

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства»

Виконала :здобувач 4 курсу, групи
ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Дар'я ХАРЧЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Харченко Дар'ї Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20 ____ р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: ознайомитися з сутністю та особливостями стратегії розвитку підприємства; розглянути види стратегій розвитку підприємства; дослідити етапи формування та втілення стратегії розвитку компанії; проаналізувати ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «МАШЗАВОД»; дослідити та оцінити зовнішнє середовище підприємства; використати аналіз SPACE для стратегічного управління підприємством з метою його розвитку

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності та структури теоретичного матеріалу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи..
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «__»_____ 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Дар'я ХАРЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ ОЛЬГА КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра **Харченко Дар'ї Олександрівни** на тему «Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства» викладена на 41 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 5 рисунків, перелік джерел налічує 33 найменування.

Метою дослідження є розгляд теоретичних аспектів процесу створення та ефективності стратегії на підприємстві, а також управління розвитком суб'єкта господарювання через використання стратегічного підходу.

Предметом дослідження є механізми, процеси та напрями управління розвитком економічного суб'єкта, що реалізує стратегію.

Об'єктом дослідження є процеси створення, оцінки та управління стратегією компанії з управління її розвитком.

Методи дослідження та підходи: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що враховують насамперед багатогранність теми, діалектичний спосіб пізнання, а також системний підхід, що дозволяє здійснювати розкриття та аналіз.

Результати дослідження:

- відбулося ознайомлення з сутністю та особливостями стратегії розвитку підприємства;
- розглянуто види стратегій розвитку підприємства;
- досліджено етапи формування та втілення стратегії розвитку компанії;
- проаналізовано ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «МАШЗАВОД»;
- досліджено та оцінено зовнішнє середовище підприємства;
- використано аналіз SPACE для стратегічного управління підприємством з метою його розвитку.

Практичне значення – отримані результати можуть бути використані при розробці та впровадженні стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ, МЕХАНІЗМИ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства	7
1.2 Види стратегій розвитку підприємства.....	13
1.3 Етапи формування та втілення стратегії розвитку компанії	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАШЗАВОД» У 2021-2023 РР. ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	20
2.1. Дослідження та аналіз фінансових показників діяльності підприємства	20
2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства	25
2.3 Використання аналізу SPACE для стратегічного управління підприємством з метою його розвитку	30
ВИСНОВКИ.....	36
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

Сучасні реалії та необхідність адаптації компаній до неспокійних періодів українського бізнес-середовища стимулюють більший інтерес до розробки стратегій розвитку компаній. Складні умови адаптації компаній до економічних реформ дають поштовх до ефективного стратегічного розвитку компанії (підприємства), оскільки підготовка стратегічних дій без визначення перспектив та прогнозування розвитку подій у майбутньому практично неможлива.

Щоб бути ефективною, стратегія має бути максимально прозорою і включати не лише визначення пріоритетів, а й розподіл ресурсів та визначення відповідальності між учасниками. Сучасний етап формування відносин на українському ринку характеризується відсутністю практичного рівня управління у всіх сферах діяльності компанії. Стратегія – це інструмент управління.

Дослідження ролі та проблем формування стратегії розвитку підприємства описується у працях українських науковців, таких як Б.М. Мізюк, Л.Є. Довгань, Ф.Ф. Бутинець, М. Туленков, Ю. Левицький, В. Пономаренко, Н. Грицюк, О. Люльов, О. Садовник, О. Тридід та інші. Зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Г. Хамель, А. Томпсон, Д. Рейні, Д. Каспарі і П. Каспарі, також досліджували питання стратегічного розвитку підприємства, зосереджуючись на поняттях, класифікації, етапах розроблення та факторах, які впливають на формування стратегії розвитку.

Мета дослідження полягає у розгляді теоретичних аспектів процесу створення та ефективності стратегії на підприємстві, а також управління розвитком суб'єкта господарювання через використання стратегічного підходу.

Для досягненні визначеної мети виконано наступні завдання:

- ознайомитися з сутністю та особливостями стратегії розвитку підприємства;
- розглянути види стратегій розвитку підприємства;
- дослідити етапи формування та втілення стратегії розвитку компанії;
- проаналізувати ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «МАШЗАВОД»;

- дослідити та оцінити зовнішнє середовище підприємства;
- використати аналіз SPACE для стратегічного управління підприємством з метою його розвитку.

Об'єктом роботи є процеси створення, оцінки та управління стратегією компанії з управління її розвитком.

Предметом роботи є механізми, процеси та напрями управління розвитком економічного суб'єкта, що реалізує стратегію.

Методологічною основою роботи послужили загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що враховують насамперед багатогранність теми, діалектичний спосіб пізнання, а також системний підхід, що дозволяє здійснювати розкриття та аналіз, складні елементи вибору стратегії розвитку.

Робота складається із вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 33 джерела. Загальний обсяг роботи складає 41 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства

Глобалізація економіки світу ставить перед локальними ринками нові вимоги на всіх рівнях і в усіх сферах, а відповідність цим вимогам визначає не лише конкурентоспроможність підприємств, а й їх здатність до прогресу та розвитку.

В таких умовах якісне управління та швидкість реагування на виклики можуть мати вирішальне значення. Це стосується всіх господарюючих суб'єктів, оскільки застосування застарілих методів ефективності не додає, а нерідко навіть перешкоджає.

В такому контексті особливо важливою стає стратегія розвитку підприємства, яка не лише враховує виклики зовнішнього середовища, але й визначає напрямок розвитку, що найкраще відповідає потенціалу підприємства та зовнішнім умовам.

В науковій літературі описано п'ять основних підходів до розуміння стратегії розвитку підприємства, основні характеристики яких подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Головні методи встановлення терміну «стратегія розвитку підприємства»

Підхід до розуміння сутності поняття	Представники	Особливості	Недоліки
1	2	3	4
Стратегія розвитку підприємства = план	Д. Рейні, Т. Фішер, Н. Грицюк [1; 4; 7]	Стратегія розвитку представляє собою набір цілей, рішень і завдань, що відображають основну характеристику стратегічного планування, і це є доцільним, оскільки вона відповідає ключовим аспектам	Ці підходи дещо узагальнені, оскільки не вирізняють її серед інших стратегій
Стратегія розвитку підприємства = сукупність рішень, завдань і цілей	П. Каспарі, Д. Каспарі, М. Боярська, І. Булава, О. Садовник та ін. [2; 9; 11; 12]		

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
		стратегічного управління	
Стратегія розвитку підприємства = різноманітність можливих шляхів розвитку підприємства	А. Головачов, В. Марцин, О. Люльов, В. Семенова, О. Черкасова та ін. [8; 13; 14]	Стратегія розвитку визначає шлях прогресу	Ці методи є дуже обмеженими, оскільки стратегія розвитку виходить за межі простого вибору між альтернативними варіантами або визначенням одного напрямку (вектору) розвитку підприємства
Стратегія розвитку підприємства = стратегія підприємства (загальна, конкурентна, ринкова і т. ін.)	І. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова [3; 15; 16]	Області, що охоплюються стратегією розвитку підприємства, зводяться до позиціонування товару на ринку, що означає, що стратегія розвитку тотожна маркетинговій (у деяких джерелах - конкурентній) стратегії	Ці методи визначення можуть обмежувати стратегію розвитку підприємства або занадто розширювати її сферу дії
Стратегія розвитку підприємства = характеристики стратегії на певних рівнях управління, які можуть розвиватися за сприятливих умов	Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький	Стратегія розвитку підприємства - це характеристика будь-якої стратегії на певних рівнях управління підприємством, яка може виникнути або розвиватися за певних сприятливих умов	Ці методи надають стратегіям на будь-якому рівні характеристики, що стосуються розвитку, що робить їх схожими на саме підприємство, оскільки вони можуть змінюватись в цілому або змінювати певний елемент

Джерело: складено автором на основі джерел [5,17,24,32]

Кожен з цих підходів відображає певний аспект поняття «стратегія розвитку підприємства», і разом вони формують комплексне розуміння сутності цієї стратегії. Недоліки кожного з цих підходів, спричинені недостатньою теоретичною

базою в цій області, незважаючи на значну кількість наукових досліджень. Зокрема, визначення, наведені вище, мають деяку нечіткість через відсутність чітко визначених ключових характеристик, які роблять стратегію розвитку підприємства відмінною від загальних, конкурентних або інших стратегій підприємства.

