до нових ринків, розширити асортимент продукції та підвищити якість обслуговування клієнтів. Важливим аспектом у цьому напрямку є встановлення довгострокових партнерських відносин, які базуються на взаємній довірі та вигоді.

Для успішного виходу на нові ринки компанія повинна провести ретельний аналіз ринку, враховуючи культурні, економічні та політичні особливості нових регіонів. Це дозволить визначити найбільш перспективні ринки та адаптувати продукцію і маркетингову стратегію відповідно до місцевих умов та потреб споживачів. Важливо також розробити ефективну стратегію виходу на ринок, яка включатиме дослідження попиту, аналіз конкурентів, визначення цінової політики та вибір оптимальних каналів збуту.

Крім того, компанія повинна бути готовою до інвестування у розвиток нових ринків. Це може включати відкриття представництв, створення локальних виробничих потужностей, а також участь у міжнародних виставках та форумах для представлення своєї продукції. Інвестиції у локалізацію виробництва можуть зменшити витрати на логістику та покращити конкурентоспроможність на нових ринках.

Розвиток стратегічних партнерств та вихід на нові ринки потребує високого рівня гнучкості та готовності до змін. ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ повинно бути готовим адаптувати свої стратегії відповідно до змін на ринку та нових викликів. Важливо також забезпечити високий рівень комунікації та координації між різними підрозділами компанії, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії розвитку.

Таким чином, розвиток стратегічних партнерств та вихід на нові ринки є невід'ємною частиною стратегії розвитку ТОВ «ВП» ПОВУТРЕМБУДМАТЕРІАЛИ. Ці напрямки допоможуть компанії підвищити свою конкурентоспроможність, розширити ринкову частку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.



## ВИСНОВКИ

Ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства. Вони зумовлені не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація - це єдиний організм, а стратегія - його найважливіша ланка.

На сьогоднішній день не існує загальновизнаного стандарту змісту стратегії та її структури, що ще раз підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність трактування цієї категорії.

Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в її загальному визначенні зближуються, хоча при розшифровці її окремі складові займають різні позиції.

Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що для кожного підприємства важливою метою діяльності є максимізація прибутків.

Досягнення її можливе лише при наявності відповідного плану заходів, виконання яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових. Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та головним інструментом досягнення поставлених цілей.

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому

плані досягнення поставлених цілей. Відповідно в сучасних умовах орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення високих цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного.

Поняття «стратегія розвитку» забезпечує формування тандему, який включає відповідні цілі самого підприємства та водночас наявні проблеми. Саме тому стрімкий розвиток сучасних технологій, інновацій, їх удосконалення, зростання й трансформація обсягів інформації, складна економічна ситуація в країні, глобалізація світової економіки актуалізують питання формування найкращого вибору стратегії для розвитку вітчизняного підприємства.

Відповідно, вибрана стратегія має забезпечувати ефективну діяльність будь-якого підприємства та водночас бути насамперед так званим підґрунтям для стійкої конкурентної позиції на досить нестабільному ринку, але на меті мати не тільки утримання позиції, але й підвищення її, а також обов'язково вдосконалення структури управління із залученням ресурсів, що враховують всі вимоги не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.....Б  
асій Н.Ф.Стратегічний маркетинг : Навч.-метод. посіб. – Львів: 2006. – 190 с.
- 2.....Б  
утенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140с.
- 3.....В  
ерлока В.С. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – Х., 2007. –289 с.
- 4.....В  
ойчак А.В.Маркетинговий менеджмент: Підручник.–К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
- 5.....Г  
ерасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч.посібник. –К.:Вища школа, 2004. – 327 с.
- 6.....Г  
ерасимчукВ.Г.Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.
- 7.....К  
алюта А. В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / А. В. Калюта// Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». – ДУЕП, 2017. – С. 136.
- 8.....К  
орецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
- 9.....К  
уденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
- 10.....К

- уденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
11. ....Л  
абурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
12. ....М  
ороз О. В. Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в період світової фінансової кризи / О. В. Мороз, В. С. Кузнєцов // III Междунар. науч.-практ. конф. «Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты». – 2014.
13. ....Н  
аливацко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ. – 2001. – 188 с.
14. ....П  
ортер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. - К.: Основи, 2018. - 390 с
15. ....П  
аливода О. М., Ігнатська І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с. 61.  
Перерва П.Т. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии: Учеб. пособие. - Харьков: Основа, 2017. - 180 с.
16. ....П  
етруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. –2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
17. ....П  
рауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навчальний посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.
18. ....Р

- альф Вілсон Планування стратегії інтернет-маркетингу / Planning Your Internet Marketing Strategy. - М.: Видавничий дім Гребенникова, 2008. - с. 27
19. ....Р  
едченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: – Л.: Новий Світ- 2000: Альтаір-2002, 2003. – 271 с.
20. ....С  
аєнко М.Г. Стратегія підприємства . Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с
21. ....С  
кибінський С.В. Маркетинг: Навчальний посібник. – Львів, Ч.1.– 2005.– 640 с
22. ....Т  
елетов О.С. Промисловий маркетинг / О.С. Телетов // Маркетинг у прикладах – Суми : Унів. кн., 2006. – С. 284–314.
23. ....Т  
каченко Л. В. Маркетинг послуг: Підручник.— Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2002.— 192 с.
24. ....Ф  
едоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2018. – 492 с.
25. ....Ц  
иганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу /Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні [Текст]. — No 2. — 2004. — С. 34.
26. ....Ц  
іноутворення: Навч. посібник для вузів/ Під ред. И. К.Салимжанова. – 2-ге вид., доп. – М.: АТ "Финстатинформ", 2000. –159с.
27. ....Ш  
вандина А.А. Адаптація організаційних структур управління до сучасних ринкових умов / А. Швандина // Вісник СумДУ. Серія «Економіка»– 2009. –

№ 1. – С. 20-25.

28. ....Ш

ершньова З. Стратегія управління / З. Шершньова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №12. – с.6-12.

29. ....Я

невич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах /М. Яневич // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє [Текст]. — 2010. — No 14/15. —С. 330.