

Міністерство освіти і науки України
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
Економічний факультет
Кафедра економіки та фінансів

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав:

студент економічного факультету
спеціальності 051 «Економіка»
Синиця Вадим Олександрович

Науковий керівник:

к.е.н., доц.
Артюшок Костянтин Андрійович

Рецензент:

Директор ТОВ «XXXXXXXXX»
Колєватих С.А.

Рівне-2022

УДК 338.2:65.012.27

СИНИЦЯ В.О.

«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «XXXXXXXX»)

У роботі викладені теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства, а саме: його суть, моделі, етапи реалізації та надбання світового досвіду застосування. Робота містить організаційно-економічну характеристику суб'єкта господарювання, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, а також виконану діагностику використання потенційних можливостей підприємства в системі планування стратегічного розвитку. Третій розділ дослідження присвячений напрямкам підвищення ефективності планування стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегія, планування.

SYNYTSIA V.O.

«STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT»

(ON THE EXAMPLE OF LLC «XXXXXXXX»)

The paper presents the theoretical aspects of strategic planning of enterprise development, namely, its essence, models, stages of implementation and gaining world experience. The work contains organizational and economic characteristics of the business entity, assessment of the external and internal environment of the researched enterprise, as well as diagnostics of the use of potential capabilities of the enterprise in the system of strategic development planning. The third section of the study is devoted to ways to increase the effectiveness of strategic development planning of the enterprise.

Keywords: strategic development, strategy, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть та моделі стратегічного планування розвитку підприємства	8
1.2. Реалізація стратегічного планування розвитку підприємства	17
1.3. Світовий досвід стратегічного планування розвитку підприємства	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «XXXXXXXXXX»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища	29
2.2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства	42
2.3. Використання потенційних можливостей підприємства у стратегічному розвитку	49
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «XXXXXXXXXX»	64
3.1. Застосування оцінки інноваційності розвитку підприємства у системі стратегічного планування	64
3.2. Методи фінансового менеджменту в стратегічному плануванні розвитку підприємства	70
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Планування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може відбуватися окремо від чинників зовнішнього середовища, що швидко змінюються. При цьому прогнозування ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як зараз, так і в майбутньому мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, а побудована в результаті стратегія розвитку має бути максимально обґрунтованою, враховувати різні альтернативні можливості і сприяти досягненню головних цілей підприємства. З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування стратегій розвитку та їх вибору для підприємств з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

Важлива роль у науковому доробку питань стратегічного планування розвитку підприємств належить таким вченим, як І. Ансофф, Б. Карлофф, Дж. Б. Куїн, А. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хасбі, А. Чандлер та ін., які розглядали стратегічне планування розвитку підприємств з позиції становлення суспільства, розвитку теорій управління, фірми.

Ґрунтовний науковий внесок у розвиток методології стратегічного планування розвитку підприємств, також, зробили вчені: О. Анчишкін, М. Баканов, Т. Берднікова, А. Винокуров, Е. Горбунов, Б. Майданчик, В. Марков, Б. Мочалов, А. Ноткін, Р. Сайфулін, Е. Фігурнов, А. Шеремет, О. Ареф'єва, В. Гавва, Л. Довгань, Н. Краснокутська, В. Немцов, О. Федонін, І. Репіна, С. Оборська, З. Шершньова, В. Гончар, О. Виханський, В. Гончаров, С. Ілляшенко, М. Кизим, Т. Лепейко, І. Максименко, В. Оберемчук, Р. Побережний, В. Пономаренко, А. Турило, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та багато інших, які зосереджували увагу на економічних, соціальних, екологічних, корпоративних системах та їх становленні і взаємодії у стратегічному розвитку.

Аналіз публікацій цих авторів дозволяє стверджувати, що, при всьому різноманітті досліджень у даній області недостатньо вивченими залишаються окремі теоретико-методичні аспекти розвитку підприємств, які необхідні для зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності функціонування. Зокрема, вимагають уточнення питання, пов'язані з формуванням прогнозів і стратегічних планів розвитку підприємств на основі застосування формалізованих методів виявлення закономірностей та основних ринкових тенденцій у промисловості. Актуальність і невирішеність окреслених питань методичного та прикладного характеру щодо обґрунтування стратегій розвитку підприємства зумовили вибір теми, визначили мету, завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерське дослідження здійснено відповідно до науково-дослідної роботи економічного факультету ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука» за темою: «Фінансово-економічні та управлінські механізми регулювання розвитку національної економіки в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер: 0118U001562).

Метою магістерської роботи є розробка і обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку досліджуваного підприємства.

Для досягнення мети поставлені та вирішенні такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку;
- охарактеризувати суть та моделі стратегічного планування розвитку підприємства;
- визначити етапи реалізації та узагальнити світовий досвід стратегічного планування розвитку підприємства
- здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «XXXXXXXX»;
- провести діагностику використання потенційних можливостей підприємства в його стратегічному розвитку;

- розробити конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку підприємства.

Предмет дослідження – стан та напрями підвищення ефективності стратегічного планування розвитку ТОВ «XXXXXXXXXX».

Методи дослідження. Для з'ясування категорій «стратегія», «стратегічний розвиток», «планування», їх характеристик, складових, цілей здійснення було застосовано логічний підхід та методи аналізу, синтезу, системного підходу і теоретичного узагальнення. У роботі використано як загальні методи дослідження так і спеціальні: спостереження, порівняння, вимірювання, балансовий, статистичні й фінансового аналізу (для вивчення стратегічного планування розвитку підприємства та оцінки його ефективності); системного аналізу (при діагностиці складових елементів стратегічного планування розвитку підприємства); системного підходу (при обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства); логічного узагальнення (при збереженні логічної послідовності етапів проведення дослідження).

Інформаційною базою магістерської роботи є сучасні теорії ринкової економіки, наукові положення праць вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячені проблемам стратегічного планування розвитку підприємства, відповідні нормативні і законодавчі акти, установчі документи, статистичні та бухгалтерські дані суб'єкта господарювання, власні дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у подальшому розвитку напрямів дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування розвитку підприємства, а також у розробці практичних підходів до застосування методів фінансового менеджменту як засобу підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені і обґрунтовані пропозиції можуть бути використані в підвищенні ефективності стратегічного планування розвитку підприємства.

Дипломна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У вступі обґрунтована актуальність теми дослідження, сформульовано тему і завдання, з'ясовані зв'язки роботи з науковими програмами, планами, методами дослідження, інформаційна база, вказаний об'єкт та предмет.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства, а саме: його суть, моделі, етапи реалізації та надбання світового досвіду застосування.

У другому розділі наведена організаційно-економічна характеристика суб'єкта господарювання, здійснено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «XXXXXXXX», а також проведено діагностику використання потенційних можливостей підприємства в його стратегічному розвитку.

У третьому розділі запропоновані основні напрями підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства.

Основні результати дослідження викладені у магістерській роботі, дістали відображення у тезах, опублікованих у збірнику наукових праць II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки, управління та адміністрування в Україні» (м. Рівне, 03 лютого 2022 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та моделі стратегічного планування розвитку підприємства

Динамічний розвиток ринкових процесів в Україні значно підвищує роль наукового обґрунтування стратегічного планування розвитку підприємства, і важливе значення у цьому процесі посідає використання теорії стратегічного планування розвитку. Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головну мету та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та способи так, щоб вказати підприємству певний напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування [58]. Стратегічне планування розвитку підприємства являє собою процес вибору цілей для організації і рішення про те, що необхідно зробити для їх досягнення.

Стратегічне планування розвитку підприємства – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства [52].

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування розвитку на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів,

зниження рівня координації у системі;

- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу [57].

Необхідність стратегічного планування розвитку на підприємстві зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства;
- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;
- більш наочно демонструє взаємозв'язки управління й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства;
- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Основна мета стратегічного планування розвитку підприємства полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Внаслідок такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє шляхи їх досягнення [57].

Ефективність стратегічного планування вимірюється розміром вкладу, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може

сприяти досягненню цілей підприємства, але бути при цьому надзвичайно витратним, а, отже, малоефективним.

Формування стратегічного планування розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання [58].

Розроблення стратегічного планування розвитку підприємства повинна опиратися на такі принципи стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [52].

Таким чином, з метою удосконалення та підвищення ефективності стратегічного планування розвитку підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного планування розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на

діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

3. Вибір визначаючої моделі стратегічного планування розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства.

4. Конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

5. Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного планування розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

- розроблення заходів забезпечувальних (функціональних) стратегій, які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності підприємств у рамках всього періоду розроблення загальної стратегії його розвитку;

- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- розроблення системи тактичних планів ведення фінансово-господарської діяльності;

- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком.

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегічного планування розвитку підприємства є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління розвитком підприємства загалом і стратегічного планування зокрема.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування розвитку підприємства [52, с.42].

Перша модель – модель стратегічного планування розвитку підприємства на основі «стратегічної прогалини».

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку, а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини».

«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають

прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис.1.1).

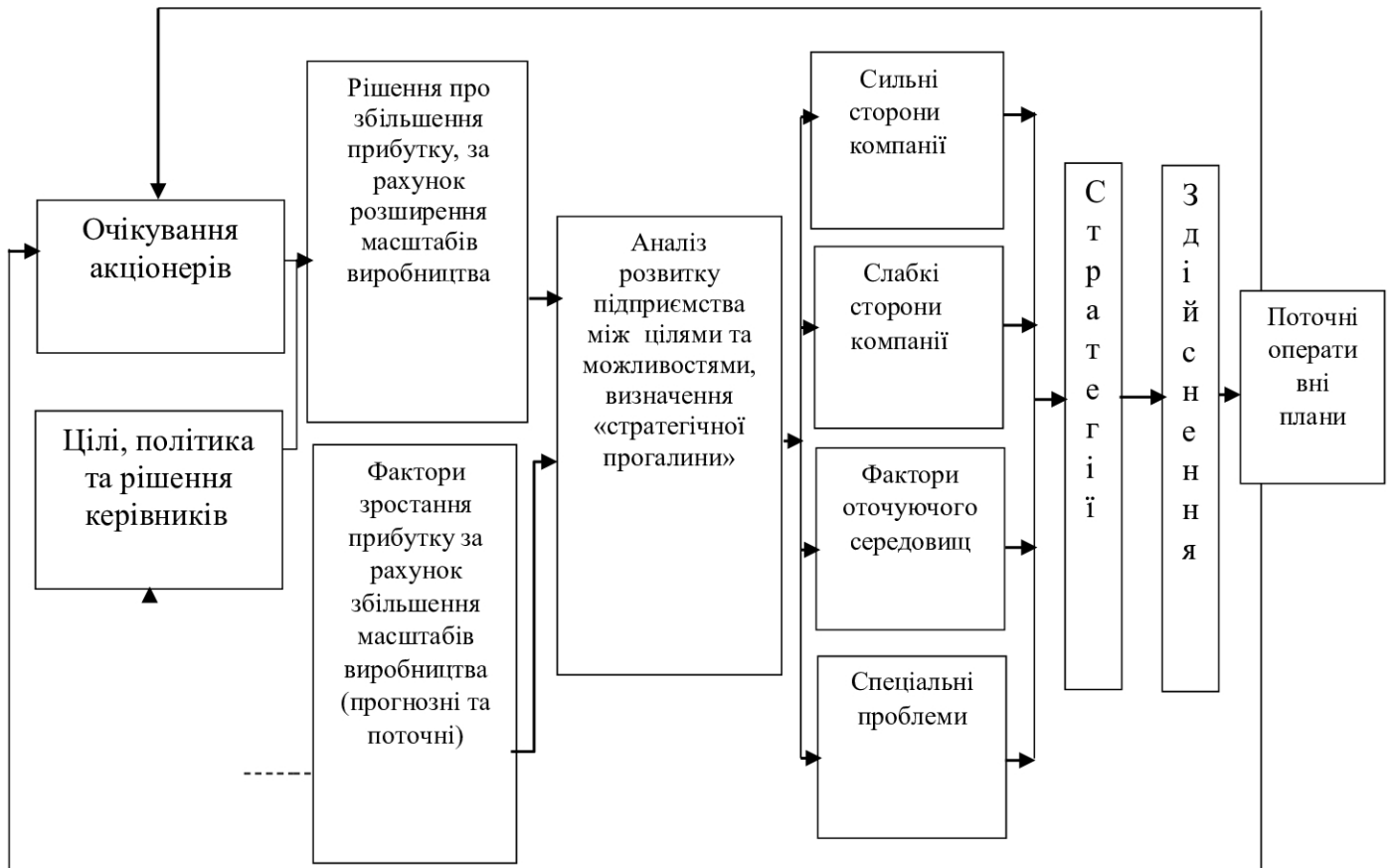


Рис. 1.1. Модель стратегічного планування розвитку підприємства на основі «стратегічної прогалини»

Сформовано автором на основі [17; 58].

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

Наступною є модель стратегічного планування розвитку підприємства, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель (рис. 1.2) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу.

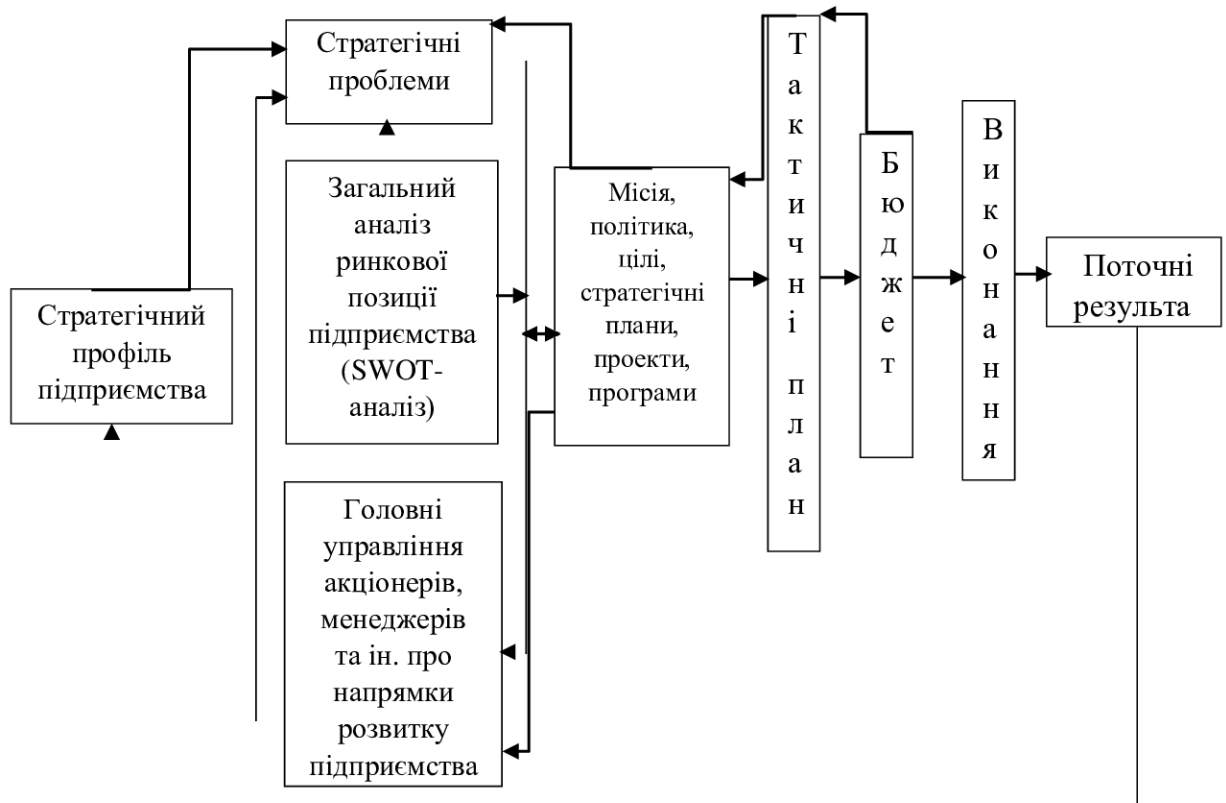


Рис. 1.2. Модель стратегічного планування розвитку, що базується на врахуванні ринкових переваг підприємства [52]

Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані

пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зав'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Модель стратегічного планування розвитку, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені».

Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.3).

Моделі стратегічного планування розвитку, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на

до плановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

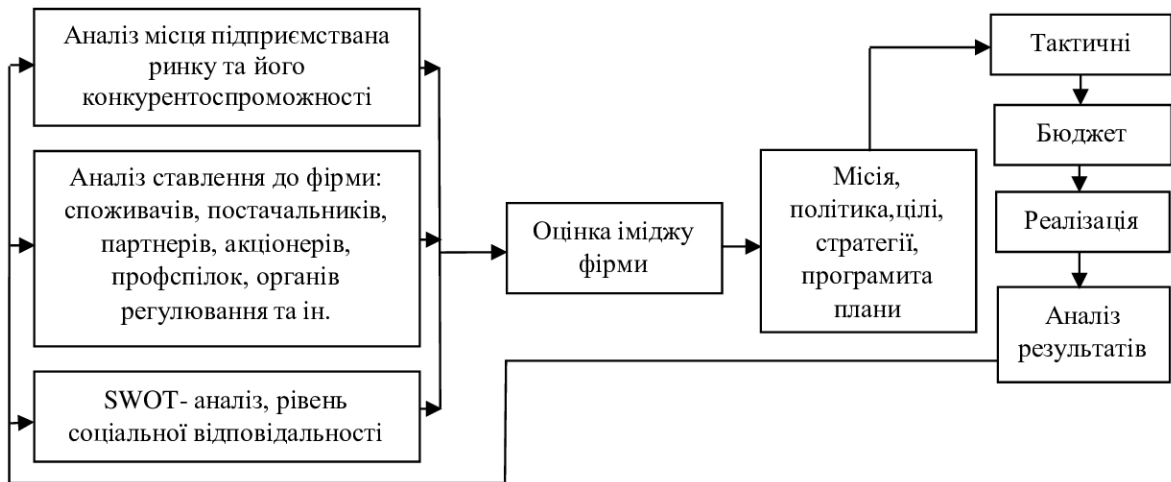


Рис. 1.3. Модель стратегічного планування розвитку, орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства

Сформовано автором на основі [58].

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування розвитку підприємства, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування розвитку – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

1.2. Реалізація стратегічного планування розвитку підприємства

За своїм змістом стратегічне планування розвитку підприємства передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії розвитку діяльності підприємства.

У процесі здійснення стратегічного планування розвитку підприємства необхідно враховувати такі аспекти:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських кадрів тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків з оточенням);
- внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації);
- усвідомлення організаційних стратегій (формування організації, здатної вчитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Як правило, стратегічне планування розвитку підприємства здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а

розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування розвитку підприємства є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис.1.4).

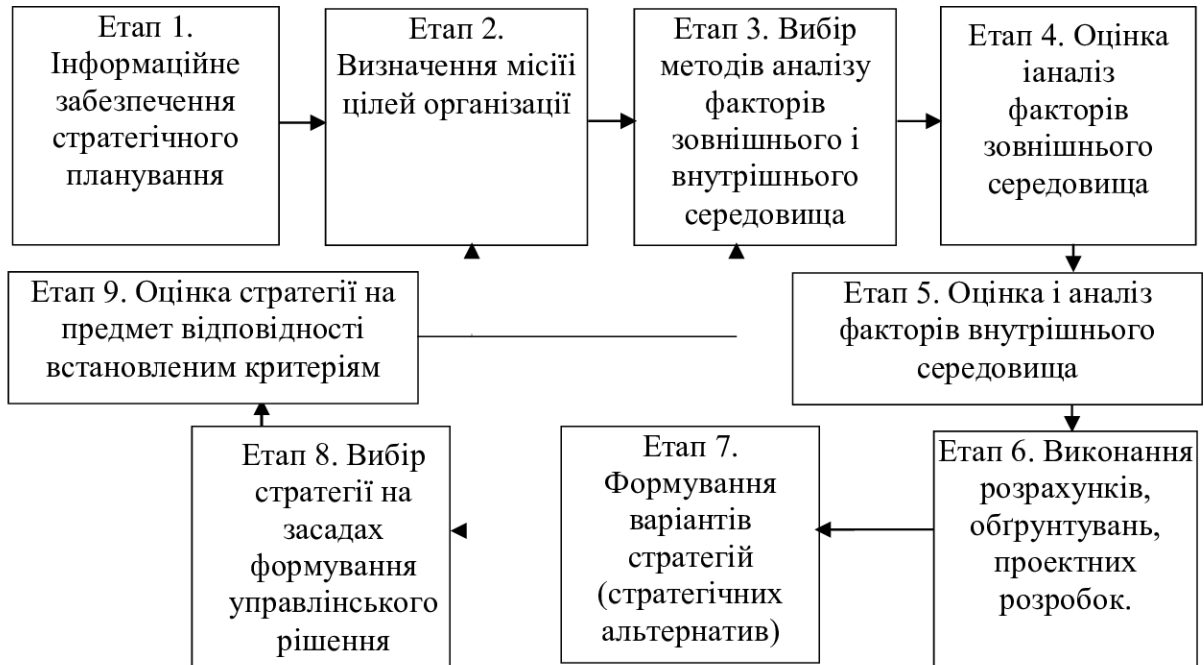


Рис 1.4. Схематична модель етапів стратегічного планування розвитку підприємства

Сформовано автором на основі [52; 58].

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть досить повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Визначення місії і цілей. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місія може охоплювати такі напрями:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;

- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1 року).

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні [52]:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- бути досяжними та зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного з них. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінювати за стобальною системою. Максимальні величини балів щодо кожної з груп факторів можуть становити: економічних – 20 балів; політичних – 10; ринкових – 23; соціальних – 8; технічних і технологічних – 12 і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На основі отриманих даних можна виводити інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність характеризується певними особливостями [2]:

- нетривалою пов'язаністю з конкретним ринком і часовим періодом; суб'єктивністю, оскільки кожен покупець послуговується індивідуальними критеріями оцінки товарів та задоволення власних потреб;

- можливістю бути визначеною лише порівняно з іншими подібними товарами, товаром зразком чи ідеальним зразком лише за тими властивостями, які цікавлять покупця;

- безперервністю і систематичністю вивчення з урахуванням фаз життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність товару є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Загальною характеристикою конкурентоспроможності товару є співвідношення корисного ефекту і ціни споживання за умови, що це співвідношення прямує до максимальної величини.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на потрібному рівні пов'язане з необхідністю її кількісного оцінювання, процес якого охоплює кілька стадій.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані

стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази, кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактору часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їх перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Реалізацію цього етапу доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення про вибір оптимальної стратегії та відхилення ризикованих.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування розвитку підприємства, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а

також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

Стратегічне планування розвитку підприємства визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування підприємства.

1.3. Світовий досвід стратегічного планування розвитку підприємства

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, – а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування повинно досягти певних результатів у діяльності будь-яких компаній [45]:

- формування стратегічного погляду;
- з'ясування напрямку майбутнього розвитку;
- прийняття рішень у світлі майбутніх перспектив;
- створення основи для прийняття рішень;
- вирішення основних організаційних питань;
- вдосконалення основних характеристик компанії;
- допомога у підвищенні колективної співпраці та підтримки.

Більшість закордонних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Але ж пряме застосування методичного інструментарію, який використовується за кордоном, без його адаптації до сучасних умов господарської діяльності в Україні вважається

недоцільним, що обумовлено перш за все різним ступенем розвитку підприємств [31]. Чіткі стратегічні цілі компанії дозволяють розвиватися у період росту, вистояти у період кризи, оптимізувати ресурси підприємства та працювати як єдина команда.

Зазвичай стратегія розробляється в перспективі на декілька років, конкретизується в різних проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання.

Значні витрати праці і часу, необхідні для створення стратегії підприємства, не дозволяють часто її змінювати або суттєво коригувати. Однак, як саме вона розробляється, залежить від множини факторів, починаючи з особистості керівника, і закінчуючи галуззю, в якій працює компанія.

Головне завдання стратегічного планування – це розробка стратегій, які забезпечують реалізацію місії і цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризику. На практиці не існує бізнесу без ризику. Тому на всіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію методів формування стратегії (рис. 1.5).

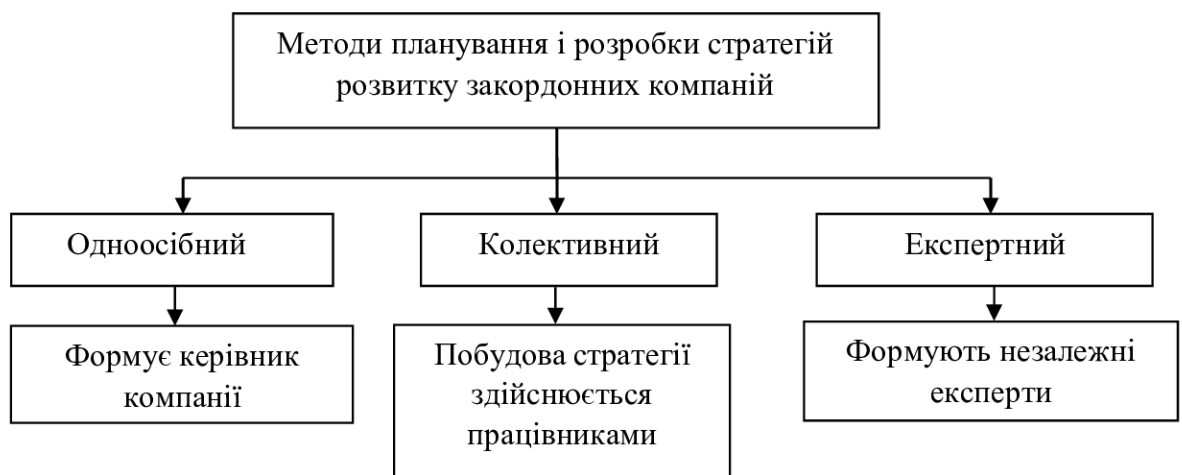


Рис. 1. 5. Основні методи планування стратегії розвитку компаній [60]

Перший метод – одноосібний. Цей спосіб характерний для компаній з авторитарним керівником. У відділах такої організації існує чітка субординація та беззаперечне підпорядкування. Власник або генеральний директор самостійно визначає ідею компанії: формулює бачення (мета, до якої ми

йдемо), місію (слід, який ми залишаємо), корпоративну культуру (набір правил поведінки) і стратегічний план [58].

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування стратегії є можливим, коли компанія тільки створюється або реорганізується. У цьому випадку керівникові можна зібрати всіх та оголосити свою ідею.

Другий метод – колективний. Варто зазначити, що тільки на стадії створення бізнесу можна приймати рішення одноосібно. Потім, коли компанія вже працює, потрібно враховувати думки співробітників. Після того, як оголошено всі думки, більшістю голосів повинні бути прийняті принципи, яких усі будуть дотримуватися. Ті, хто залишився в меншості, повинні визначитися: прийняти ці зміни, або піти з компанії [58].

Саме такий підхід практично не застосовується в українських компаніях. Він може стати дуже інноваційним як для підприємств, так і для організацій. Сьогодні менеджмент різного рівня практично ніколи не влаштовує зібрань з метою обговорення питань, які дуже важливі для розвитку діяльності підприємства. Керівники підрозділів могли б влаштовувати зустрічі з працівниками, але й у цьому випадку основні питання для розгляду - це лише політика заохочень, або відшкодування лікарняних.

Процес побудови ефективної стратегічного плану розвитку підприємства повинен здійснюватися, відповідно до провідного іноземного досвіду таким чином [58]:

- розробка початкового договору щодо стратегічного планування;
- ідентифікація та з'ясування основних постулатів;
- розробка та визначення місії та цінностей;
- оцінка зовнішнього оточення;
- оцінка внутрішнього оточення;
- з'ясування стратегічних питань;
- розробка стратегії;
- визначення питання щодо того, якою повинна стати організація (підприємство) у випадку ефективного досягнення результатів, зазначених у

стратегічному плані розвитку.

Варіант вибору стратегії «зверху» застосовується також в ситуації, коли компанія переживає кризу, нестабільне становище на ринку або інші загрози діяльності.

Третім способом створення стратегії є варіант, коли її розробкою займаються незалежні консультанти. Вони приходять на підприємство, аналізують бізнес та пропонують готове рішення, готову корпоративну стратегію. Цей варіант дуже легкий з точки зору розробки, але дуже складний при впровадженні та адаптації.

Завдання бізнес-консультанта полягає не в тому, щоб надати «готову стратегію», а в тому, щоб стимулювати керівників вищого органу управління підприємством до прийняття правильних рішень. Кваліфікований бізнес-консультант діє так:

- отримує всю інформацію від власника бізнесу;
- аналізує цю інформацію;
- готує результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надає готових рішень.

Позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником компанії-замовника, який є носієм ідеї, розробленої консультантом. Аргументація проста – консультанти виконують замовлену роботу та йдуть з підприємства, а відповідальна особа залишається та працює над тим, щоб ідеї правильно транслювалися і впроваджувалися. Якщо такої відповідальної особи на підприємстві немає, то проект приречений на невдачу.

На користь цієї, так званої «парникової» стратегії, можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний, оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити процеси, що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається.

Сьогодні більшість підприємств втрачають конкурентні позиції та перестають бути життєздатними тільки тому, що топ-менеджмент управляє компанією, використовуючи «застарілі» методи.

В закордонній літературі доволі часто згадується про те, що розробка стратегії повинна ґрунтуватися на інформації про очікування акціонерів компанії, глобальні тенденції в галузі, основні тенденції на національному, регіональному та світовому ринках, очікуваннях менеджерів компанії. А от про співробітників – жодного висловлювання.

У міжнародній практиці існує два основних шляхи побудови стратегії, які можна узагальнити, як показано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Закордонний досвід формування стратегії розвитку підприємства

Сформовано автором на основі [58].

Стратегічне планування на основі функціонального підходу використовується підприємствами у динамічному або конкурентному середовищі, а цільові стратегії передбачають стабільне середовище.

Сьогодні в Україні найбільш поширеним є перший підхід (функціональний), оскільки лише успішні та ефективні підприємства можуть

дозволити собі розробляти стратегію розвитку відповідно до бачення та цінностей, яким взагалі ще не приділяється достатньо уваги.

Найчастіше проблема полягає не в розробці стратегії, а у відсутності команди для її реалізації. Створення команд для формування та впровадження стратегічного планування дозволяє вдвічі підвищити ефективність процесу.

Залучення співробітників до розробки стратегії крім ефекту формування команди дає ще й ефект нейтралізації конфліктів у майбутньому. Можна стверджувати, що на будь-якому етапі розвитку компанії об'єднання працівників може сприяти їх самоорганізації. При вирішенні виробничих питань на місцях співробітники будуть самі прагнути допомагати один одному в реалізації проекту або роботі відділу.