Деякі вчені виділяють кілька характеристик стратегії розвитку підприємства. У своїх дослідженнях Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький вказують на наступні особливості стратегії розвитку:

- стратегія має бути спрямована на досягнення цілей підприємства;
- її можливість реалізації не є абсолютною і не може відбуватися у будь-яких умовах;
- для успішної реалізації стратегії необхідний значний науково-технічний потенціал підприємства.

Перші дві характеристики, визначені цими авторами, можуть застосовуватися до більшості стратегій, а не лише до стратегії розвитку. Щодо останньої, то, дійсно, стратегія розвитку підприємства – одна з небагатьох стратегій, формування якої неможливе без наявності певного технічного та інтелектуального базису.

Згідно з підходом В.М. Цлафа, особливості стратегій розвитку включають:

- досягнення інтересів власників (наприклад, досягнення рентабельності) та працівників підприємства (наприклад, стабільність) в процесі реалізації стратегії розвитку. Ці інтереси не лише задовольняються, але й розвиваються в процесі реалізації стратегії;
- постійний процес, у якому виникають нові цілі розвитку підприємства та інші аспекти.

Отже, основні риси стратегії розвитку підприємства можна описати таким чином, що представлено на рисунку 1.1. До найважливіших характеристик стратегії розвитку підприємства включаються наступні:

1. Наявність достатнього рівня потенціалу підприємства. Формування стратегії розвитку вимагає сприятливих умов, таких як накопичення досвіду,

знання правил гри на ринку та розвиток потенціалу підприємства, зокрема інтелектуального та технічного.

З наявністю таких передумов і успішним менеджментом підприємство може розробити стратегію розвитку.

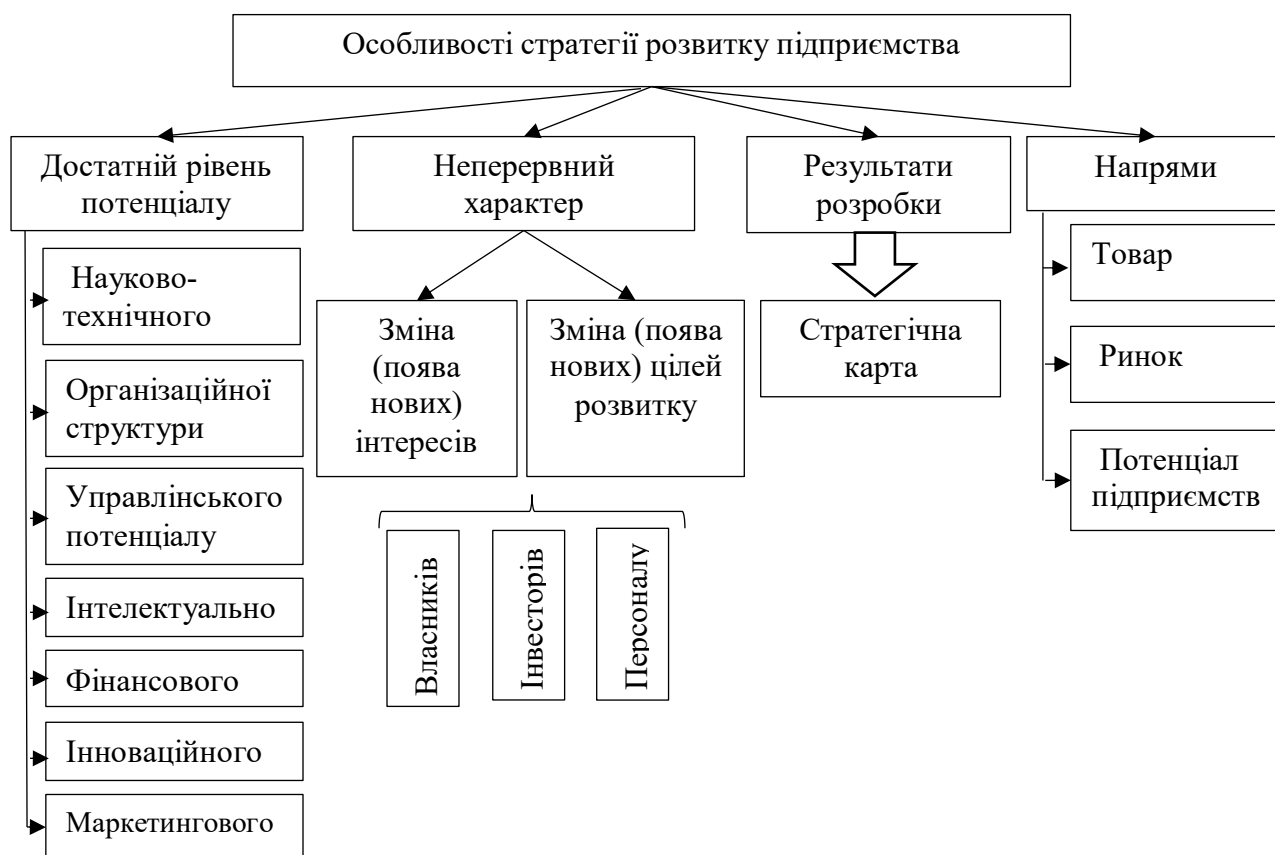


Рисунок 1.1 – Ключові особливостей стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [7,11]

2. Результати розробки стратегії. Ця характеристика зводить стратегію розвитку до стратегічного прогнозування, яке може забезпечити відповідну інформацію.

Хоча стратегія розвитку здебільшого базується на стратегічному передбаченні та прогнозуванні, її мета полягає в тому, щоб визначити перспективність та потенційну привабливість дій у майбутньому.

З урахуванням цього результатом стратегії розвитку буде стратегічна карта розвитку, яка дозволить визначити бажані напрями розвитку та встановити цілі, виконання яких призведе до реалізації відповідного напрямку розвитку.

3. Неперервний характер стратегії. Стратегія розвитку може передбачати якісні зміни як у підприємства в цілому, так і у конкретній його підсистемі. У процесі розвитку підсистеми підприємства виникає потреба у коригуванні, що відображається на інших підсистемах, і навпаки. Цей неперервний процес змін забезпечує неперервність стратегії розвитку.

4. Напрями стратегії розвитку.

Напрями стратегії розвитку є характерною рисою, що визначає не лише її відмінність від інших стратегій, але і місце стратегії розвитку в ієрархії стратегій підприємства.

Напрямки стратегії розвитку підприємства включають ринок, продукт та потенціал підприємства.

Розглянемо їх докладніше:

- 1) напрямок «продукт» орієнтується на створення або випуск товарів або послуг з новими якостями або параметрами;
- 2) напрямок «ринок» має на меті збільшення частки ринку підприємства або розширення його присутності на інших ринках;
- 3) напрямок «потенціал підприємства» спрямований на поліпшення окремих аспектів або загального потенціалу підприємства.

Ці напрямки часто взаємозв'язані і можуть бути взаємопов'язані. Наприклад, розвиток потенціалу підприємства може призвести до покращення якості продукції (напрямок «продукт»), що в свою чергу може сприяти збільшенню ринкової частки або виходу на нові ринки (напрямок «ринок»). Ця взаємодія відображається в ієрархії стратегій підприємства.

Оскільки стратегія розвитку підприємства може не завжди бути сформована і реалізована, вона потребує виокремлення як окремого напрямку зі статусом проміжної в ієрархії стратегій підприємства (рис.1.2).

Сформована стратегія розвитку безпосередньо впливає на загальну стратегію підприємства, але водночас їй підпорядкована, оскільки розробляється з урахуванням цілей загальної стратегії.

Якщо стратегія розвитку спрямована на розширення ринкової частки або зміцнення конкурентних позицій, вона безпосередньо впливає на конкурентну стратегію. Залежно від напрямку стратегії розвитку визначаються додаткові стратегії, які необхідно розробити та впровадити для досягнення поставлених цілей.

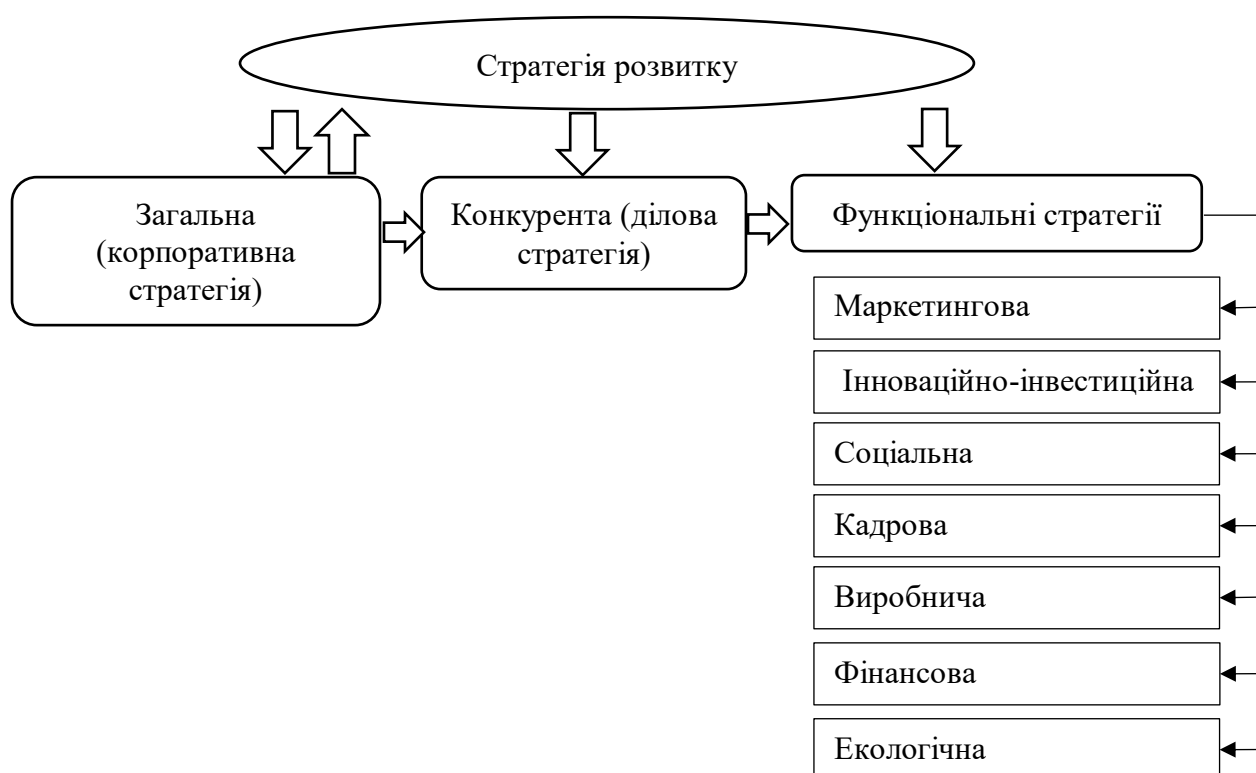


Рисунок 1.2 – Стратегія розвитку в ієрархії стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [4,7,32]

З урахуванням вищезазначеного, «стратегія розвитку підприємства» полягає у комплексі взаємопов'язаних цілей та заходів для їх досягнення. Ці цілі спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Результатом є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких в майбутньому може стати перспективною або вже є

такою. Це дозволить підняти підприємство на новий рівень якісно чи досягти вагомої позиції на ринку.

Таким чином, ключовими особливостями стратегії розвитку підприємства є напрями та результати стратегії, достатній рівень потенціалу підприємства та її неперервний характер.

1.2 Види стратегій розвитку підприємства

Кожна стратегія корпоративного розвитку призначена для конкретних завдань та місій, які організація планує реалізувати, а різноманітність цілей призводить до широкого спектру типів стратегій.

Однак відомі стратегії базуються не на цілях компаній, а на їхній діяльності в галузі економічних відносин, які залежать від унікальності компанії як з точки зору сукупності ресурсів, так і з погляду. з погляду можливостей прийняття управлінських рішень.

Тому необхідно створити класифікацію стратегій, яка дозволила б визначити необхідність віднесення стратегії компанії до одного класу за її основними параметрами, які будуть визначатися метою, зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії. Компанія. Компанія та її доступні ресурси.

Існуючі підходи можна розділити на групи, але важливо пам'ятати, що кожна стратегія, розроблена конкретною організацією, завжди має свої відмінності, оскільки вона формується та реалізується впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Можна стверджувати, що дві абсолютно ідентичні стратегії не існують, так само, як не існують двоє абсолютно ідентичних людей. Проте, не зважаючи на це, управління підприємства часто визначає загальні стратегії, надаючи їм конкретні назви та описуючи на основі спільних ризиків, з якими вони стикаються.

На рис. 1.3 представлено чотири базових стратегії, що зустрічаються у реальному бізнесі.