При використанні цього методу існують не тільки позитивні моменти, але й емоційні проблеми. Уже на початковій стадії формування стратегії стає зрозуміло, хто із співробітників залишиться працювати в компанії, тобто – хто зацікавлений у подальшій співпраці, а хто повинен піти. Це болісний момент для всіх. Але попри все – це хороший спосіб дізнатися, хто приймає ідеї компанії, а хто ні.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування розвитку підприємства – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування розвитку на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;

- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;

- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

Аналіз світової практики свідчить про те, що для удосконалення процесу стратегічного планування варто поєднати функціональний та цільовий підходи. У цій ситуації практичні пропозиції бізнес-консультантів дозволять впровадити на українських підприємствах саме цільовий, проблемно-орієнтований підхід у формуванні стратегії.

Варто зазначити, що будь-яка найкраща стратегія – нічого не варта без прийняття її колективом. Тому третій спосіб створення корпоративної стратегії це створення її силами власних співробітників, коли для розробки стратегії залучаються не лише топ-менеджери, але й ключові співробітники. У цьому випадку крім бачення і місії компанії, з'являється команда з її впровадження. Основні позитивні зміни, які відбудуться при впровадженні стратегічного планування:

- визначається генеральна мета існування компанії;
- спрощується спосіб прийняття рішень: будь-які можливості / загрози аналізуються з точки зору впливу даної події на генеральну мету;
- співробітники стають самостійними і внутрішньо вмотивованими: час на те, щоб пояснити нові завдання зводиться до мінімуму;
- клієнти перетворюються на стратегічних партнерів.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегія як спосіб дій стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «XXXXXXXXXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його зовнішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «XXXXXXXXXX» знаходиться за адресою: 03150, м. Київ, вул. Горького, 97. Свідоцтво про державну реєстрацію видане Виконавчим комітетом Київської міської ради 19.07.2011 р.

Основними видами діяльності підприємства є: 43.33 – покриття підлоги й облицювання стін, 43.99 – інші спеціалізовані будівельні роботи, 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

ТОВ «XXXXXXXXXX» пропонує високоміцні полімерні покриття підлог «Епол» і «Коут», на основі епоксидних модифікованих смол і інших сполучників. Наливні епоксидні покриття являють собою, безшовну, багат шарову конструкцію, яка задовольняє найжорсткіші вимоги за міцністю, стиранням, удароміцністю, герметичністю. Має виняткові властивості за хімічною стійкістю, пожежною безпекою, антистатичністю, іскробезпекою. Відсутність швів, висока щільність покриття робить його незамінним при захисті основ від токсичних і радіоактивних речовин.

ТОВ «XXXXXXXXXX» створює полімерні підлоги за сучасними технологіями на основі синтетичних матеріалів, здатних надати поверхні особливих властивостей. Вони широко використовуються в цехах харчових виробництв, лабораторіях, приміщеннях фармацевтичної промисловості, нафтопереробної, у складських комплексах, медичних і освітніх установах.

Для виготовлення полімерних покриттів частіше застосовуються суміші на основі поліуретанових, метилметакрилатих або епоксидних смол. Кожна з цих сумішей має специфічні характеристики і рекомендована до певних умов.

Поліуретанові підлоги придатні до експлуатації у приміщеннях з інтенсивними вібраційними навантаженнями. Вони здатні також витримати дію абразивів на поверхню.

Епоксидні підлоги чудово підійдуть для цехів з ударними і механічними навантаженнями, підвищеною вологістю і застосуванням хімічних сумішей.

Метилметакрилаті підлоги відрізняються особливою швидкістю виготовлення, отвердінню і початку експлуатації. Їх можна створювати навіть при негативних значеннях температури. При цьому вони відрізняються підвищеною міцністю і стійкістю до більшості факторів ушкоджень.

Полімерні підлоги володіють низкою позитивних якостей:

- монолітність. Безшовні підлоги абсолютно герметичні, тому не створюють умов для скупчення вологи, зручні при облаштуванні.
- відсутність пилу. Полімерна плівка на поверхні підлоги запобігає запилюванню бетонної основи.
- зносостійкість. Підлоги здатні протистояти стиранню, яке виникає під дією абразивних сумішей.
- хімічна нейтральність. Полімерні покриття не виділяють шкідливих речовин, не вступають в реакції з більшістю хімічно активних компонентів.
- протидія ковзанню. Особлива обробка поверхні, в результаті якої створюється фактурне покриття, що не дозволяє ковзати і запобігає ймовірність травм.
- пожежна безпека. Суміші, з яких виробляється покриття, відносяться до категорії самозгасаючих або негорючих. При ударі металевого предмету в полімерну підлогу не виникають іскри. Такі якості особливо цінуються у нафтопереробному виробництві.
- декоративність. Полімерна суміш може бути забарвлена в будь-який колір, і набувати рельєфу внаслідок введення фактурних елементів.

Полімерні підлоги при грамотному їх облаштуванні здатні прослужити досить довго, від 7 до 20 років. Важливим чинником довговічності покриття і

збереження всіх властивостей у повному обсязі є дотримання всіх технологічних прийомів при його монтажі.

Монтаж полімерних підлог здійснюється у кілька обов'язкових етапів:

- підготовка основи під нанесення полімерного шару;
- ґрунтовка основи;
- нанесення базового шару;
- нанесення завершального (декоративного) шару або шарів.

У якості основи під полімерні покриття можуть використовуватися як бетонні поверхні, так і дерево, сталь, цемент, магнезит, та інші. Не допускається забруднення основи будь-якою речовиною. Тому поверхня очищається і обробляється для додання шорсткості. Спеціальна обробка бетонної основи дрібоструменевими машинами підвищує рівень адгезії. Пил і великі частинки віддаляються за допомогою промислових пілососів.

Всі нерівності поверхні, відколи і вибоїни, а також деформаційні і температурно-усадочні шви мають бути якісно зароблені. Очищені шви ґрунтуються і заповнюються шпатлевою сумішшю. Для тріщин використовується полімерний склад, їх проклеюють склотканиною і присипають піском. Зайвий пісок видаляється через добу, при знепиленні всій поверхні.

Діюча речовина ґрунтовки здатна збільшити міцність на 50%. Суміш пов'язує мікроскопічні частинки пилу, що залишилися після всіх очисних процедур, і запобігає можливому відшаруванню полімерного шару. У ряді випадків на свіжу ґрунтовку наноситься сухий кварцовий пісок.

Нанесення власне покривного шару залежить від того, який полімерний склад обирається для підлоги.

Готові суміші укладаються вручну або за допомогою затирочних машин.

Полімерні склади можуть бути багатоколірними. Вони дають можливість наносити на поверхню підлоги кольорові фігурні композиції, що створює особливу атмосферу в приміщенні.

Що стосується облікової політики підприємства, то можна відзначити наступне. Фінансова звітність складена на основі даних бухгалтерського обліку підприємства у відповідності до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-14 від 16.07.1999 року.

Істотними проблемами, які впливають на діяльність підприємства є недосконала податкова політика, низька купівельна спроможність замовників та низька якість персоналу.

У зв'язку з неможливістю реінвестування, підприємство розраховує на кредитування і зовнішнє інвестування. Товариство фінансується за рахунок власних оборотних коштів.

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «XXXXXXXX» за 2018-2020 роки наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «XXXXXXXX» за 2018-2020

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1.	Вартість майна підприємства, тис. грн.	12333	12050	13450
2.	Необоротні активи, тис. грн.	6311	6679	7331
3.	Оборотні активи, тис. грн.	6022	5371	6119
4.	Власний капітал, тис. грн.	6462	7668	8001
5.	Обсяг наданих послуг (без ПДВ), тис. грн.	28669	33835	36784
6.	Собівартість виконаних робіт, тис. грн.	23571	26910	29643
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	5098	6925	7141
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	374	1244	706
9.	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	138	146	141

Як видно з таблиці в цілому діяльність досліджуваного підприємства протягом 2018-2020 років є доволі успішною. Наявна позитивна динаміка по усіх основних показниках. З іншого боку показник чистого прибутку змінювався нерівномірно, що може свідчити про проблеми у використанні потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» виявлення та вирішення яких потребує здійснення додаткового аналізу.

Оскільки ТОВ «XXXXXXXX» є однопрофільним підприємством, то

корпоративна стратегія і стратегія бізнесу співпадають.

Для ТОВ «XXXXXXXXX» притаманною є стратегія найменших сукупних витрат, яка передбачає зростання виробничих потужностей, зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та мінімізації витрат.

Процес формулювання стратегії на підприємстві складається з таких послідовно виконуваних і взаємопов'язаних етапів:

1. Оцінка існуючої стратегії.

Оцінювання стратегії підприємства проводиться в кінці кожного року і передбачає аналітичну оцінку щодо його внутрішніх можливостей для задоволення потреб ринку та досягнутого ступеня їх використання. Проведений аналіз стратегії може засвідчити, що:

А) підприємство перебуває у більш-менш повній відповідності із сучасною виробничою, інвестиційною, комерційно-фінансовою політикою підприємства;

Б) підприємство відповідає сучасним вимогам ринку частково і потребує коригування стратегічних альтернатив;

В) підприємство потребує докорінного перегляду своєї діяльності.

Якщо на підприємстві має місце варіант Б або В, то підприємство переходить до другого етапу.

2. Коригування існуючої або формулювання нової стратегії.

Потреба у формулюванні нової стратегії назріває тоді, коли виявляється, що виникли нові цілі, яких досягнути в межах діючої стратегії неможливо. Розроблення нової стратегії стає необхідним і тоді, коли вимоги суспільства заставляють підприємство різко змінити свої орієнтири.

3. Прогнозування потенційно можливих господарських ризиків.

4. Обтрунтування і вибір стратегічних альтернатив.

Загальний аналіз впливу головних компонентів середовища підприємства на предмет дослідження подається у таблиці 2.2.

Як видно з таблиці 2.2 економічне середовище чинить на підприємство значний вплив, в основному негативний, а саме: економічний спад, високий

рівень прихованого безробіття, інфляційні процеси, ріст цін і багато іншого позначаються на купівельній спроможності споживачів, що знижує попит на послуги підприємства. З іншого боку, економічний фактор стимулює до зниження собівартості продукції, що в свою чергу призводить до зниження ціни.

Таблиця 2.2.

Загальний аналіз впливу середовища ТОВ «XXXXXXXXX» на стратегію його розвитку

№з/п	Компоненти середовища	Залежність від ситуації: «+» залежить; «-» не залежить	Вплив на ситуацію: «+» позитивний; «-» негативний; «0» відсутній	Значущість: «+» важливо; «-» неважливо
<i>Загальне зовнішнє середовище</i>				
1.	економічний	+	-	+
2.	технологічний	+	-	+
3.	політичний	+	-	+
4.	правовий	+	-	+
5.	соціальний	+	-	+
6.	екологічний	+	+	+
<i>Операційне зовнішнє середовище</i>				
7.	постачальники	+	-	+
8.	споживачі	+	+	+
9.	конкуренти	+	-	+
10.	виробники заміників	+	-	-
11.	державні закони	+	-	+
12.	фінансові організації	+	+	+
13.	міжнародна діяльність	+	-	-

Що стосується технологічного фактору, можна сказати, що під впливом морального і фізичного зносу обладнання, що використовуються на підприємстві, воно з часом потребує модернізації, модифікації, реновації або й повної заміни, що негативно відображається на бюджеті підприємства.

Проте впровадження нових технологій дозволить підприємству працювати більш продуктивно і ефективно, що призведе до зниження собівартості послуг і, як наслідок, підприємство буде отримувати більший економічний ефект з кожної наданої одиниці послуг.

Політичний і правовий компоненти середовища тісно пов'язані між собою і чинять істотний, в основному негативний вплив на діяльність підприємства. Чинна законодавча база недосконала і потребує перегляду. Політична нестабільність негативно впливає на економічне становище. Рівень податків чинить безпосередній вплив на діяльність підприємства і приводить до здорожчання продукції підприємства.

Соціальний чинник впливає на діяльність підприємства негативно. Це можна пояснити тим, що в регіоні не покращується демографічна ситуація, доходи населення падають, правда можна відзначити, що у постійних клієнтів ТОВ «XXXXXXXX» складається певне позитивне ставлення до послуг підприємства.

Екологічний компонент чинить позитивний вплив на діяльність підприємства через те, що екологічний стан довкілля дедалі погіршується, що спричинює підвищення попиту на полімерні підлоги, які екологічно нейтральні у використанні. Полімерні підлоги забезпечують сприятливі умови для створення безпечного житлового та робочого середовища:

- наливні покриття хімічно інертні і не взаємодіють з навколишнім повітрям;
- такі підлоги безшовні, на відміну від кахлю або ламінату, тим самим запобігають утворенню вогнищ пилу і скупчення в тріщинах різних алергенів;
- полімерні покриття для підлоги прості в прибиранні, що дозволяє зберігати чистоту і забезпечувати високу гігієнічність підлоги.

Постачальники безпосередньо впливають на діяльність підприємства, на її ефективність, оскільки монтаж полімерних підлог є матеріаломісткою галуззю, що значною мірою зумовлює залежність від постачальників, особливо тоді, коли ціни на сировину суттєво зростають, що призводить до збільшення матеріальних витрат, і, відповідно, змушує підприємство збільшувати ціну на свої послуги. Проте, все ж таки, кількість постачальників аналогічної сировини залишається доволі великою, що дозволяє підприємству у разі незадоволення співпрацею з тим чи іншим з них відмовитися від подальшого співробітництва і

здійснити пошук нових постачальників.

Діяльність кожного підприємства направлена на задоволення потреб споживачів. Споживачі чинять вплив на діяльність підприємства через зростання купівельної спроможності, нові запити, які підприємство намагається втілити в новій продукції або через поліпшення якостей і властивостей вже існуючих видів продукції. Оскільки на монтажу полімерних підлог існує досить жорстка конкуренція, то на перший план виходить споживач, і підприємство робить усе можливе для того, щоб, як мінімум втримати свою частку ринку, а за нагоди і збільшити її.

Конкуренти чинять на ТОВ «XXXXXXXX» безпосередній вплив, залишаючи при цьому лише невелику частку ринку Київської області. Конкуренти встановлюють верхню межу ціни для послуг ТОВ «XXXXXXXX», вище якої наше підприємство не зможе встановити ціну на свої послуги, оскільки тоді частина їх споживачів буде змушена перейти до конкурентів. Це також стимулює підприємство до зниження собівартості, що дозволить підприємству проводити більш гнучку цінову політику щодо своїх послуг. Негативний вплив конкурентів проявляється у використанні ними прогресивних технологій, що знижує їхні витрати.

Виробники інших типів підлог чинять незначний, але негативний вплив на діяльність підприємства, особливо у сегменті приватних помешкань.

Держава регламентує діяльність підприємств, в основному, приймаючи відповідні закони. Найбільший вплив держава чинить на підприємство ТОВ «XXXXXXXX» через податкове законодавство, встановлюючи ставки митних тарифів, ПДВ, податку з прибутку, відрахувань на соціальні заходи і т.д. Безперечно, високі податки знижують ефективність діяльності ТОВ «XXXXXXXX», змушуючи підприємство підвищувати ціни на свої послуги, що може негативно позначитися на попиті з боку споживачів. Ріст податкових ставок збільшує ризики, що може призвести до непередбачених обставин.