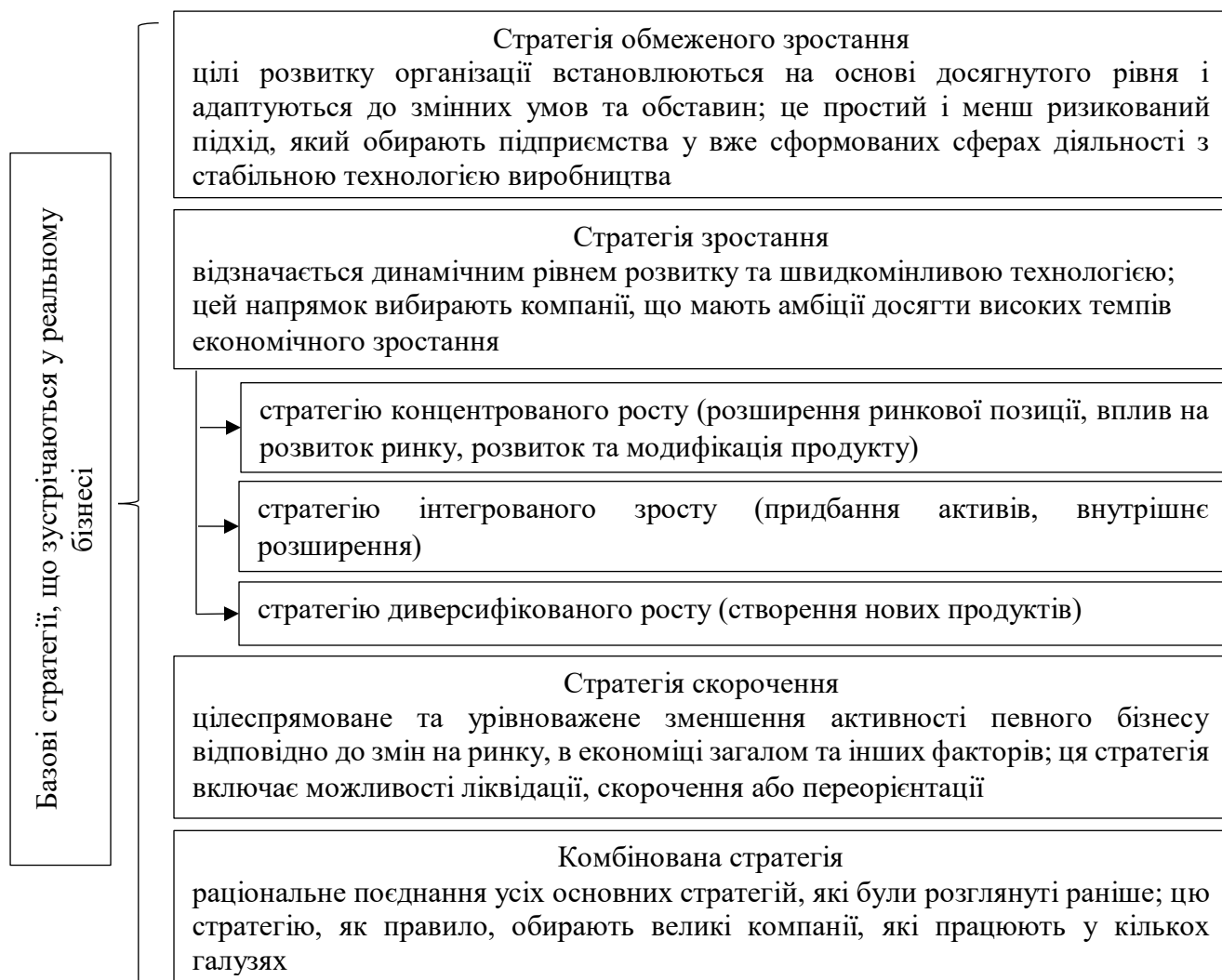


Рисунок 1.3 – Базові стратегії, що зустрічаються у реальному бізнесі

Джерело: складено автором на основі джерел [22,24]

При виборі стратегії слід враховувати, що нові стратегії як у традиційних секторах, так і в нових сферах бізнесу повинні задовольняти репутацію компанії та відповідати вже набутому потенціалу компанії.

Стратегії розвитку бізнесу можна поділити на дві групи: пасивні та активні. Стратегії активного розвитку визначають та створюють:

- План швидких дій компанії у відповідь на зміну ситуації на ринку, спробу випередити потенційних конкурентів;
- Інтеграція всіх процесів, що відбуваються в організації;
- здатність ефективно використовувати всі види ресурсів, запасів, матеріалів, сировини та продукції, технічного обладнання, що надаються підприємству;

– пошук та реалізація інноваційної політики у всіх сферах діяльності організації (менеджмент, виробництво, збут).

У пасивних стратегіях розвитку підприємства в основному зосереджується на моніторингу діяльності конкурентів та на потребі змін у власній діяльності у разі необхідності. Вони характеризуються меншим рівнем прямого ризику порівняно з активними стратегіями і в певній мірі можуть бути економічно вигідними для підприємства.

В табл. 1.2 представлено класифікацію порівняння активної і пасивної стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація порівняння активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Особливості	Активна	Пасивна
Ризик	високий ризиковий рівень	невеликий або помірний ризиковий рівень
Інновації	впровадження новаційної стратегії та активне впровадження новаторських ідей	повільне застосування стратегії інновацій та середнє прийняття нововведень
Конкуренти	розробка стратегій, що виходять за межі дій конкурентів	слідкування за діяльністю конкурентів
Маркетингова стратегія	постійне оновлення стратегії продажів, забезпечення високої якості обслуговування в компанії та впровадження методів індивідуального підходу до клієнтів	оновлення стратегії продажів відповідно до важливих потреб
Товарна політика	акцентування уваги на новітніх продуктах і їхньому дизайні	фокус на розширенні виробництва
Стратегія встановлення цін	застосування різноманітних стратегій ціноутворення, орієнтованих на різні сегменти споживачів, та використання широкого спектру знижок і акцій	застосування обмеженого набору цінних стратегій, які адаптуються за необхідністю; використання знижок та акцій шляхом наслідування конкурентів
Елемент ринку	розширення присутності на ринку, включення в нові сегменти та розширення на нові ринки, стратегічне планування виходу на нові географічні ринки	підтримання ринкової позиції

Джерело: складено автором на основі джерел [17,32]

Основні засади розробки активних та пасивних стратегій розвитку бізнесу:

1. мета – досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів її власників;
2. багатопланове розвиток можливих напрямів діяльності, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства;
3. постійна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
4. координація розробки стратегії, координація стратегічної діяльності з різних аспектів діяльності підприємства, видів ресурсів, ролей.

Метою активних стратегій є використання потенційних конкурентів, реалізація інноваційних та інвестиційних рішень у виробничій та управлінській діяльності, такі стратегії більш ризиковані та потребують великих інвестицій. Активно зміцнювався розвиток активних стратегій – наступальних стратегій та стратегій ринкової ніші.

Метою пасивних стратегій є спостереження за діяльністю конкурентів та копіювання їх поведінки на ринку, вони відносяться до стратегій середнього ризику та вимагають помірних фінансових вкладень [20].

У цілому нині стратегії розвитку можна сформулювати так:

- корпоративні: стратегії, загальні всім підрозділів компанії;
- бізнес-стратегії: за напрямками діяльності організації;
- функціональні: стратегії, створені задля розвиток конкретних аспектів діяльності організації (маркетинг, дослідження, персонал).

1.3 Етапи формування та втілення стратегії розвитку компанії

При реалізації стратегії в компанії необхідно провести низку змін, без яких неможливо досягти успіху навіть за наявності ефективної стратегії.

Щоб організація вижила, її керівництво має періодично оцінювати та коригувати стратегічні цілі та завдання з урахуванням змін довкілля та самої організації. Часто необхідність зміни мети визначається системою управління.

Етапи розробки стратегії розвитку компанії спочатку розпочинаються зі стратегічного планування.

Процес вибору стратегії складається з наступних етапів:

1. розробка стратегії досягнення поставлених цілей та бажано запропонувати та підготувати по можливості більше альтернативних стратегій;
2. аналіз та оцінка: аналіз альтернатив обраної загальної стратегії та їх оцінка за рівнем придатності для досягнення основних цілей компанії;
3. адаптація загальної стратегії та розробка допоміжних стратегій.

На рисунку 1.4 представлено етапи застосування стратегічного планування на підприємстві.

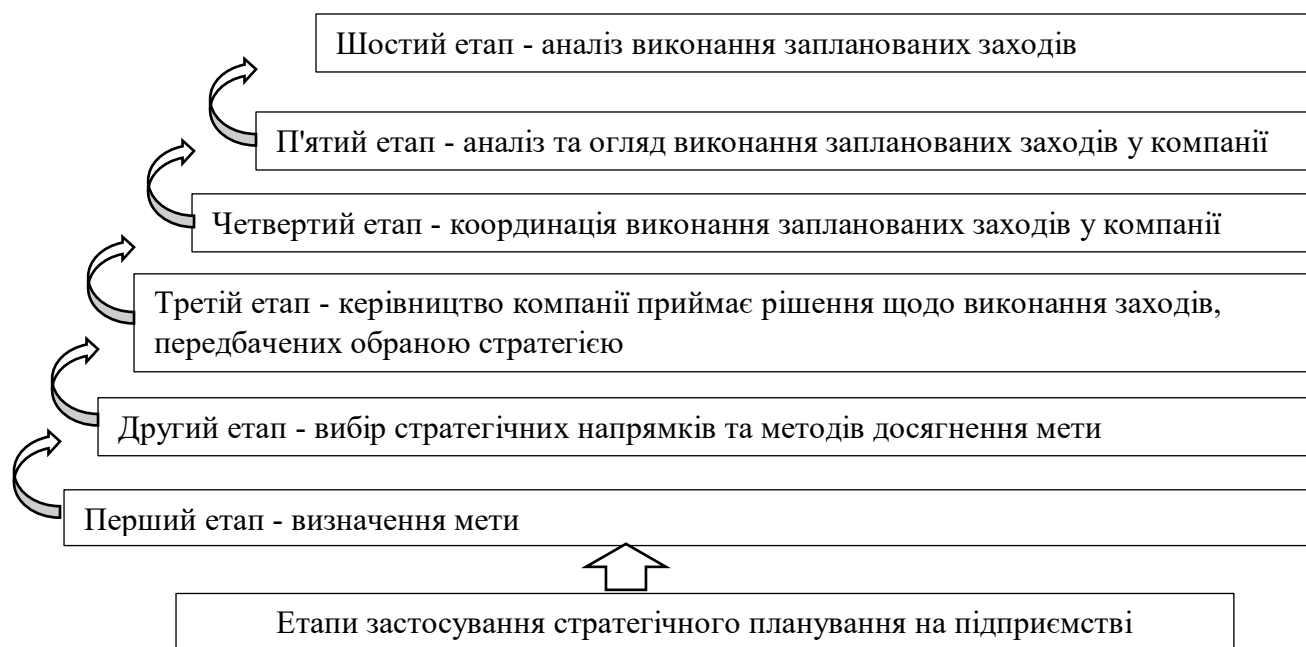


Рисунок 1.4 – Етапи застосування стратегічного планування на підприємстві
Джерело: складено автором на основі джерел [8,11]

У першому етапі визначаються основні довгострокові (стратегічні) мети компанії.

З другого краю етапі організація проводить детальний аналіз загальних стратегій, які у заданих умовах, і вибирає стратегію, відповідну стратегічним цілям і плану розвитку, поставленим організацією.

На етапі необхідно підготувати дії, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегічного планування організації.

Реалізація четвертого етапу є чіткий, комплексний план дій окремих функціональних підрозділів та забезпечення стратегічного планування діяльності наявними ресурсами.

П'ятий етап - це етап, на якому аналізується досягнення всіх цілей та показників стратегічного планування, які були встановлені до початкового етапу.

На шостому етапі проводяться аналітичні заходи, у яких завершуються етапи реалізації завдань стратегічного планування конкретного періоду. Подібний крок є дуже важливим для компанії, оскільки дозволяє в наступному періоді стратегічного планування максимально підвищити унікальність всього, що було заявлено у звітний період.

Реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

В таблиці 1.3 представлено особливості етапів розробки стратегії підприємства.

Таблиця 1.3 – Особливості етапів розробки стратегії підприємства

Етап	Назва	Особливості
1	2	3
7 етап	Моніторинг прогресу впровадження стратегії та комплексна оцінка потреби в її коригуванні	
6 етап	Впровадження заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку компанії	- Розробка організаційної структури відповідно до окремих перспективних напрямків діяльності; - Встановлення стратегії дій для проведення господарсько-фінансової діяльності компанії.
5 етап	Створення та оцінка альтернативних стратегій розвитку компанії.	
4 етап	Розвиток систематичної стратегії для досягнення місії компанії	Створення місії розвитку організації складається з двох взаємопов'язаних етапів: - визначення місії компанії (встановлення її позиціонування на ринку, збільшення прибутку для фінансування діяльності або розширення в нові галузі); - конкретизація, організація та кількісне визначення цілей у формі ключових показників економічної

Продовження табл. 1.3

1	2	3
		діяльності, які компанія планує досягти в конкретний період часу
3 етап	Розуміння переваг та недоліків у діяльності компанії (оцінка результативності підприємницької діяльності, оцінка конкурентоздатності компанії, аналіз позиції конкуренції компанії).	
2 етап	Аналіз зовнішнього середовища та його вплив на функціонування компанії	
1 етап	Осмыслити ціль компанії	Місія компанії - це загальна мета або принцип, який визначає створення та діяльність організації з перспективи її власників

Джерело: складено автором на основі джерел [8,17]

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш відповідних для реалізації підприємством відбувається на основі ряду параметрів:

- відповідність стратегії зовнішньому середовищу, зокрема з урахуванням динаміки ринку та конкурентних умов;
- збалансованість стратегії всередині організації, що означає гармонійне поєднання різних напрямків та ініціатив;
- відповідність стратегії наявному ресурсному потенціалу організації, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси;
- урахування рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії, та розробка відповідних стратегічних заходів для його зменшення;
- оцінка ефективності стратегії в контексті досягнення поставлених цілей та результатів.

Реалізація стратегії компанії залежить від ефективності системи стратегічних змін, які включають у себе зміни в організаційній структурі та корпоративній культурі.

Концепції ринкової стратегії промислових підприємств мають ґрунтуватися на комплексних підходах, які враховують функціональні, процесні та структурні аспекти. Ці підходи визначаються внутрішніми та зовнішніми умовами, і реалізація кожного етапу розробки та впровадження ринкової стратегії має проводитися з використанням аналізу бізнес-процесів, бізнес-середовища та оцінки ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАШЗАВОД» У 2021-2023 РР. ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Дослідження та аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Аналіз платоспроможності та ліквідності відіграє досить важливу роль в оцінці фінансового стану суб'єкта господарювання. Нині відомо досить багато методів аналізу ліквідності та платоспроможності. Однак уже сьогодні ми можемо помітити, що існують суттєві протиріччя щодо показників оцінки ліквідності та платоспроможності.

Очевидно, що використання різних методів може дати протилежні результати, що призводять до суперечливих висновків.

Таким чином, якість аналізу показників ліквідності та платоспроможності є гарантом ефективності прийняття управлінських рішень, а отже, визначає ефективність фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта загалом.

Під платоспроможністю компанії ми розуміємо здатність та можливість своєчасно та в повному обсязі виконувати платіжні зобов'язання, приділяючи особливу увагу торговим, кредитним та іншим фінансовим операціям. Платоспроможність впливає форми і умови ведення бізнесу, зокрема можливість отримання кредиту.

Рівень фінансової стійкості показує рівень фінансової незалежності економічного суб'єкта щодо зовнішніх джерел фінансування.

Оскільки під ліквідністю активу розуміється можливість конвертувати їх у кошти, рівень ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого відбувається конвертація. Баланс є повністю ліквідним, якщо виконуються такі нерівності: $L1 > P1$; $L2 > P2$; $L3 > P3$; $L4 < P4$.

Тому доцільно проаналізувати показники ліквідності підприємства ТОВ «МАШЗАВОД» за 2021-2023 рр, порівнявши результати представлених груп за активами та зобов'язаннями, як показано в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка рівня ліквідності фінансового стану ТОВ «МАШЗАВОД» за 2021-2023 рр.