Діяльність ТОВ «XXXXXXXX» тісно пов'язана з фінансовими

організаціями, зокрема з банками, адже отримані кредити дозволяють підприємству успішно проводити модернізацію обладнання, завдяки чому ТОВ «XXXXXXXXX» зможе надавати більший обсяг послуг. Окрім цього, підприємство користується послугами страховиків, що дозволяє зменшити розмір ризиків.

Міжнародна діяльність напряму не впливає на ТОВ «XXXXXXXXX», оскільки підприємство не експортує свої послуги за кордон. Проте міжнародні чинники привносять деякі негативи в діяльність ТОВ «XXXXXXXXX» через здорожчання імпортованих сумішей, які використовує це підприємство.

Аналізуючи вплив внутрішнього середовища на стратегію розвитку ТОВ «XXXXXXXXX», слід виділити такі елементи, як виробництво, фінанси, маркетинг, персонал і менеджмент.

Виробництво. Обсяги надання послуг як у натуральному, так і вартісному виразі постійно зростають завдяки модернізації обладнання і використанню новітніх технологій. Занепокоєння викликає ріст витрат виробництва, особливо матеріальних, через здорожчання сировини. На підприємстві ефективно працює система контролю за якістю послуг.

Фінанси. Фінанси відіграють важливу роль у діяльності ТОВ «XXXXXXXXX». Можна говорити, що на підприємстві існує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Фінансову ситуацію на підприємстві не можна назвати стабільною. Це змушує підприємство більш ефективно використовувати як власні, так і запозичені кошти і проводити гнучку фінансову політику. Негативним явищем являється те, що на підприємстві немає спеціаліста з фінансів. Позитивним явищем є можливість отримання коротко- і довгострокових позик.

Маркетинг. На підприємстві немає відділу чи служби маркетингу. Хоча деякі маркетингові дослідження на підприємстві проводяться. Вони в першу чергу стосуються формування цінової політики підприємства через відстеження цін основних конкурентів. Робляться спроби популяризації торгових марок полімерних сумішей.

Персонал. Персонал є одним з найважливіших факторів успіху підприємства. На ТОВ «XXXXXXXXX» працюють висококваліфіковані і досвідчені спеціалісти, завдяки зусиллям яких підприємство може виживати і розвиватися у доволі важкій ринковій ситуації. Хоча персонал підприємства і є висококваліфікованим і досвідченим, проте відчувається потреба у молодих спеціалістах, що вміють працювати у ринкових умовах.

Менеджмент. Організація управління має важливе значення для ведення ефективної діяльності ТОВ «XXXXXXXXX». Оскільки ТОВ «XXXXXXXXX» є невеликим підприємством із обмеженою номенклатурою, то доцільною є лінійна організаційна структура, яка і успішно функціонує на підприємстві. На підприємстві ефективно здійснюється система контролю, проте значним недоліком залишається відсутність системи стратегічного планування.

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожен окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

Економічне середовище. Нестабільність економічного середовища впливає на діяльність ТОВ «XXXXXXXXX». Кожен із наступних факторів економічного середовища може бути використаний підприємством як нова можливість, або ж при недбалому ставленні до них стати серйозною загрозою для його діяльності.

Основними чинниками економічного середовища є наступні:

- *Темпи і рівень інфляції.* Високий рівень інфляції створює такі загрози для діяльності підприємства як скорочення купівельної спроможності споживачів і попиту на послуги ТОВ «XXXXXXXXX», знецінення грошових ресурсів підприємства. За такої ситуації можливістю для підприємства є знецінення довгострокових кредитів та виплат за ними.

- *Податкові ставки.* Підвищення податкових ставок створює такі загрози: відтік ресурсів із сфери виробництва в бюджет, скорочення платоспроможності населення, збільшення собівартості послуг.

- *Ставки банківських процентів.* Здорожчання банківських кредитів

може позначитися на темпах модернізації, що проводиться на підприємстві, здешевлення кредитів навпаки створює нові можливості для розвитку підприємства.

- *Рівень фактичного і прихованого безробіття.* Ріст безробіття негативно впливає на купівельну спроможність населення.

- *Стабільність національної валюти.* Нестабільність гривні загрожує ростом цін і зниження купівельної спроможності населення, збільшенням витрат на закупівлю імпортової сировини.

- *Середній і мінімальний розмір заробітної плати.* Ріст реальної заробітної плати, з одного боку є можливістю для підприємства, оскільки зростають доходи населення і його купівельна спроможність, а з іншого боку це збільшить витрати підприємства на оплату праці і відрахування на соціальні заходи.

- *Рівень освіти населення.* Чим вищим він буде, тим більша ймовірність того, що підприємство зможе взяти на роботу висококваліфікованого працівника. З іншого боку, якщо освітньо-кваліфікаційний рівень працівників буде низьким, то підприємство буде змушене направляти їх на навчання, що в свою чергу передбачає збільшення витрат підприємства.

Політико-правове середовище. На діяльність підприємства значний вплив здійснюють події, що відбуваються в політичному середовищі. Вони, насамперед, виявляються в законодавчих актах ВРУ, нормативних актах КМУ, підзаконних і регламентуючих актах міністерств, відомств, місцевих органів влади. До основних факторів впливу політико-правового середовища на діяльність ТОВ «XXXXXXXXXX» можна віднести:

- *Стабільність уряду.* Стабільна, системна і поступальна робота уряду є запорукою зниження ймовірності появи непередбачуваних обставин, з якими підприємство не зможе справитись, а також дозволяє розробляти свої довгострокові плани із врахуванням меншого рівня ризику.

- *Законодавчі акти, що регулюють підприємницьку діяльність у частині оподаткування.* Загрозою для підприємства є підвищення податкових ставок,

оскільки це призведе до зменшення економічних вигод як самого підприємства, так і до зниження купівельної спроможності населення.

- Закони, що охороняють сумлінність конкуренції, інтереси споживачів і зовнішні інтереси суспільства. Цей фактор змушує підприємство діяти в певних «моральних» рамках, що дозволить підвищити імідж як самого підприємства, так і його продукції.

- Контроль цін і заробітної плати. Ці адміністративні методи безпосередньо впливають на доходи і витрати як підприємства, так і споживачів. Контроль цін з боку держави на продукцію підприємства може поставити підприємство у край скрутне становище, оскільки ціни можуть встановитися на рівні меншому за собівартість, що призведе до отримання збитків. Контроль рівня заробітної плати, з одного боку безпосередньо впливає на такі елементи операційних витрат підприємства як витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи, а з іншого, впливає на доходи і купівельну платоспроможність населення.

- Законодавство по захисту вітчизняних виробників. Якщо протекціоністська позиція держави є доволі жорсткою, то це створює для підприємства захист від імпортної продукції.

- Введення стандартів на безпеку та чистоту навколишнього природного середовища. Це змусить підприємство відмовитися від застарілих технологій виробництва і застосовувати у своїй діяльності екологічно-безпечне обладнання.

Технологічне середовище. Технологія як елемент внутрішнього і зовнішнього середовища характеризує в той же самий час як внутрішній стан організації, так і зміни технологічного зовнішнього середовища. Аналіз технологічних компонентів дозволяє своєчасно зауважити ті можливості, які наука і техніка відкриває для виробництва нової продукції, вдосконалення і модифікації технології виготовлення і збуту продукції. Підприємству складно відслідковувати нові напрями розвитку технологій, оскільки їх розробки ведуться за рамками його діяльності, отож існує реальна загроза запізень із

впровадженнями і, відповідно, втрати частки ринку. Виникає завдання постійного моніторингу за змінами в проектуванні нових технологій. Дію технологічних чинників можна оцінювати як процес творення нового і руйнування старого. Пришвидшені технологічні зміни укорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, тому організації повинні передбачати, які зміни несуть з собою нові технології. Ці зміни можуть впливати не тільки на виробництво, але і на інші функціональні області, наприклад, на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема звільнення надмірної робочої сили, що вивільняється унаслідок впровадження нових, більш продуктивних технологічних процесів) або, наприклад, на маркетингові служби, перед якими ставиться задача розробки методів продажу нових видів послуг. Керівництво підприємства повинно уважно стежити за ведучими тенденціями в рамках науково-технічних розробок.

Соціальне середовище. Соціальні чинники можна розділити на дві групи: демографічні тенденції і соціально-культурну складову. Серед демографічних тенденцій підприємству особливу увагу слід звертати на:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявну та потенційну кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

Демографічні тенденції необхідно вивчати, адже від них залежить майбутній попит підприємства, а також якість робочої сили, яку ТОВ «XXXXXXXXX» буде наймати у майбутньому.

Соціально-культурні фактори включають мінливі сприйняття, відносини і права суспільства. Серед них, зокрема, можна виділити такі:

- ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва;
- зміна соціальних установок і культурних цінностей, що впливають на інтереси людей у способі життя, харчуванні тощо;
- відносини людей щодо задоволення своїх потреб;
- ставлення людей до екологічних проблем і охорони довкілля;

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Значення цих компонентів є надзвичайно важливим, оскільки вони здійснюють вплив на інші компоненти макрооточення і на внутрішнє середовище підприємства. Соціальні процеси змінюються повільно, однак вони призводять до суттєвих змін в оточенні підприємства, тому слід серйозно відслідковувати можливі соціальні зміни.

Природно-екологічне середовище. Природно-екологічне середовище може обернутися для підприємства можливостями або загрозою стосовно:

- вигідності або невідповідності придбання сировини, доступності до сировинних ресурсів;
- подорожчання енергоносіїв;
- транспортних умов;
- стану екологічного середовища та його впливу на виробництво.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

2.2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства

Характеризуючи загальні риси внутрішнього середовища можна говорити про оцінку його потенціалу.

Загалом ефективність функціонування потенціалу визначає ступінь досягнення певного потенційного результату діяльності підприємства за визначений період часу. Допустимі і недопустимі відхилення від потенційного результату виробничо-господарської діяльності підприємства, перевищення

якого є в принципі неможливим внаслідок дії тих чи інших технологічних або економічних причин, відображають поняття низької і високої ефективності. Отже, ефективність використання потенціалу можна розглядати принаймні у двох вимірах – технологічному та економічному [39].

Кількісна оцінка результативності потенціалу підприємства здійснюється за допомогою показників продуктивності, ефективності і рентабельності.

Загалом, рентабельність показує, наскільки прибутково функціонує потенціал підприємства. Існує багато показників рентабельності. У запропонованій моделі використовуються такі [83]: прибуток, у відношенні до власного капіталу підприємства; прибуток, у відношенні до обсягу продажів; прибуток, у відношенні до сукупності виробничих ресурсів.

Для кількісної оцінки потенціалу ТОВ «XXXXXXXXXX» використовуються дані фінансової звітності підприємства за 2018-2020 роки наведеної у додатках.

Процес кількісної оцінки можливостей відновлення виробничого потенціалу підприємства в цілому складається з трьох етапів, кожний з яких має свою структуру:

1. На першому етапі визначається рентабельність власного капіталу ($P_{вк}$) підприємства у динаміці за певний період за формулою:

$$P_{вк} = \frac{ЧП_p}{ВК} \quad (2.1)$$

де $P_{вк}$ – рентабельність власного капіталу;

$ЧП_p$ – чистий прибуток;

$ВК$ – власний капітал підприємства.

На ТОВ «XXXXXXXXXX» власний капітал в 2018 році складав 6462 тис. грн., у 2019 – 7668 тис. грн., а у 2020 р – 8001 тис. грн. Визначаємо рентабельність власного капіталу ТОВ «XXXXXXXXXX» за формулою (2.1):

$$\text{у 2018 році: } P_{вк} = \frac{374}{6462} \times 100 = 5,79\% ;$$

$$\text{у 2019 році: } P_{вк} = \frac{1244}{7668} \times 100 = 16,22\% ;$$

$$\text{у 2020 році: } P_{\text{ек}} = \frac{706}{8001} \times 100 = 8,82\%$$

На основі зіставлення показників досліджуваних періодів, а також аналізу динаміки, приймається рішення про подальшу оцінку.

У даному випадку власний капітал ТОВ «XXXXXXXXXX» протягом усього періоду має позитивні показники рентабельності, водночас коливання рентабельності свідчить про неадаптованість потенціалу підприємства до ринкового середовища і потребу його докладнішого аналізу.

Далі головну увагу слід звернути на складові оцінки, які згадувалися раніше. Ресурсно-управлінський підхід припускає оцінювання за двома напрямками: визначення можливостей виробничих ресурсів і ресурсів управління.

2. На другому етапі кількісної оцінки встановлюються обсяги ресурсних резервів збереження і розвитку потенціалу. З цією метою розраховується ресурсовіддача всіх ресурсів підприємства.

Цей показник відображає здатність виробничих ресурсів створювати таку продукцію, яка стає товаром на ринку і забезпечує прибуток.

Якщо спостерігається тенденція до погіршення показників, приймається рішення про аналіз передусім тих виробничих ресурсів, продуктивність яких знизилася. З цією метою необхідно створити систему часткових показників, що характеризують ефективність використання основних трудових ресурсів, оборотних коштів. Узагальнюючі показники отримують за допомогою застосування економіко-математичних методів.

Ресурсовіддача господарських ресурсів підприємства розраховується за формулою 2.2:

$$PB = \frac{OP}{OZ_{\text{сер}} + OK_{\text{сер}}} \quad (2.2)$$

де PB – ресурсовіддача, грн.;

OP – виручка від реалізації продукції (обсяг реалізації без ПДВ);

$OZ_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних засобів;

$OK_{сер}$ – середньорічний розмір оборотних коштів.

Ресурсовіддача господарських ресурсів ТОВ «XXXXXXXXXX» за формулою (2.2) дорівнює:

$$\text{у 2018 році: } PB = \frac{28669}{5193,5 + 6310} = 2,49 \text{ грн.};$$

$$\text{у 2019 році: } PB = \frac{33835}{5888 + 5696} = 2,92 \text{ грн.};$$

$$\text{у 2020 році: } PB = \frac{36784}{6248 + 5744,5} = 3,07 \text{ грн.}.$$

Тобто, бачимо, що ресурсовіддача виробничих ресурсів ТОВ «XXXXXXXXXX» зросла протягом досліджуваного періоду на 23%, що говорить про суттєве покращення виробничої діяльності підприємства.

Ресурсовіддача всіх ресурсів підприємства розраховується за формулою 2.3:

$$PB = \frac{OP}{OZ_{сер} + OK_{сер} + ФОП} \quad (2.3)$$

де $ФОП$ – фонд оплати праці.

Ресурсовіддача всіх ресурсів на ТОВ «XXXXXXXXXX» становить:

$$\text{у 2018 році: } PB = \frac{28669}{5193,5 + 6310 + 2805} = 2,0 \text{ грн.};$$

$$\text{у 2019 році: } PB = \frac{33835}{5888 + 5696 + 3355} = 2,26 \text{ грн.};$$

$$\text{у 2020 році: } PB = \frac{36784}{6248 + 5744,5 + 3842} = 2,32 \text{ грн.}.$$

Отже, ресурсовіддача всіх ресурсів на ТОВ «XXXXXXXXXX» також підвищилась, зростання становило 16% у 2020 році порівняно з 2018 роком, що свідчить про позитивну тенденцію в розвитку підприємства.

Рентабельність всіх ресурсів підприємства розраховується за формулою 2.4:

$$P_{рес} = \frac{ЧП}{ОЗ_{сер} + ОК_{сер} + ФОП} \quad (2.4)$$

де $P_{рес}$ – рентабельність всіх ресурсів підприємства.

Розраховуємо рентабельність використання ресурсів ТОВ «XXXXXXXXXX» за формулою (2.4):

$$\text{у 2018 році: } PB = \frac{374}{5193,5 + 6310 + 2805} \times 100 = 2,61\% ;$$

$$\text{у 2019 році: } PB = \frac{1244}{5888 + 5696 + 3355} \times 100 = 8,33\% ;$$

$$\text{у 2020 році: } PB = \frac{706}{6248 + 5744,5 + 3842} \times 100 = 4,46\% .$$

Як бачимо з наведених розрахунків, рентабельність використання ресурсів ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках має позитивне значення (підприємство має прибутки), причому є стрибкоподібна тенденція зміни даного показника через зміну розміру чистого прибутку з 374 тис. грн. у 2018 році до 1244 тис. грн. у 2019 році та 706 тис. грн. у 2020 році.

3. На третьому етапі кількісної оцінки визначаються резерви управління щодо формування потенціалу підприємства, адаптованого до ринкового середовища. Для цього складається мультиплікативна модель і розраховуються відповідні показники по ТОВ «XXXXXXXXXX» за 2018-2020 роки:

$$\frac{ЧП}{ВК} = \frac{ЧП}{ВП} \times \frac{ВП}{ВК} \text{ або } R_{вк} = R_{прод.} \times B_{вк.} \quad (2.5)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток;

$ВК$ – власний капітал підприємства;

$ВП$ – випуск продукції;

$R_{вк.}$ – рентабельність продукції;

$R_{прод.}$ – рентабельність реалізації;

$B_{вк.}$ – віддача власного капіталу.

Вихідні дані для аналізу рентабельності власного капіталу наведені у таблиці 2.3.

Вихідна інформація для аналізу рентабельності власного капіталу

ТОВ «XXXXXXXXXX»

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення від попереднього року			
					2019 рік		2020 рік	
					Абс. ±Δ	Темп росту, %	Абс. ±Δ	Темп росту, %
1.	Чистий прибуток, тис. грн.	374	1244	706	+870	332,6	-538	56,75
2.	Власний капітал, тис. грн.	6462	7668	8001	+1206	118,7	+333	104,3
3.	Вартість випущеної продукції, тис. грн.	23571	26910	29643	+3339	114,2	+2733	110,2
4.	Рентабельність власного капіталу, %	5,79	16,22	8,82	+10,43	280,14	-7,4	54,38
5.	Рентабельність продукції, %	1,59	4,62	2,38	+3,03	290,56	-2,24	51,52
6.	Віддача власного капіталу, грн.	3,65	3,51	3,7	-0,14	96,16	+0,19	105,41

Зміна рентабельності власного капіталу у 2019 році за рахунок:

- зміни віддачі власного капіталу

$$\Delta R_{\text{вк}} = \Delta B_{\text{вк}} \times R_{\text{прод.}}^{2018} = (3,51 - 3,65) \times 1,59 = -0,22\%$$

- зміни рентабельності продукції

$$\Delta R_{\text{овф}} = B_{\text{вк}}^{2019} \times \Delta R_{\text{прод.}} = 3,51 \times (4,62 - 1,59) = +10,65\%$$

Разом: +10,43%

Таким чином вирішальний вплив на зростання рентабельності власного капіталу у 2019 році спричинила позитивна динаміка величини рентабельності продукції, яка збільшившись на 3,03% привела до зростання показника рентабельності власного капіталу на 10,65%.

Зміна рентабельності власного капіталу у 2020 році за рахунок:

- зміни віддачі власного капіталу

$$\Delta R_{\text{вк}} = \Delta B_{\text{вк}} \times R_{\text{прод.}}^{2019} = (3,7 - 3,51) \times 4,62 = +0,9\%$$

- зміни рентабельності продукції

$$\Delta R_{\text{овф}} = B_{\text{вк}}^{2020} \times \Delta R_{\text{прод.}} = 3,7 \times (2,38 - 4,62) = -8,3\%$$

Разом: +7,4%

Аналогічний вирішальний вплив на зростання рентабельності власного капіталу у 2020 році спричинила на цей раз негативна динаміка величини рентабельності продукції, яка скоротившись на 2,24% привела до скорочення показника рентабельності власного капіталу на 8,3%.

Відносно стабільні значення показника відношення собівартості продукції до власного капіталу суттєво не впливали на значення рентабельності власного капіталу протягом досліджуваного періоду.

Вищевикладені підходи до оцінки потенціалу підприємства поєднує позиція пріоритетності оцінки виробничих потужностей капіталу як матеріальної бази економічного зростання господарюючих суб'єктів.

Тому оцінку потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» варто розпочати з аналізу низки показників і факторів формування та використання матеріальної складової основного і оборотного капіталу: виробничих потужностей та матеріальних запасів. Вихідною інформацією для дослідження є фінансова звітність за 2018-2020 роки.

Так, обсяг виробництва стабільно зростає помірними темпами. Значення цього показника для ТОВ «XXXXXXXX» щорічно зростало на приблизно 3 млн. грн.

Співвідношення між обсягом наявних виробничих потужностей та обсягом виробленої продукції підприємства свідчить, що для нього характерним є практично повне використання наявних потужностей (табл.2.4) – в середньому 85,6% щорічно. В динаміці значення даного показника на підприємстві зростало.

Таблиця 2.4

Ступінь використання виробничих потужностей ТОВ «XXXXXXXX»

Рік	Ступінь використання виробничих потужностей, %
2018	79,5
2019	84,4
2020	93,0
Середнє	85,6

Таким чином, на ТОВ «XXXXXXXX» спостерігається певне недозавантаження виробничих потужностей, а, отже, в основному недовикористання їх потенціалу з різних причин. Найголовнішою з них – є кризовий стан економіки, що спричиняє недостатній попит на послуги підприємства.

Слід зазначити, що такі тенденції розвивалися на тлі значного рівня зносу основних засобів підприємства. На ТОВ «XXXXXXXX» знос основних засобів значно не змінювався і становив відповідно 44,07% у 2018 р. та 44,99% у 2019 р., та 45,8% у 2020 р.

Загальний ступінь зношеності основних фондів в економіці України у 2018 та 2019 роках за даними Державного комітету статистики становив у близько 70% [69]. Отже, на досліджуваному підприємстві ступінь зносу є нижчим за середні значення у промисловості України.

Отже, загальний рівень потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» є вищим за середній, хоча у 2018-2020 роках для нього була характерною ситуація певного недовикористання наявних потужностей.

2.3. Використання потенційних можливостей підприємства у стратегічному розвитку

Дослідження можливості використання потенційних можливостей або потенціалу підприємства (ПП) в його стратегічному розвитку охоплює такі основні складові: стан внутрішніх зв'язків між елементами, що формують цілісність потенціалу; зв'язки економічного потенціалу із зовнішнім середовищем.

Оцінка ПП ТОВ «XXXXXXXX» проводиться за методикою, розробленою вченими Фоміним П.А. та Старовойтовою М.К. [77]. Процес оцінки потенціалу включає в себе наступні етапи:

I. Підготовчий етап, який включає такі стадії.

1. Визначення рівнів ПП та їхня характеристика (див. табл. 2.5).

Характеристика рівнів ефективності використання економічного потенціалу
підприємства

Рівень ПП	Позначення	Стисла характеристика
Високий	A	Підприємство перебуває у стані абсолютної рівноваги за всіма складовими відповідно до всіх критеріїв оцінки.
Середній	B	Підприємство успішно функціонує в бізнесі, долаючи труднощі, завдяки використанню механізмів адаптації.
Низький	C	Наявні хронічні порушення більшості параметрів всіх функціональних складових: забезпечення ОВФ, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їхнє використання.

2. Розробка показників оцінки ефективності використання потенціалу по видах.

Для оцінки потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» вирішено використати виробничу, матеріальну та кадрову складові.

До показників виробничої складової віднесено зношування основних фондів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондівіддача.

Показники матеріальної складової – це частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріалівіддача.

Що стосується кадрової складової економічного потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то до її показників відносяться співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого.

Для проведення більш детального аналізу за означеними показниками використовується фінансова звітність ТОВ «XXXXXXXX» за 2018-2020 роки, а також експертні висновки планово-економічного відділу підприємства.

3. Розрахунок попередньо визначених показників з урахуванням рівнів ПП. Для оцінки потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» показники визначені наступним чином (табл. 2.4).

Переходимо безпосередньо до аналізу показників, що визначають економічний потенціал ТОВ «XXXXXXXXXX».

Оцінка стану виробничої складової ПП ТОВ «XXXXXXXXXX» проводиться за такими показниками:

1) Знос основних засобів.

Значення цього показника свідчить про наявність чи відсутність проблем, пов'язаних з накопиченим зносом основних засобів. Саме накопичений знос, його обсяги є показником успіху або невдалого використання на ринку засобів праці.

Показник визначається як відношення суми зносу основних фондів до їх первинної вартості. Рівень накопиченого зносу для оцінки ПП визначається за такою шкалою:

ПП А менше 50% – помірний;

ПП В 51-69 % – потребує оновлення;

ПП С 70 % і більше – значний.

$$Z_{of} = \frac{OF_z}{OF_n} \times 100\% \quad (2.6)$$

де Z_{of} – зносу основних засобів;

OF_z – сума зносу основних засобів;

OF_n – первісна вартість основних засобів.

Розрахуємо рівень зносу основних засобів на ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках році за формулою (2.6):

$$Z_{of}^{2018} = \frac{5699}{10190} \times 100\% = 55,9\% ;$$

$$Z_{of}^{2019} = \frac{6077}{11047} \times 100\% = 55,01\% ;$$

$$Z_{of}^{2020} = \frac{6419}{11844} \times 100\% = 54,2\% .$$

Отже, рівень зносу основних засобів ТОВ «XXXXXXXXXX» на рівні В, тобто основні засоби потребують оновлення.

2) Співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів.

Коефіцієнт оновлення розраховується як відношення вартості основних засобів, що надійшли, до вартості основних засобів на кінець року:

$$K_{он} = \frac{ОФ_{н}}{ОФ_{к.р.}}, \quad (2.7)$$

де $K_{о}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів;

$ОФ_{н}$ – вартість основних засобів, що надійшли;

$ОФ_{к.р.}$ – балансова вартість основних засобів на кінець року.

Розрахуємо коефіцієнт оновлення основних засобів на ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках році за формулою (2.7):

$$K_{он}^{2018} = \frac{1482,0}{4491,0} = 0,33;$$

$$K_{он}^{2019} = \frac{864,0}{4970} = 0,17;$$

$$K_{он}^{2020} = \frac{891,0}{5425} = 0,16.$$

Коефіцієнт вибуття розраховується з відношення вартості вибулих основних засобів до балансової вартості основних засобів на початок року:

$$K_{виб} = \frac{ОФ_{в}}{ОФ_{н.р.}} \quad (2.8)$$

де $K_{виб}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів;

$ОФ_{в}$ – вартість основних засобів, що вибули;

$ОФ_{н.р.}$ – балансова вартість основних засобів на початок року.

Користуючись формулою (2.8), розрахуємо коефіцієнт вибуття основних засобів на ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках:

$$K_{виб}^{2018} = \frac{16,0}{4090,0} = 0,004;$$

$$K_{виб}^{2019} = \frac{2,0}{4491,0} = 0,0004;$$

$$K_{виб}^{2020} = \frac{21,0}{4970} = 0,004.$$

Знаходимо співвідношення коефіцієнтів вибуття та оновлення основних засобів на ТОВ «XXXXXXXXXX» за досліджуваний період, що значно перевищує одиницю:

$$\frac{K_{он}}{K_{виб}} \geq 1$$

Таке співвідношення відставання вибуття від оновлення основних засобів свідчить про те, що підприємство «поповнює» основні засоби.

Рівень цього показника визначається за такою шкалою:

ПП А – > 1;

ПП В – 0,5-1;

ПП С – < 0,5.

Тобто ТОВ «XXXXXXXXXX» за результатами 2018-2020 років за цим показником має рівень ПП А.

3) Фондовіддача.

Рівень фондovіддачі встановлюється за такою шкалою:

ПП А – > 1;

ПП В – = 1;

ПП С – < 1.

Цей показник визначається відношенням виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{BP}{OZ_c}, \quad (2.9)$$

де $\Phi_{\text{в}}$ – фондovіддача;

BP – виручка від реалізації;

OZ_c – середньорічна вартість основних засобів.

На ТОВ «XXXXXXXXXX» фондovіддача у 2018-2020 роках дорівнює:

$$\Phi_{\text{в}}^{2018} = \frac{28669}{5193,5} = 5,52 \text{ грн.};$$

$$\Phi_{\text{в}}^{2019} = \frac{33835}{5888} = 5,75 \text{ грн.};$$

$$\Phi_6^{2020} = \frac{36784}{6248} = 5,89 \text{ грн.}$$

Тобто, рівень фондівдачі ТОВ «XXXXXXXXXX» відповідає рівню А.

Оцінка стану матеріальної складової ПП ТОВ «XXXXXXXXXX» здійснюється через розрахунок таких показників:

1) Частка змінних витрат у собівартості продукції.

Для оцінки ПП показник змінних витрат визначається за такою шкалою:

ПП А – 80 % і вище;

ПП В – 50 %-79 %;

ПП С – < 50 %.

$$Ч_{зв} = \frac{ЗВ}{ВСП} \times 100\% , \quad (2.10)$$

де $Ч_{зв}$ – частка змінних витрат;

$ЗВ$ – змінні витрати;

$ВСП$ – собівартість виробленої продукції.

Знаходимо частку змінних витрат ТОВ «XXXXXXXXXX» за 2018-2020 рік за формулою (2.10):

$$Ч_{зв}^{2018} = \frac{8372}{11358} \times 100\% = 73,7\% ;$$

$$Ч_{зв}^{2019} = \frac{8209}{11827} \times 100\% = 69,4\% ;$$

$$Ч_{зв}^{2020} = \frac{9983}{13981} \times 100\% = 71,4\% .$$

За цим показником ЕПП ТОВ «XXXXXXXXXX» протягом досліджуваного періоду відповідає рівню В.

2) Співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію.

Рівень співвідношення впливає на оцінку ПП за такою шкалою:

ПП А – < 1;

ПП В – = 1;

ПП С – > 1.

На ТОВ «XXXXXXXXX» ціна на продукцію змінюється у відповідності до вартості сировини. Тобто, можна сказати, що це значення дорівнює 1. Це «співвідношення рівнодії». Тобто ТОВ «XXXXXXXXX» передає підвищення цін сировини, матеріалів, на ціни на послуги. Отже, за цим показником підприємство відповідає рівню ПП В.

3) Матеріаловіддача.

Визначається як відношення виручки від реалізації продукції до матеріальних і прирівняних до них витрат у собівартості продукції. Рівень матеріаловіддачі для оцінки ПП визначається за такою шкалою:

ПП А – 1,5;

ПП В – 1 - 1,5;

ПП С – < 1.

$$M_{\epsilon} = \frac{BP}{MB}, \quad (2.11)$$

де M_{ϵ} – матеріаловіддача;

MB – матеріальні витрати.

Розраховуємо, користуючись формулою (2.11), матеріаловіддачу для ТОВ «XXXXXXXXX» у 2018-2020 роках:

$$M_{\epsilon}^{2018} = \frac{28669}{6423} = 4,46 \text{ грн.};$$

$$M_{\epsilon}^{2019} = \frac{33835}{5919} = 5,72 \text{ грн.};$$

$$M_{\epsilon}^{2020} = \frac{36784}{7298} = 5,04 \text{ грн.}$$

Тобто підприємство за цим показником протягом усього досліджуваного періоду відповідає рівню ПП А.