Актив	Джерело даних	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Пасив	Джерело даних	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Перевищення платежів (+) або недостача (-)		
										2021 рік	2022 рік	2023 рік
A1	p. (1160+...+ 1165)	579	1050	132	П1	p. (1615+...+ 1690 – 1665)	26603	37092	82711	-26024	-36042	-82579
A2	p. (1125 + ... + 1155)	36650	44608	84790	П2	p. (1600+...+ 1610)	2435	2629	2691	34215	41979	82099
A3	p. (1100 + 1110 + 1190)	17500	19347	27980	П3	p. 1595	0	541	121	17500	18806	27859
A4	p. (1095 + 1170)	261433	261898	285272	П4	p. (1495+1665)	291900	292653	317224	-30467	-30755	-31952
Баланс		321162	332915	402747	Баланс		321162	332915	402747	0	0	0

Джерело: [складено автором]

За результатами аналізу можна зробити такі висновки щодо ліквідності ТОВ «МАШЗАВОД» у 2021-2023 рр.:

1. До абсолютно ліквідних активів не належить більшість короткострокових зобов'язань, тобто. $A1 < П1$ (різниця у 2021 році – 26 024 тис. грн, у 2022 році – 36 042 тис. грн, у 2023 році – 82 579 тис. грн), тобто. абсолютна ліквідність балансу не досягається, оскільки $A1$ має бути більшим за $П1$. Невиконання нерівності пов'язані з невеликою кількістю коштів в економічного суб'єкта;

2. Другий дисбаланс балансової ліквідності заповнюється у 2021-2023 рр., оскільки активи, що швидко реалізуються, покривають середньострокові зобов'язання, тобто. $A2 > П2$ (різниця 34 215 тис. грн у 2021 році, 41 979 тис. грн у 2022 році, 82 099 тис. грн у 2023 році);

3. У 2021-2023 роках виконується третя нерівність ліквідності балансу $A3 > П3$ (різниця у 2021 році – 17 500 тис. грн, у 2022 році – 18 806 тис. грн, у 2023 році – 27 859 тис. грн)

4. Четверта умова балансової ліквідності виконується аналогічно двом попереднім $A3 < П3$ (різниця у 2021 році – 30 467 тис. грн, у 2022 році – 30 755 тис. грн, у 2023 році – 31 952 тис. грн).

Загалом, що стосується ліквідності балансу підприємства, то в 2021-2023 роках баланс суб'єкта господарювання не був повністю ліквідним, оскільки не виконувалася перша нерівність, де абсолютно ліквідні активи не покривають найкоротші. терміновий борг.

Однак це не має принципового значення для діяльності компанії, оскільки три нерівності балансової ліквідності виконуються, тому цю ситуацію має контролювати керівництво, оцінюючи загальний стан балансової ліквідності та її динаміку.

Для більш детального аналізу ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання ТОВ «МАШЗАВОД» у 2021-2023 роках доцільно розрахувати коефіцієнти, представлені в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ
«МАШЗАВОД» за 2021-2023 роки

Показник	Джерело інформації	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, (+,-)	
					2022 2021	2023 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{p.1170}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - \text{p.1665}}$	2,03	1,77	1,36	-0,26	-0,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{p.1100} - \text{p.1110}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - 1665}$	1,44	1,31	1,05	-0,13	-0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1165} - \text{p.1160}}{\Phi 1. \text{ p 1695} - \text{p.1665}}$	0,02	0,026	0,002	0,006	-0,024
Обсяг власних оборотних коштів (ВОК)	$\Phi 1, \text{ p. 1495} - \Phi 1, \text{ p.1095}$	30674	31427	33578	753	2151
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\Phi 1 \text{ p.1495} - \text{p.1095}}{\Phi 1. \text{ p. 1195} - \text{p.1170}}$	0,52	0,45	0,29	-0,07	-0,16
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1165}}{\Phi 1. \text{ p. 1495} - \text{p.1095}}$	0,019	0,033	0,004	0,014	-0,029
Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1495} - \text{p.1095}}{\Phi 1 \text{ p.1100} + \text{p.1110}}$	1,75	1,62	1,22	-0,13	-0,4

Джерело: [складено автором]

Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності вказує на наступне: у 2021 році кожній грошовій одиниці поточних активів суб'єкта господарювання відповідало 2,03 грошових одиниці поточних зобов'язань. У 2021 році цей показник зменшився на 0,26, до 1,77, а у 2023 році спостерігалось подальше зменшення на 0,41, до 1,36. Нормативне значення цього показника перевищує 1,2, що свідчить про його задовільний рівень. Протягом аналізованого періоду ми спостерігали значення вищі за нормативні, але насторожує тенденція їх зменшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє зробити висновок про можливість підприємства швидко і дешево конвертувати активи в кошти. Оскільки показник

даного показника становить 0,5-1, розрахункові значення були вищими протягом усього аналізованого періоду: у 2021 р. - 1,44 у 2022 році знизився з 0,13 до 1,31, та ж ситуація у 2023 році, 2021 року показник знизився. 0,26 і досягло 1,05. Це чудово, оскільки ми спостерігаємо тенденцію до зниження порівняно з попереднім показником.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена негайно. Норма цього від 0,1 до 0,2. Оскільки значення показника було нижчим у 2021-2023 рр., тобто. у 2021 р. – 0,02 у 2022 році – 0,026, 2023 р. – 0,002, компанія не зможе своєчасно погасити свої зобов'язання, якщо термін платежу настане найближчим часом.

Позитивні значення коефіцієнта власного оборотного капіталу вказують на те, що компанія має певний обсяг власного оборотного капіталу, який доступний для повсякденної діяльності суб'єкта господарювання. 2021 року їх буде 30,674 тисячі грн, у 2022 році – 31 427 тис. грн, у 2023 році – 33 578 тис. гривень. У аналізованому періоді тенденція зростання позитивна.

Коефіцієнт оснащення власними оборотними коштами показує рівень достатності власних оборотних засобів для створення резервів суб'єкта господарювання, нормою даного показника є значення $\geq 0,5$. Таким чином, у аналізованому періоді нормативного значення було досягнуто лише 2021 року – 0,52. У 2022 році показник знизився з 0,07 до 0,45, така сама ситуація спостерігається і в 2023 році, коли показник знизився з 0,16 до 0,29. Ця ситуація вимагає контролю та дій з боку керівництва.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів показує, яку частку власних оборотних засобів становлять обороти суб'єкта господарювання. Динаміка цього показника була стабільної, оскільки у 2021 року значення показника становило 0,019, 2022 року воно збільшилося з 0,014 до 0,033, хоча значення і збільшилося, але було досить низьким. Однак тривожна ситуація спостерігається в 2023 році, коли значення показника знизилося з 0,029 до 0,004, що свідчить про те, що компанія лише мінімальною мірою здатна виконати свої істотні зобов'язання за рахунок власного оборотного капіталу.

В цілому, після проведення аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що хоча баланс підприємства не був абсолютно ліквідним протягом всього аналізованого періоду, але його діяльність мала досить позитивні показники з урахуванням умов ліквідності балансу, оскільки три з чотирьох умов ліквідності були виконані.

Щодо показників ліквідності та платоспроможності підприємства, слід відзначити, що підприємство не має змоги виключно за поточних зобов'язань виплатити негайно у випадку необхідності, як це показують розрахунки абсолютної ліквідності. Щодо коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності, насторожуючою є тільки тенденція зменшення.