Оцінка стану кадрової складової ПП ТОВ «XXXXXXXXX» визначається розрахунком таких показників:

1) Співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів.

Коефіцієнт прийому визначається з відношення кількості прийнятих за певний період часу працівників до середньоспискової чисельності кадрів протягом певного періоду:

$$K_n = \frac{Ч_{np}}{Ч_{сер}}, \quad (2.12)$$

де K_n – коефіцієнт прийому;

$Ч_{np}$ – кількість прийнятих працівників;

$Ч_{сер}$ – середньорічна чисельність кадрів.

Розраховуємо коефіцієнт прийому на ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках за формулою (2.12):

$$K_n^{2018} = \frac{12}{138} = 0,09;$$

$$K_n^{2019} = \frac{15}{146} = 0,1;$$

$$K_n^{2020} = \frac{18}{141} = 0,13.$$

Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів визначається як відношення кількості звільнених працівників за певний період часу до середньооблікової чисельності наявних протягом цього ж періоду.

$$K_в = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{сер}} \quad (2.13)$$

де $K_в$ – коефіцієнт вибуття;

$Ч_{виб}$ – кількість звільнених працівників.

За формулою (2.13) розраховуємо коефіцієнт вибуття на ТОВ «XXXXXXXXXX» у 2018-2020 роках:

$$K_в^{2018} = \frac{9}{138} = 0,06;$$

$$K_в^{2019} = \frac{12}{146} = 0,08;$$

$$K_в^{2020} = \frac{16}{141} = 0,11.$$

Співвідношення між цими коефіцієнтами знаходимо наступним чином:

$$\frac{K_n}{K_g}$$

Слід відзначити, що коефіцієнт обороту по прийому перевищує коефіцієнт вибуття, що сталося внаслідок зростання чисельності працюючих на підприємстві.

Рівень кадрового співвідношення для оцінки ЕПП встановлюється за такою шкалою:

ПП А – 1;

ПП В – 0,5 - 1;

ПП С – < 0,5.

За цим показником ТОВ «XXXXXXXX» відповідає рівню ПП А.

2) Професійний склад кадрів.

Здійснюється на основі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ПП визначається за такою шкалою:

ПП А – відповідність потребі;

ПП В – необхідне навчання і оновлення персоналу;

ПП С – невідповідність потребам, необхідне радикальне оновлення персоналу.

За даним показником ТОВ «XXXXXXXX» відповідає рівню ПП А, оскільки кваліфікація персоналу відповідає потребам підприємства.

3) Зміна виробітку на одного працюючого.

Визначається з відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працюючих.

$$B = \frac{ВП}{Ч_{сер}} \quad (2.14)$$

де В – виробіток.

Знаходимо виробіток на одного працюючого:

$$B^{2017} = \frac{18348}{126} = 145,62 \text{ тис. грн.}$$

$$B^{2018} = \frac{23571}{138} = 170,08 \text{ тис. грн.};$$

$$B^{2019} = \frac{26910}{146} = 184,32 \text{ тис. грн.};$$

$$B^{2020} = \frac{29643}{141} = 210,23 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховуємо зміну виробітку як відношення виробітку за поточний період до виробітку попереднього періоду.

Зміна виробітку на одного працюючого на ТОВ «XXXXXXXXXX» дорівнює:

$$\frac{170,08}{145,62} \times 100\% = 116,8\% ;$$

$$\frac{184,32}{170,08} \times 100\% = 108,4\% ;$$

$$\frac{210,23}{184,32} \times 100\% = 114,06\%$$

Рівень цього показника для ЕПП оцінюється за такою шкалою:

ПП А – >10 %;

ПП В – 0-10 %;

ПП С – < 0.

Тобто за цим показником ТОВ «XXXXXXXXXX» відповідав рівню ПП В у 2019 році та рівню ПП А у 2018 та 2020 році. Слід зазначити, що таке значення зміни виробітку на одного працівника викликано двома факторами: скороченням чисельності працівників та збільшенням обсягів виробленої продукції.

Підсумуємо всі показники у вигляді таблиці 2.6.

4. Експертне визначення значимості кожної складової залежно від регіональної або галузевої приналежності підприємства з метою встановлення підсумкового рівня ПП господарюючого суб'єкта з використанням шкали приналежності підприємства до групи ПП залежно від значимості складової ПП (Додаток А).

Отже, потенціал ТОВ «XXXXXXXXXX» формується за рахунок виробничої, матеріальної та кадрової складової.

Матеріальна складова (частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріаловіддача) знаходиться на середньому рівні, що свідчить про необхідність більш ефективно використовувати наявні можливості.

Що стосується кадрової складової потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то її показники (співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого) знаходяться на високому рівні.

Таблиця 2.6

Показники діагностики потенціалу ТОВ «XXXXXXXX»

Показник	Значення			Рівень ЕПП		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Виробнича складова						
Знос основних фондів, %	55,9	55,01	54,2	В	В	В
Співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів	82,5	425,0	40,0	А	А	А
Фондовіддача, грн.	5,52	5,75	5,89	А	А	А
Підсумковий рівень				ВВА	ВВА	ВВА
Матеріальна складова						
Частка змінних витрат у собівартості продукції, %	73,7	69,4	71,4	В	В	В
Співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію	1	1	1	В	В	В
Матеріаловіддача, грн.	4,46	5,72	5,04	А	А	А
Підсумковий рівень				ВВА	ВВА	ВВА
Кадрова складова						
Співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів	1,5	1,25	1,18	А	А	А
Професійний склад кадрів	Експертне оцінювання			А	А	А
Зміна виробітку на одного працюючого, %	16,8	+8,4	14,06	А	В	А
Підсумковий рівень				ААА	ААВ	ААА
Сукупна значимість складових потенціалу				ВВА	ВВА	ВВА
Рівень потенціалу				В	В	В

Причому показники виробничої складової (зношування основних засобів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондовіддача) знаходяться на граничному з недостатнім рівні, що говорить про

необхідність оновлення основних засобів підприємства та підвищення ефективності їх використання за рахунок зростання обсягу реалізації послуг.

Тому можна підсумувати, що потенціал ТОВ «XXXXXXXX» відповідно до проведеного дослідження знаходиться на рівні ВВА протягом усього досліджуваного періоду, що відповідає середньому рівню В, що дозволяє стверджувати про можливість покращення становища підприємства за умови ефективного стратегічного планування його розвитку.

Обчислення й зіставлення показників формування та використання потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» дало змогу сформулювати й аргументувати припущення про домінуючу роль фінансової компоненти, яка забезпечується передусім результативністю господарської діяльності, а також важливості організаційного і людського факторів щодо накопичення резервів економічного та господарського споживання. Крім того, існують зв'язки між успішністю функціонування підприємства та особливостями управління його виробничими можливостями.

Висновки до розділу 2

Дослідження стратегічного розвитку ТОВ «XXXXXXXX» було розпочато з аналізу зовнішнього середовища.

Загальний аналіз впливу головних компонентів середовища підприємства на предмет дослідження свідчить, що економічне середовище чинить на підприємство значний вплив, в основному негативний, а саме: економічний спад, високий рівень прихованого безробіття, інфляційні процеси, ріст цін і багато іншого позначаються на купівельній спроможності споживачів, що знижує попит на продукцію підприємства. З іншого боку, економічний фактор стимулює до зниження собівартості продукції, що в свою чергу призводить до зниження ціни.

Що стосується технологічного фактору, можна сказати, що під впливом

морального і фізичного зносу обладнання, що використовуються на підприємстві, воно з часом потребує модернізації, модифікації, реновації або й повної заміни, що негативно відображається на бюджеті підприємства. Проте впровадження нових технологій дозволить підприємству працювати більш продуктивно і ефективно, що призведе до зниження собівартості послуг і, як наслідок, підприємство буде отримувати більший економічний ефект.

Політичний і правовий компоненти середовища тісно пов'язані між собою і чинять істотний, в основному негативний вплив на діяльність підприємства. Чинна законодавча база недосконала і потребує перегляду. Політична нестабільність негативно впливає на економічне становище. Рівень податків чинить безпосередній вплив на діяльність підприємства і приводить до здорожчання послуг підприємства.

Соціальний чинник впливає на діяльність підприємства негативно. Це можна пояснити тим, що в регіоні не покращується демографічна ситуація, доходи населення падають, правда можна відзначити, що у постійних клієнтів ТОВ «XXXXXXXX» складається певне позитивне ставлення до послуг підприємства.

Екологічний компонент чинить позитивний вплив на діяльність підприємства через те, що екологічний стан довкілля дедалі погіршується, що спричинює підвищення попиту на полімерні підлоги, які екологічно нейтральні у використанні.

Діагностику внутрішнього середовища проведено через оцінку потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» який було розпочато з аналізу низки показників і факторів формування та використання матеріальної складової основного і оборотного капіталу: виробничих потужностей та матеріальних запасів.

У ТОВ «XXXXXXXX» спостерігається певне недозавантаження виробничих потужностей, а, отже, в основному недовикористання їх потенціалу з різних причин. Найголовнішою з них – є кризовий стан економіки, що спричиняє недостатній попит на послуги підприємства.

Оцінка потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» проводилась за методикою, розробленою вченими Фоміним П.А. та Старовойтовою М.К.

Процес оцінки потенціалу включав в себе наступні етапи:

I. Підготовчий етап, який включає такі стадії.

1. Визначення рівнів ПП та їхня характеристика.
2. Розробка показників оцінки ефективності використання ПП по видах.

Для оцінки потенціалу підприємства ТОВ «XXXXXXXX» вирішено використати виробничу, матеріальну та кадрову складові.

До показників виробничої складової віднесено зношування основних засобів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондівіддача.

Показники матеріальної складової – це частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріалівіддача.

Що стосується кадрової складової потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то до її показників відносяться співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого.

3. Розрахунок попередньо визначених показників з урахуванням рівнів ПП.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що потенціал ТОВ «XXXXXXXX» формується за рахунок виробничої, матеріальної та кадрової складової.

Причому показники виробничої складової (зношування основних засобів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондівіддача) знаходяться на граничному з недостатнім рівні, що говорить про необхідність оновлення основних засобів підприємства та підвищення ефективності їх використання за рахунок зростання обсягу реалізації готової продукції.

Матеріальна складова (частка змінних витрат у собівартості продукції,

співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріаловіддача) знаходиться на середньому рівні, що свідчить про необхідність більш ефективно використовувати наявні можливості.

Що стосується кадрової складової потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то її показники (співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого) знаходяться на високому рівні.

Тому можна підсумувати, що потенціал ТОВ «XXXXXXXX» відповідно до проведеного дослідження знаходиться на рівні «ВВА» протягом усього досліджуваного періоду, що відповідає середньому рівню В, і дозволяє стверджувати про можливість покращення становища підприємства за умови ефективного стратегічного планування розвитку підприємства.

Обчислення й зіставлення показників діагностики потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» дало змогу сформулювати й аргументувати припущення про домінуючу роль фінансової компоненти, яка забезпечується передусім результативністю господарської діяльності, а також важливості організаційного і людського факторів щодо накопичення резервів економічного та господарського споживання. Крім того, існують зв'язки між успішністю функціонування підприємства та особливостями управління його виробничими можливостями.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «XXXXXXXXXX»

3.1 Застосування оцінки інноваційності розвитку підприємства у системі стратегічного планування

Стратегічне планування розширеного відтворення матеріальної компоненти потенціалу ТОВ «XXXXXXXXXX», передбачає впровадження критеріїв оцінки його інноваційності, спричинене стрімким впровадженням досягнень НТП у всі галузі економіки.

Стратегічне планування інноваційного потоку, нами, розглядається як задача формування інвестиційного портфелю.

Трьома найпріоритетнішими напрямками інвестування матеріальної компоненти потенціалу є:

- покращення матеріальних ресурсів, використаних у виробничому процесі, тобто підвищення інноваційності матеріалів;
- оновлення, модернізація, удосконалення, або придбання нового обладнання – підвищення інноваційності обладнання;
- впровадження нових, більш прогресивних технологій – підвищення інноваційності технологій.

Кожен із цих напрямів характеризується різною динамікою віддачі економічного ефекту, термін прояву якого з урахуванням стрімкого науково-технологічного розвитку постіндустріального суспільства слід скоротити, принаймні вдвічі: 6,67 (нормативне значення): $2=3,33 \approx 3$ роки. Таким чином, $j=3$ (інвестиційні напрями), $i=3$ (роки).

Отже, постановка оптимізаційної задачі у загальному випадку може бути сформульована наступним чином: знайти план оптимального розподілення інвестицій за трьома диверсифікаційними напрямками розвитку потенціалу протягом трьох років.

Задається матриця P , елементи якої вимірюються у відсотках і характеризують деяку нерівномірність отримання економічної ефективності інновацій, обумовлену об'єктивними чинниками та динамічністю й асинхронністю їх впливу. Для моделі ТОВ «XXXXXXXXX» таку матрицю складено наступним чином:

$$P = \begin{pmatrix} 3 & 5 & 2,5 \\ 4 & 2,5 & 3,5 \\ 3 & 3,5 & 4 \end{pmatrix} \text{ в силу наступних припущень.}$$

У зв'язку із динамічністю змін на ринку виробничої сировини, що зумовлює істотне здешевлення певних ресурсів, відносно цін більш досконалих матеріалів, які щороку поповнюють асортимент оборотних матеріальних ресурсів промислових підприємств, можна припустити, що прибутковість від інвестування інновацій у матеріали досягне максимуму наприкінці другого року їх застосування, порівняно з першим та третім. (Протягом першого року нижча прибутковість пов'язана із необхідністю певних витрат, спрямованих пристосування виробничого процесу до певних змін у характері, тривалості, послідовності операцій, а також формуванні певних навичок основного, контролюючого та виробничо-управлінського персоналу). Таке припущення вплинуло на вибір співвідношення між показниками першого стовпчика матриці вихідних параметрів доходності інвестицій у підвищення інноваційності виробничого потенціалу підприємства.

Максимальна віддача від нового обладнання відбувається у перші роки використання нової (чи модернізованої) техніки, що покладено в основу застосування методів прискореної амортизації. Із часом використання обладнання його продуктивність знижується, що супроводжується одночасним зростанням витрат на ремонт та технічне обслуговування устаткування. Таким чином, припущення про максимальну віддачу нової техніки на ТОВ «XXXXXXXXX» протягом першого року його експлуатації та поступове її зниження, є цілком справедливим, а тому коефіцієнти другого стовпчику

поданої нижче матриці відповідатиме умовному прикладу диверсифікації інвестицій, спрямованих на зростання інноваційності економічного потенціалу.

Слід виходити з припущення, про максимальну віддачу від капіталовкладень у підвищення інноваційності технологій у 3-й рік їх виробничої експлуатації, пояснивши це двома наступними передумовами:

1. Інноваційні технології, як інтелектуальний продукт, або ж нематеріальний актив потребують чималих витрат на придбання або розробку (у випадки здійснення прикладних науково-дослідних робіт власними силами).

2. Впровадження будь-яких прогресивних технологій вимагає певного, досить тривалого періоду адаптації як виробничого так організаційно-економічного укладу підприємства, пов'язаними із неодмінними супровідними витратами: переобладнання і переналагодження устаткування, розширення, або підготовки виробничих приміщень, додаткової підготовки основного виробничого персоналу, ремонтно-сервісних служб та служб технічного контролю, удосконалення організації перебігу виробничого процесу, а також у більшості випадків нові технології передбачають і застосування особливих матеріалів, комплектуючих.

Вищезазначені обставини зумовили вибір співвідношення значень чисел у третьому стовпці матриці економічної ефективності інвестицій у підвищення потенціалу ТОВ «XXXXXXXXX» за рахунок його інноваційності.

З урахуванням рівня банківських депозитів, скорегованих на індекс інфляції, як критерію прибутковості, що розподіляється за 3-ма складовими диверсифікації інноваційного розвитку $(15\% - 5\%) / 3 = 3,33\%$. Таким чином, середню прибутковість капіталовкладень, що спрямовуються у підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «XXXXXXXXX» варто прийняти на рівні $P_{ij,c} = 3,55\%$.

У даній постановці задачі, зважаючи на певну умовність вхідних даних, результатом обчислень буде співвідношення у розподілі інвестованих сум за пріоритетними напрямками підвищення інноваційності виробництва. Таким чином, розраховані значення змінних можна інтерпретувати як *коефіцієнти*

пропорційності, що забезпечують оптимальний розподіл коштів, спрямованих на планове розширене відтворення потенціалу.

Щоб визначити оптимальний розподіл фінансування напрямків підвищення інноваційності потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» відповідно до запропонованої моделі, обчислюються статистичні дані щодо G_i і G_{ij} , які систематизуються у формі, наведеній у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахункові статистичні дані планового підвищення інноваційності потенціалу ТОВ «XXXXXXXX»

G_{11}	G_{22}	G_{33}	G_{12}	G_{23}	G_{13}
0,0015	0,0012	0,0014	0,007	0,009	0,0011
$G_{11}x_1^2$	$G_{22}x_2^2$	$G_{33}x_3^2$	$G_{12}x_1x_2$	$G_{23}x_2x_3$	$G_{13}x_1x_3$
0,00012	0,00016	0,00031	0,00019	0,00017	0,00013

Обчислення оптимального плану здійснюється методом послідовного відсікання варіантів щодо реалізації задачі квадратичного програмування в EXCEL. Розрахунки оптимального плану приводяться в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунки оптимального плану розподілення інвестицій ТОВ «XXXXXXXX» на 2019 рік

Оптимізація				
	x_1	x_2	x_3	сума
План	44,35	37,48	18,17	100%
Прибуток	1,85	1,14	0,56	3,55%
Ризик	0,12			

Отримані результати дозволяють сформулювати подальші напрями наукових досліджень економічного аспекту планового підвищення інноваційності потенціалу ТОВ «XXXXXXXX». В якості інвестування технологічного розвитку ТОВ «XXXXXXXX» можна розглядати етап розподілу реінвестованого у подальший розвиток прибутку, наукові засади якого можна подати у формі алгоритму (послідовності управлінських заходів):

1. Уточнення набору компонент потенціалу ТОВ «XXXXXXXX».

2. Розробка критеріїв оцінки складових потенціалу.
3. Експертна оцінка економічної ефективності планового розвитку кожного з напрямків.
4. Статистична обробка емпіричних оцінок та визначення планових пріоритетних напрямків.
5. Уточнення кількісних значень економічних вигод від фінансового посилення окремих планових напрямків диверсифікації інновацій.
6. Розрахунок оптимального плану розподілу реінвестованого прибутку та зовнішніх фінансових залучень.
7. Прийняття остаточних управлінських рішень у стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Для успішної практичної реалізації запропонованого шляху удосконалення стратегічного планування розвитку потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», головною умовою виявляється правильний вибір експертів, що здатні об'єктивно та із найменшими прорахунками оцінити ймовірність гіпотез поведінки зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети не може бути обмеженим тільки залученням осіб із внутрішнього середовища підприємства, навіть за умов їх високої економічної обізнаності, аналітичних навичок та володіння технікою обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Зважаючи на вищедоведену зацікавленість в успішному функціонуванні ТОВ «XXXXXXXX» та економічному розвитку промисловості на рівні окремих ланок таких економічних агентів, як держава, фінансово-кредитні інфраструктури, інші об'єкти реального сектору економіки, перебіг діяльності яких більшою чи меншою мірою не може відокремлюватися від виробничо-фінансових трансакцій, цілком виправданим є створення комплексних експертних комісій щодо оцінки планових стратегічних програм розвитку підприємства. Особливістю таких експертних комісій є присутність у її складі не тільки осіб із внутрішнього середовища підприємства, але й осіб, як

представників організацій (державних, фінансових, комерційних), в яких дане підприємство перебуває у ділових стосунках, так і сторонніх експертів.

Формою організації такого співробітництва може бути консорціум – тимчасове господарське утворення, тривалість функціонування обумовлена терміном розв’язання певних спільних завдань. Зважаючи на розглянуті вище пропозиції щодо удосконалення формування й використання виробничого потенціалу підприємства термін функціонування такого консалтинго-експертного консорціуму доцільно обрати в межах 1-3-х років, адже 5-річні та більш довготривалі прогнози мають враховувати глибокі технологічні, інноваційні та структурні трансформації макро- і мікроекономічних систем, а тому вимагають інших підходів до планування та оцінки ризиків. Однак можливо використовувати послуги експертів, зокрема зовнішніх на умовах трудових договорів, причому перевагою даної форми організації є можливість забезпечити більшу мобільність складу експертів, тим самим скоротивши ризик неточності експертних оцінок.

Склад експертних комісій має нараховувати до п’яти осіб, з яких варто включити двох представників підприємства: головного технолога, як фахівця, що найглибше розуміється на особливостях виробничого процесу, та одного з членів контрольно-ревізійної комісії, що добре володіє фінансово-економічною інформацією і здатний критично оцінити основні внутрішні тенденції змін грошових потоків підприємства.

Звичайно, залучення висококваліфікованих фахівців пов’язано із додатковими істотними витратами для ТОВ «XXXXXXXX», а тому доцільність таких експертиз і, відповідно, організацію управління формування й використання виробничим потенціалом «власними силами» варто визначати за співвідношенням витрат на проведення експертного аналізу та решти управлінських витрат. Таке співвідношення не повинно бути вищим, ніж 1:4, тобто додаткові затрати на удосконалення стратегічного панування розвитку підприємства не повинні перевищувати 1/4 суми коштів, що витрачаються на організацію здійснення господарської діяльності в цілому. Інакше кажучи,

питома вага додаткових адміністративно-управлінських витрат на експертизу стратегій підвищення інноваційності стратегічного планування ТОВ «XXXXXXXX» не повинна перевищувати 20% загальної суми управлінських витрат.

Вибір даного співвідношення пояснюється встановленим коефіцієнтом еластичності рентабельності до змін обсягів адміністративних витрат, а також максимальним значенням широко нормативного коефіцієнта економічної ефективності додаткових капіталовкладень ($E_{II}=0,2$).

Запропонована система дозволить оптимізувати виконання управлінських функцій на всіх стадіях економічного процесу, пов'язаних із нагромадженням та використанням потенціалу ТОВ «XXXXXXXX». Принаймні застосування окремих модулів програмування матеріальних компонент потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» дозволить збалансувати резервні та використовувані ресурси таким чином, щоб істотно полегшити дію адаптивних економічних механізмів підприємства у відповідь на будь-які коливання поведінки зовнішнього середовища.

3.2. Методи фінансового менеджменту в стратегічному плануванні розвитку підприємства

У системі стратегічного плануванні розвитку будь-якого підприємства у сучасних умовах найбільш складним і важливим елементом є фінансовий менеджмент.

За роки свого існування фінансовий менеджмент значно розширив коло досліджуваних ним проблем. Якщо при його зародженні він розглядав в основному фінансові питання створення нових фірм та компаній, а пізніше – управління фінансовими інвестиціями і проблемами банкрутства, то на сьогоднішній день він включає практично всі напрями управління фінансами підприємства.

У нашій країні практика ефективного фінансового менеджменту знаходиться на стадії розвитку, який пов'язаний з економічними труднощами періоду переходу до ринкової економіки на зразок країн Заходу, з недосконалістю нормативно-правової бази та іншими проблемами. Подальше просування України по шляху ринкових реформ та подолання кризових економічних тенденцій дозволять у повній мірі використовувати теоретичний базис і практичний досвід фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства.

Головною метою фінансового менеджменту є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в теперішньому і майбутньому періодах.

Однією з основних функцій фінансового менеджменту є управління активами, в тому числі управління необоротними активами. Функціями цього управління є виявлення реальної потреби підприємства в окремих видах активів виходячи з очікуваних об'ємів операційної діяльності підприємства та у визначенні їх суми в цілому, оптимізація складу активів з позицій ефективності комплексного їх використання, забезпечення ліквідності певних видів активів, вибір джерел їх фінансування.

Головною метою формування активів підприємства є виявлення та задоволення потреби в окремих їх видах для забезпечення операційного процесу, а також оптимізація їх складу для забезпечення умов ефективного управління виробничим потенціалом підприємства.

Звичайно позитивним є те, що для здійснення своєї діяльності підприємство використовує власні кошти, але не завжди негативним є залучення кредитів. Коли підприємство здійснює діяльність виключно за рахунок власного капіталу, тоді воно функціонує в давно установлених масштабах. Підприємство не розширює свою діяльність, не закуповує нове устаткування, обладнання, не робить інвестиції в інші суб'єкти господарювання. Це означає, що підприємство працює щоб функціонувати, а не

розширювати діяльність, не завойовувати нові території. Ці дії можуть у майбутньому принести значні прибутки, якщо ж раціонально, ефективно проводити фінансово-економічну політику.

Не завжди погано, коли підприємство залучає в свою діяльність позикові ресурси, зокрема, кредит. За рахунок цих коштів воно може розширити діяльність, створити, можливо, нові робочі місця і площі, покращити устаткування, асортимент продукції.

Таким чином, підприємство, що використовує позичковий капітал, має більш високий фінансовий потенціал свого розвитку і можливості приросту рентабельності власного капіталу, однак втрачає свою фінансову стійкість.

Доцільно, на нашу думку, звернути увагу й на проблему залучення підприємством довготермінових кредитів та визначення ролі облігацій як інструменту залучення довготермінових кредитних ресурсів, який заповнюватиме вільну нішу цього проблемного та мінливого сегмента кредитного ринку.

Однією з найважливіших задач удосконалення технологій є підвищення темпів її відновлення. Для цього використовується система атестації ефективності технологічних процесів з метою виявлення можливості досягнення ними таких режимів, що дозволяли б на максимальному рівні використовувати наявне устаткування, забезпечувати необхідну якість і необхідні обсяги випуску продукції.

Тенденція: витрати з економії енергоресурсів у три рази нижчі витрат на їхнє виробництво і транспортування. Отже, напрямком удосконалення енергетичної складової потенціалу – досягнення оптимальної пропорційності між енергією й іншими елементами потенціалу, що реалізується на практиці в різних формах енергозбереження. А саме:

- 1) підвищення якості енергоносіїв;
- 2) зміна структури споживаних енергоресурсів у напрямку більш дешевих і поновлюваних енергоносіїв;
- 3) досягнення оптимальної пропорційності між енергією й іншими

елементами потенціалу, що виявляється на практиці у

формі енергозбереження;

4) застосування енергозберігаючих технологій і устаткування.

Актуалізується роль інформаційного ресурсу й інформаційних технологій. Очевидно, що в умовах НТП темпи росту інформації будуть випереджати ріст всіх інших елементів виробничого потенціалу.

Таким чином, удосконалення структури потенціалу підприємства в остаточному підсумку означає економію живої й уречевленої праці, енергетичних і фінансових ресурсів, оскільки за допомогою меншої їх кількості, але кращої якості можна задовольнити більшу за обсягом суспільну потребу.

Висновок до розділу 3

Оптимізація стратегічного планування розвитку ТОВ «XXXXXXXXXX» на засадах економіко-математичного моделювання передбачає розробку та впровадження календарного планування виробництва, формування оптимальних за часом та обсягами використання запасів матеріальних ресурсів. В свою чергу, підвищення прибутковості основної виробничої діяльності, головним чином, забезпечується за рахунок високої якості та конкурентоспроможності наданих послуг, покращення яких неможливо без точного наукового обґрунтування необхідних обсягів та джерел залучення інвестицій. При цьому для реалізації поставленої мети важливу роль відіграє спосіб планування обсягів інвестиційних ресурсів за часом й обсягами їх використання, ефективність якого істотно зростає внаслідок впровадження новітніх технологій економіко-організаційного управління на основі автоматизації основних його етапів із застосуванням підсистеми підтримки прийняття управлінських рішень.

Для успішної практичної реалізації запропонованого шляху удосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства

головною умовою є правильний вибір експертів, що здатні об'єктивно та із найменшими прорахунками оцінити ймовірність гіпотез поведінки зовнішнього середовища.

Звичайно, залучення висококваліфікованих фахівців пов'язано із додатковими істотними витратами для ТОВ «XXXXXXXX», а тому доцільність таких експертиз і, відповідно організацію управління формування й системи стратегічного планування розвитку «власними силами» варто визначати за співвідношенням витрат на проведення експертного аналізу та решти управлінських витрат. Таке співвідношення не повинно бути вищим, ніж 1:4, тобто додаткові затрати на удосконалення стратегічного планування розвитку не повинні перевищувати 1/4 суми коштів, що витрачається на організацію здійснення господарської діяльності в цілому. Інакше кажучи, питома вага додаткових адміністративно-управлінських витрат на експертизу планових стратегій підвищення інноваційності розвитку ТОВ «XXXXXXXX» не повинна перевищувати 20% загальної суми управлінських витрат.

Отже, використання передових наукових методів, а також математичних та статистичних моделей дозволять ТОВ «XXXXXXXX» обрати правильний шлях вдосконалення системи стратегічного планування розвитку. Оскільки його стан у 2018-2020 роках оцінюється як середній, слід особливу увагу приділити оптимізації планування використання потенціалу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Це дасть можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та більш ефективно використовувати існуючі переваги.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнення і висновки.

Стратегічне планування розвитку підприємства – це процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

До основних проблем побудови ефективної системи стратегічного планування розвитку на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

Основні позитивні зміни, які відбудуться при впровадженні стратегічного планування:

- визначається генеральна мета існування компанії;
- спрощується спосіб прийняття рішень: будь-які можливості / загрози аналізуються з точки зору впливу даної події на генеральну мету;
- співробітники стають самостійними і внутрішньо вмотивованими: час на те, щоб пояснити нові завдання зводиться до мінімуму;
- клієнти перетворюються на стратегічних партнерів.

Дослідження стратегічного розвитку ТОВ «XXXXXXXXX» було розпочато з аналізу зовнішнього середовища.

Загальний аналіз впливу головних компонентів середовища підприємства на предмет дослідження свідчить, що економічне середовище чинить на

підприємство значний вплив, в основному негативний, а саме: економічний спад, високий рівень прихованого безробіття, інфляційні процеси, ріст цін і багато іншого позначаються на купівельній спроможності споживачів, що знижує попит на послуги підприємства. З іншого боку, економічний фактор стимулює до зниження собівартості продукції, що в свою чергу призводить до зниження ціни.