Слід також звернути увагу на результати розрахунку показників платоспроможності, оскільки розрахунок усіх показників дав небезпечні результати, показники мали тенденцію до зниження та були нижчими за нормативні значення. У нормі перебував лише розмір власного оборотного капіталу, який мав позитивне значення та динаміку зростання у 2021-2023 роках.

2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Керівництво ТОВ «МАШЗАВОД» надає великого значення системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, що відповідають справжньому потенціалу компанії та місії компанії. Місія – стати сучасною, ефективною компанією, що динамічно розвивається, реалізує пріоритети розвитку регіону та гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу.

Для організації характерні корпоративні цінності, професіоналізм та кваліфікація персоналу, спрямованість на колективну діяльність, прозорість та доброчесність, прагнення до інновацій та динамічного розвитку, а також підвищена відповідальність, якість та ефективність.

Основними завданнями можуть бути:

- досягнення щорічного збільшення обсягу продажів на 5,0 до 10,0 % протягом наступних п'яти років;

- досягнення щорічного зростання прибутку на 3% протягом наступних п'яти років.

Одне з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва: забезпечити виробництво необхідної кількості сучасної продукції, затребуваної ринком, та підвищити якість для досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

У сучасних умовах найпоширенішими методами аналізу довкілля компанії є PEST і SWOT-аналіз. PEST-аналіз враховує найбільшу кількість можливих PEST-факторів, які можуть вплинути на обсяг продажу та прибуток ТОВ «МАШЗАВОД».

Оцінка впливу фактора проводилася за трьома рівнями на шкалі від 1 до 3:

1. рівень 1 відповідає низькому впливу фактора, коли зміни в цьому факторі майже не впливають на рівень діяльності організації;

2. рівень 2 відповідає середньому впливу фактора;

3. рівень 3 відображає сильний вплив фактора, коли будь-які зміни призводять до значних змін в обороті та прибутку компанії.

Ймовірність зміни кожного фактора визначалася за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність, а 5 - максимальну ймовірність.

Результати оцінки наведені у таблиці. 2.3.

Проаналізувавши матеріали табл. 2.3. Слід зазначити, що збільшення податків призводить до збільшення витрат компанії, а також недоліків розвитку внутрішнього ринку України через зниження цін на сировину для сільськогосподарського виробництва. Порівняно високий рівень корупції у державних установах не дозволяє компанії розвивати чи розширювати свою діяльність у певному сегменті ринку.

Уряд контролює інфляцію за допомогою високих процентних ставок. В результаті очікується лише невелике зниження відсоткових ставок за кредитами, хоча вони все одно будуть досить високими. Компанія бореться з економічною нестабільністю у країні.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «МАШЗАВОД»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
фіскальна стратегія, включаючи податкові ставки та звільнення.	0,35	темпи цінової динаміки та відсоткові ставки.	0,33
адміністративна складність та рівень недобросовісності.	0,27	навчання з основних валют	0,33
обмеження на ввезення товарів за кількісними та якісними параметрами, стратегія торгівлі	0,16	стратегії управління фінансами держави, що охоплюють питання кредитів, грошей, податків та бюджету	0,22
шанс на виникнення конфлікту або воєнних дій в державі	0,16	швидкість, з якою розвивається економіка	0,2
стабільність політичного управління й системи, що існують у країні	0,11	ступінь розвиненості банківського сектору	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
обсяг та настрої стосовно міграції	0,23	можливість користування передовими технологіями	0,17
відношення до імпортованих товарів та послуг	0,17	рівень новаторства й технологічного прогресу у сфері	0,1
темпи приросту населення	0,11	правові норми, що стосуються технологічного обладнання у галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Джерело: [складено автором]

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4), що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності ТОВ «МАШЗАВОД». Аналіз внутрішнього середовища – це бізнес-аналіз функціональних напрямів ТОВ «МАШЗАВОД» з метою визначення сильних та слабких сторін організації.

Щоб отримати повнішу картину, необхідно визначити фактори зовнішнього середовища, які позитивно впливають на компанію (можливості), та фактори навколишнього середовища, які негативно впливають на компанію (загрози).

Наступний етап аналізу включає вивчення конкурентних сил Портера за допомогою таблиць та присвоєння кожному параметру рейтингу, що відображає низький, середній чи високий рівень загрози для компанії. Для оцінки ступеня загроз було розроблено таблицю п'яти сил Портера. Параметри оцінювалися за 3-бальною шкалою.

Таблиця 2.4 – Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз в діяльності ТОВ «МАШЗАВОД»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
великий потенціал природних матеріальних ресурсів	недостатність транспортних можливостей для постачання товарів в інші регіони України
строгий нагляд за якістю	зв'язок із постачальниками.
збільшення рухомих активів.	велика податкова тягар.
ефективна ціноутворювальна стратегія, яка забезпечує конкурентоспроможність.	відсутність податкових пільг означає відсутність знижок або винятків в оподаткуванні
розвинута система збуту.	перебої в постачанні вказують на проблеми або перешкоди у забезпеченні товарів або послуг
маленький колектив установи.	маленьке робоче приміщення.
юний та перспективний трудовий колектив.	відсутність внутрішньої логістичної інфраструктури
еластична стратегія управління.	додаткові витрати на транспортування
високий рівень довіри клієнтів.	низький рівень прибутку
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
забезпечення високої технічної якості системи для збереження її надійності та конкурентоспроможності	наявність непідкріпленого політичного втручання та контролю
організація співпраці з постачальниками з інших областей	маленький прибуток
виробництво товарів із значною доданою вартістю, що сприяє збільшенню прибутку	збільшення конкуренції, що створює тиск на підприємство
стабільний запит на товари	різкі коливання валютних курсів
можливість вступу на ринок без перешкод	негативна економічна обстановка у країні
зменшення оподаткування і тарифів	різкі зміни обмінних курсів
зменшення вартості сировини і матеріалів	збільшення змагання

Джерело: [складено автором]

Результати аналізу представлені у таблиці 2.5. Конкурентами ТОВ «МАШЗАВОД» на ринку є Конкурент 1 і Конкурент 2 (Таблиця 2.6). Частки ринку серед зазначених конкурентів розподілилися так: Перше місце зайняв Конкурент 1 – 38% від загального обсягу. Ця компанія має найбільш розвинену рекламну діяльність і велику діяльність у регіонах.

Таблиця 2.5 – Аналіз п'яти сил за Портером для ТОВ «МАШЗАВОД»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1	2	3	4
можливість з'явлення нових конкурентів	середня загроза	середній ризик з'явлення нових	стежити за новими компаніями, взаємодіяти зі

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
		конкурентів, які можуть швидко зникнути через складнощі у вступі на ринок	споживачами протягом тривалого часу та підвищувати рівень інформованості про товар
конкурентність між наявними підприємствами-постачальниками	середня загроза	ринок компанії має перспективи. Порівняння товарів різних фірм майже неможливе. Існують обмеження на підвищення цін	постійно відслідковувати пропозиції конкурентів. Розвивати унікальні характеристики продукту та збільшувати сприйняття його цінності. Мінімізувати вплив цінової конкуренції на обсяги продажів. Підвищувати рівень інформованості про продукт
можливість покупців укласти угоду щодо ціни	середня загроза	середній ризик у портфелі клієнтів	рознообразити портфель клієнтів
здатність постачальників проводити переговори щодо умов постачання	мінімальний ризик чи загроза	надійність у відносинах з постачальниками	договірні переговори щодо зменшення вартості
ризик конкуренції з альтернативними товарами	значна загроза або серйозний ризик	компанія має конкурентну пропозицію на ринку, яка не відрізняється від інших подібних пропозицій, що існують на ринку	постійно підтримувати та розвивати унікальні особливості товару. Сконцентрувати увагу на збільшенні свідомості про унікальну позицію. Покращення якості товару відповідно до недоліків

Джерело: [складено автором]

Друге місце за результатами аналізу зайняло досліджуване підприємство ТОВ «МАШЗАВОД», що характеризується якісною продукцією.