Що стосується технологічного фактору, можна сказати, що під впливом морального і фізичного зносу обладнання, що використовуються на підприємстві, воно з часом потребує модернізації, модифікації, реновації або й повної заміни, що негативно відображається на бюджеті підприємства. Проте впровадження нових технологій дозволить підприємству працювати більш продуктивно і ефективно, що призведе до зниження собівартості послуг і, як наслідок, підприємство буде отримувати більший економічний ефект.

Політичний і правовий компоненти середовища тісно пов'язані між собою і чинять істотний, в основному негативний вплив на діяльність підприємства. Чинна законодавча база недосконала і потребує перегляду. Політична нестабільність негативно впливає на економічне становище. Рівень податків чинить безпосередній вплив на діяльність підприємства і приводить до здорожчання послуг підприємства.

Соціальний чинник впливає на діяльність підприємства негативно. Це можна пояснити тим, що в регіоні не покращується демографічна ситуація, доходи населення падають, водночас можна відзначити, що у постійних клієнтів ТОВ «XXXXXXXX» складається певне позитивне ставлення до послуг підприємства.

Екологічний компонент чинить позитивний вплив на діяльність підприємства через те, що екологічний стан довкілля дедалі погіршується, що спричинює підвищення попиту на полімерні підлоги, які екологічно нейтральні у використанні.

Діагностику внутрішнього середовища проведено через оцінку потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» який було розпочато з аналізу низки

показників і факторів формування та використання матеріальної складової основного і оборотного капіталу: виробничих потужностей та матеріальних запасів.

У ТОВ «XXXXXXXX» спостерігається певне недозавантаження виробничих потужностей, а, отже, в основному недовикористання їх потенціалу з різних причин. Найголовнішою з них – є кризовий стан економіки, що спричиняє недостатній попит на послуги підприємства.

Оцінка потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» проводилась за методикою, розробленою вченими Фоміним П.А. та Старовойтовою М.К.

Процес оцінки потенціалу включав в себе наступні етапи:

I. Підготовчий етап, який включає такі стадії.

1. Визначення рівнів ПП та їхня характеристика.
2. Розробка показників оцінки ефективності використання ПП по видах.

Для оцінки потенціалу підприємства ТОВ «XXXXXXXX» вирішено використати виробничу, матеріальну та кадрову складові.

До показників виробничої складової віднесено зношування основних засобів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондівіддача.

Показники матеріальної складової – це частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріаловіддача.

Що стосується кадрової складової потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то до її показників відносяться співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого.

3. Розрахунок попередньо визначених показників з урахуванням рівнів ПП.

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що потенціал ТОВ «XXXXXXXX» формується за рахунок виробничої, матеріальної та кадрової складової.

Причому показники виробничої складової (зношування основних засобів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів, фондівіддача) знаходяться на граничному з недостатнім рівні, що говорить про необхідність оновлення основних засобів підприємства та підвищення ефективності їх використання за рахунок зростання обсягу реалізації готової продукції.

Матеріальна складова (частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировинні матеріали і на продукцію, матеріаловіддача) знаходиться на середньому рівні, що свідчить про необхідність більш ефективно використовувати наявні можливості.

Що стосується кадрової складової потенціалу ТОВ «XXXXXXXX», то її показники (співвідношення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, професійний склад кадрів, зміна виробітку на одного працюючого) знаходяться на високому рівні.

Тому можна підсумувати, що потенціал ТОВ «XXXXXXXX» відповідно до проведеного дослідження знаходиться на рівні «ВВА» протягом усього досліджуваного періоду, що відповідає середньому рівню В, і дозволяє стверджувати про можливість покращення становища підприємства за умови ефективного стратегічного планування розвитку підприємства.

Обчислення й зіставлення показників діагностики потенціалу ТОВ «XXXXXXXX» дало змогу сформулювати й аргументувати припущення про домінуючу роль фінансової компоненти, яка забезпечується передусім результативністю господарської діяльності, а також важливості організаційного і людського факторів щодо накопичення резервів економічного та господарського споживання. Крім того, існують зв'язки між успішністю функціонування підприємства та особливостями управління його виробничими можливостями.

Тому наступним етапом оптимізації стратегічного планування розвитку ТОВ «XXXXXXXX» на засадах економіко-математичного моделювання є розробка та впровадження календарного планування виробництва, формування

оптимальних за часом та обсягами використання запасів матеріальних і машинних ресурсів. В свою чергу, підвищення прибутковості основної виробничої діяльності, головним чином, забезпечується за рахунок високої якості та конкурентоспроможності продукції, покращення якої неможливо без точного наукового обґрунтування необхідних обсягів та джерел залучення інвестицій. При цьому для реалізації поставленої мети важливу роль відіграє спосіб управління інвестиційними ресурсами за часом й обсягами їх використання, ефективність якого істотно зростає внаслідок впровадження новітніх технологій економіко-організаційного управління на основі автоматизації основних його етапів із застосуванням підсистеми підтримки прийняття управлінських рішень.

Для успішної практичної реалізації запропонованого шляху удосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства головною умовою є правильний вибір експертів, що здатні об'єктивно та із найменшими прорахунками оцінити ймовірність гіпотез поведінки зовнішнього середовища.

Звичайно, залучення висококваліфікованих фахівців пов'язано із додатковими істотними витратами для ТОВ «XXXXXXXXX», а тому доцільність таких експертиз і, відповідно організацію управління формування й системи стратегічного планування розвитку «власними силами» варто визначати за співвідношенням витрат на проведення експертного аналізу та решти управлінських витрат. Таке співвідношення не повинно бути вищим, ніж 1:4, тобто додаткові затрати на удосконалення стратегічного розвитку не повинні перевищувати 1/4 суми коштів, що витрачається на організацію здійснення господарської діяльності в цілому. Інакше кажучи, питома вага додаткових адміністративно-управлінських витрат на експертизу стратегій підвищення планових показників інноваційності розвитку ТОВ «XXXXXXXXX» не повинна перевищувати 20% загальної суми управлінських витрат.

Отже, використання передових наукових методів, а також математичних та статистичних моделей дозволять ТОВ «XXXXXXXXX» обрати правильний

шлях вдосконалення системи стратегічного планування розвитку. Оскільки його стан у 2018-2020 роках оцінюється як середній, слід особливу увагу приділити оптимізації управління використанням потенціалу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Це надасть можливість підвищити конкурентоспроможність послуг та більш ефективно використовувати існуючі переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеенко, В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия [Текст] / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
2. Акимова И.М. Промышленный маркетинг . К: Знання, 2000. 294 с.
3. Андреева Г. І. Економічний аналіз [навч.-метод. посіб] / Г. І. Андреева. – К. : Знання, 2008. – 263 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ.], [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Анташов В.А. Экономический советник менеджера / В.А. Анташов, Г.В. Уварова – М. : АКДИ Экономика и жизнь, 2009. – 384с.
7. Архипов, В. М. Проектирование производственного потенциала объединений: Теоретические аспекты [Текст] / В. М. Архипов. – Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1984. – 137 с.
8. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет, [учебник] ; [4-е изд. перераб.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
9. Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С. Б. Барнгольц. – М. : Финансы и статистика, 1984. – 354 с.
10. Бень Т.Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2000. – № 7. – С. 56
11. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 215 с.

12. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 478 с.
13. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 543 с.
14. Бочкарев А. Семь нот менеджмента [изд. третье, доп.] / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова и др. – М. : ЗАО Журнал «Эксперт», 1998.
15. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
16. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту [пер. з англ.] / Є. Брігхем. – К. : КП «ВАЗАКО» : Молодь, 1997. – 1000 с.
17. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.
18. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
19. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский: [учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент»] ; МГУ им. М. В. Ломоносова ; [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Экономистъ, 2004. – 294 с.
20. Гавва, В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : [навчальний посібник] [Текст] / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
21. Ганін В. І. Методологія соціально-економічного дослідження [навчальний посібник] / В. І. Ганін. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 224с.
22. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] / В. Г. Герасимчук, [навч. посібник]. – К. : КНЕУ, 2012. – 360 с.
23. Господарський кодекс України : станом на 08.12.2016 [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

24. Грабовецький Б.В. Економічний аналіз [навчальний посібник] / Б. В. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 254 с.
25. Давидович І. Є. Контролінг [навчальний посібник] / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 552 с.
26. Давидович І. Є. Управління витратами [навчальний посібник] / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 316 с.
27. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка [навчальний посібник] / О. К. Добикіна. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 208 с.
28. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління : [навчальний посібник] [Текст] / Л. Є. Довгань. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 440 с.
29. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки [навчальний посібник, 2-ге вид.] / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 382 с.
30. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства [навчальний посібник] / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 238 с.
31. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. Как завоевать и удержат лидерские позиции в эпоху глобальной конкуренции. М.: ЭКМО-ПРЕС, 2002. 640 с.
32. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика [навч.-метод. посібник] / Н. М. Євдокимова, А. В. Кирієнко. – К. : КНЕУ, 2015. – 110 с.
33. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В. С. Ефремов. – М. : Издательство «Финпресс», 1998. – 234 с.
34. Загорна Т. О. Економічна діагностика [навчальний посібник] / Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 400 с.
35. Збаразська Л. О. Управління проектами [навчальний посібник] / Л. О. Збаразська. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 268 с.
36. Зудилин, А. П. Анализ хозяйственной деятельности предприятий развитых капиталистических стран / А. П. Зудилин. – Екатеринбург : Каменный пояс, 1992. – 417 с.

37. Іванілов О. С. Економіка підприємства [підручник] / О. С. Іванілов. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 728 с.
38. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства [навчальний посібник] / Т. М. Іванюта. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 252 с.
39. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств//Регіональна економіка. 2015. – №3. – С.48-56.
40. Карлин Т. Анализ финансовых отчетов (на основе ААР) [пер. с англ.] / Т. Карлин, А. Макмин. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 448 с.
41. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
42. Ковальчук І.В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
43. Козаченко С.Я. Фінансовий менеджмент на підприємстві [спеціальна навчально-тренінгова програма.] / С.Я. Козаченко – К. : Міжнародний інститут бізнесу. – 28 травня – 2 червня 2001 року. – Частина 2.
44. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [навч. посіб., 3-тє. вид., перероб. і доп.] / М. Я. Коробов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2014. – 294 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Експрес-курс. СПб: Питер, 2001. 496с.
46. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз [підручник] / Г. О. Крамаренко. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 380 с.
47. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [навчальний посібник] / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦУЛ, 2015. – 352 с.
48. Крейнина, М.Н.. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М. Н. Крейнина. – М : ИКЦ «ДИС», 1997. – 224 с.
49. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством [навчальний посібник] / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2014. – 374 с.
50. Круш П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства

[навчальний посібник] / П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 206 с.

51. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2014. – 164 с.

52. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. для вузов. М. 2000. 378 с.

53. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова : [курс лекций]. – М. : ИНФРА-М ; Сибирское соглашение, 2012. – 288 с.

54. Македон В. В. Бізнес-планування [навчальний посібник] / В. В. Македон. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 236 с.

55. Мельник В. М. Основи економічного аналізу [навчальний посібник] / В. М. Мельник. – К. : Кондор, 2012 – 128 с.

56. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1998. – 800 с.

57. Методи та засоби визначення показників якості продукції : навчальний посібник / Т.З. Бубела та ін. Львів : Львівська політехніка, 2012. 292 с.

58. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань ; [навчальний посібник]. – К. : УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.

59. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 320 с.

60. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. [URL:https://core.ac.uk/download/pdf/147038461.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/147038461.pdf) (дата звернення 19.01.2022)

61. Перевалов, Ю. В. Формирование корпоративного контроля на приватизированных промышленных предприятиях [Текст] / Ю. В. Перевалов // ЭКО. – 2012.– №2. – С. 27-43.

62. Планкет, Л. Выработка и принятие управленческих решений: сокр. пер. с англ. / Л. Планкет, Г. Хейл. – М. : Экономика, 1984. – 67 с.

63. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу [навчальний посібник] / В. І. Приймак. – К. : ЦУЛ, 2015. – 296 с.
64. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [навчальний посібник] / К. І. Редченко. – Львів: «Новий Світ-2000», 2013. – 272 с.
65. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск : ООО «Новое знание», 2011. – 688 с.
66. Скворцов Н. И. Диагностика резервов производства / Н. И. Скворцов, Л. Н. Омельченко. – К. : Техника, 1988. – 133 с.
67. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [навчальний посібник] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 562 с.
68. Спиринов В. С. Анализ экономического потенциала предприятия / В. С. Спиринов. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 112 с.
69. Статистичний щорічник України за 2016 рік квіт ТОВ «Август Трейд», 2017 600 с., С.94
70. Стерлин, А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А. Р. Стерлин, И В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.
71. Стратегическое планирование [Текст] / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.
72. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
73. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2011. – 496 с.
74. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов : [учебн.]. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
75. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. диск. / О. С. Федонін,

І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2015. – 261 с.

76. Федорова В. А. Економіка підприємства міжнародних компаній [навчальний посібник] / В. А. Федорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 228 с.

77. Фомин П.А., Старовойтов М.К. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленного предприятия // Среднее профессиональное образование.– 2012. – №11.

78. Хасби, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Хасби. – М. : Контур, 1998. – 200 с.

79. Хасси, Д. Стратегия и планирование [Текст] / Д. Хасси ; [пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой]. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.

80. Хом'яков Л. І. Управління потенціалом підприємства [навчальний посібник] / Л. І. Хом'яков. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.

81. Хорн В. Основы управления финансами : [пер. с англ.] / В. Хорн. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 799 с.

82. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз [підручник] / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 566 с.

83. Чевганова В.Я., Карпенко Ю.В. До питання визначення економічної категорії «потенціал підприємства» // Регіональні перспективи. – 2010. – №2-3 (9-10).

84. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 415 с.

85. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

86. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз [навчальний посібник] / О. О. Шеремет. – К. : Кондор, 2014 – 194 с.

87. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська : [навч. пос.] – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

88. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник] / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. –

335 с.

89. Шубіна С. В. Економічний аналіз [практикум] / С. В. Шубіна, Ж. І. Торяник. – К. : Знання, 2010. – 230.

90. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge (MASS), 1962. – 764 p.

91. Mintzberg H., Quinn J. The strategy process. Revised European Edition. – Sumantra Gh, 1996. – 546p.

92. Warren, Keegan. International Competition : The Japanese Challenge // Journal of International Business Studies, Winter, 1984. – P. 189-193.

Додатки

**Шкала приналежності підприємства до групи потенціалу підприємства
залежно від значимості складової потенціалу підприємства**

Рівень потенціалу підприємства	Значимість складової потенціалу підприємства			
	виробничої	матеріальної	кадрової	Сукупна значимість складових
Високий рівень ПП (А)	AAA AAB AAC ABB ABC ACA ACB ABA	AAA AAB BAA AAC BAC CAA CAB BAB	AAA BAA ABA ACA BBA BCA CAA CBA	AAA AAB BAA ABA
Середній рівень ПП (В)	ACC BAA BBB BBA BAB BAC BCA BBC BCB BCC	CAC ABA ABB ABC BBB BBA CBA BBC CBC CBV	CCA AAB ABB ACB BBB CAB BAB BCB CCB CBV	AAC ABB ABC ACB ACA BBB BBA BAC BCA CAA CAB CBA
Низький рівень ПП (С)	CAA CAB CBA CCC CCA CAC CCB CBV CBC	ACB ACA BCA ACC BCB BCC CCC CCA CCB	AAC ABC BAC ACC BBC BCC CAC CBC CCC	ACC BAB BBC BCB BCC CAC CBC CCC CCA CCB CBV