Таблиця 2.6 – Оцінювання конкурентоздатності виробів за допомогою експертної експертизи

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ТОВ «МАШЗАВОД»	Конкурент 1	Конкурент 2
1	2	3	4	5	6
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
3	Цінова політика	0,2	$8*0,2=1,6$	$9*0,2=1,8$	$7*0,2=1,4$
4	Діяльність у регіонах	0,15	$7*0,15=1,05$	$10*0,15=1,5$	$7*0,15=1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8*0,15=1,2$	$10*0,15=1,5$	$8*0,15=1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8*0,25=2$	$10*0,25=2,5$	$8*0,25=2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Джерело: [складено автором]

Необхідно розширювати ринок збуту з допомогою рекламної політики компанії та її продукту. І останнє місце дісталось Конкуренту 2. Найгіршими виявилися результати цінової політики та активності у регіонах.

На основі розрахунків та аналізу можна зробити висновок, що стратегія, розроблена ТОВ «МАШЗАВОД», має бути орієнтована на подальший розвиток та збільшення частки зернового ринку. Інвестиції, просування зерна на ринку, пошук нових споживачів здатні перетворити цю продукцію на «зірки» і надовго утримати її в цій категорії. Враховуючи специфіку даного виду товарів та сучасні тенденції ринку, це перспективний напрямок розвитку бізнесу. А це означає, що найголовніше – створювати продукти зі зростаючим чи стабільним попитом.

2.3 Використання аналізу SPACE для стратегічного управління підприємством з метою його розвитку

Визначити тип конкурентної стратегії найефективніше за допомогою методу SPACE-аналізу.

Відповідно до яких визначається стан та стратегічне становище економічного суб'єкта по відношенню до векторів [15, с.211]:

- Фінансова міць;
- Конкурентні переваги;
- привабливість галузі;
- Екологічна стабільність.

Матриця аналізу SPACE використовується визначення найбільш вигідного стратегічного становища суб'єкта господарювання з урахуванням конкретних напрямів його діяльності. Дана матриця є гарантією для суб'єкта господарювання оцінити загальну привабливість і конкурентоспроможність своєї продукції.

Кожен вектор використовує певний набір критеріїв, на яких ґрунтується оцінка. Кожен критерій оцінюватиметься за шкалою від 0 до 6, а потім буде розраховано середнє арифметичне за окремим показником стратегічного положення суб'єкта господарювання. SPACE-аналіз є частиною методу експертної оцінки. Для застосування SPACE-аналізу використовувалися рейтинги генерального директора, експерта з виробництва рівня SE та комерційного та фінансового експерта рівня SE.

Першим вектором конкурентної позиції економічного суб'єкта є «фінансова міць», значення якої в таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7 – Встановлення показників, пов'язаних із фінансовою стійкістю підприємства.ТОВ «МАШЗАВОД»

Фактор	Директор підприємства (CEO)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Фінансовий механізм	4	6	6	$(4+6+6) / 3 = 5,33$
Готовність до виплати.	4	5	6	$(4+5+6) / 3 = 5$
Рівень задоволення потреби у капіталі	4	4	6	$(4+4+6) / 3 = 4,67$
Фінансові внески на користь компанії	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Гнучкість вихідних стратегій з ринку	5	6	5	$(5+6+5) / 3 = 5,33$
Рівень ризику в бізнесі	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Швидкість обороту запасів	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$

Джерело: [складено автором]

Розрахунок середнього показника за вектором «фінансової стійкості» = $(5,33 + 5 + 4,67 + 4,67 + 5,33 + 4,67 + 4,67) / 7 = 4,91$.

Таким чином, середній показник за вектором «фінансової стійкості» ТОВ «МАШЗАВОД» складає 4,91.

Розрахунок показників за факторами з урахуванням вектора «конкурентних переваг» наведено в таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8 – Встановлення показників, пов'язаних із конкурентними перевагами підприємства ТОВ «МАШЗАВОД»

Фактор	Директор підприємства (CEO)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Доля ринку	5	4	5	$(5+4+5) / 3 = 4,67$
Характеристики товару	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Стадія життєвого циклу товару	3	4	3	$(3+4+3) / 3 = 3,33$
Схильність споживачів.	5	6	5	$(5+6+5) / 3 = 5,33$
Ефективне використання виробничих ресурсів	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Технологічні ноу-хау.	3	3	3	$(3+3+3) / 3 = 3$
Рівень вертикальної інтеграції.	3	4	4	$(3+4+4) / 3 = 3,67$

Джерело: [складено автором]

Вектор «конкурентних переваг» також розраховують за допомогою середнього арифметичного поділу суми факторів на їх кількість, тобто. тобто мінус «7», щоб дати значення вектора в системі координат.

Обчислюємо середнє з вектора «конкурентних переваг» = $((4,67+5+3,33+5,33+5+3+3,67)/7)-7=-2,71$.

Значення вектора «конкурентних переваг» дорівнює -2,71.

У таблиці 2.9 подано розрахунок показників на основі вектора «привабливість галузі».

Таблиця 2.9 – Аналіз привабливості галузі для підприємства ТОВ
«МАШЗАВОД»

Фактор	Директор підприємства (CEO)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Можливість розвитку	6	5	5	$(6+5+5) / 3 = 5,33$
Можливий дохід	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Фінансова міцність	6	3	3	$(6+3+3) / 3 = 4$
Ефективне використання ресурсів	4	3	3	$(4+3+3) / 3 = 3,33$
Велика потреба у капіталі	4	4	4	$(4+4+4) / 3 = 4$

Джерело: [складено автором]

Розрахунок середнього показника за вектором "привабливість галузі" = $(5,33 + 5 + 4 + 3,33 + 4) / 5 = 4,33$.

За результатами векторної таблиці «привабливість галузі» значення інтегрального індексу становило 4,33.

У таблиці 2.10 наведено розрахунок інтегрального показника вектора «екологічна стійкість».

Таблиця 2.10 – Аналіз стабільності умов для підприємства ТОВ
«МАШЗАВОД»

Фактор	Директор підприємства (CEO)	Експерт рівня – SE з виробництва	Експерт рівня – SE з комерції та фінансів	Середня оцінка
Інновації у технологіях	4	4	4	$(4+4+4) / 3 = 4$
Коливання в попиті.	5	5	5	$(5+5+5) / 3 = 5$
Різниця в цінах конкуруючих товарів.	4	5	4	$(4+5+4) / 3 = 4,33$
Конкурентний натиск	3	3	3	$(3+3+3) / 3 = 3$
Перешкоди при входженні на ринок	4	4	4	$(4+4+4) / 3 = 4$
Готовність споживачів до змін у цінах	3	4	3	$(3+4+3) / 3 = 3,33$

Джерело: [складено автором]

Розрахунки вектора «Стійкість навколишнього середовища» проводилися з використанням середнього арифметичного поділу суми коефіцієнтів на їхню кількість мінус «6» для отримання вектора в системі координат.

Обчислення середнього значення вектора привабливості галузі = $((4 + 5 + 4,33 + 3 + 4 + 3,33) / 6) - 6 = -2,06$. Розрахований інтегральний показник вектора «екологічна стійкість» становив -2,06.

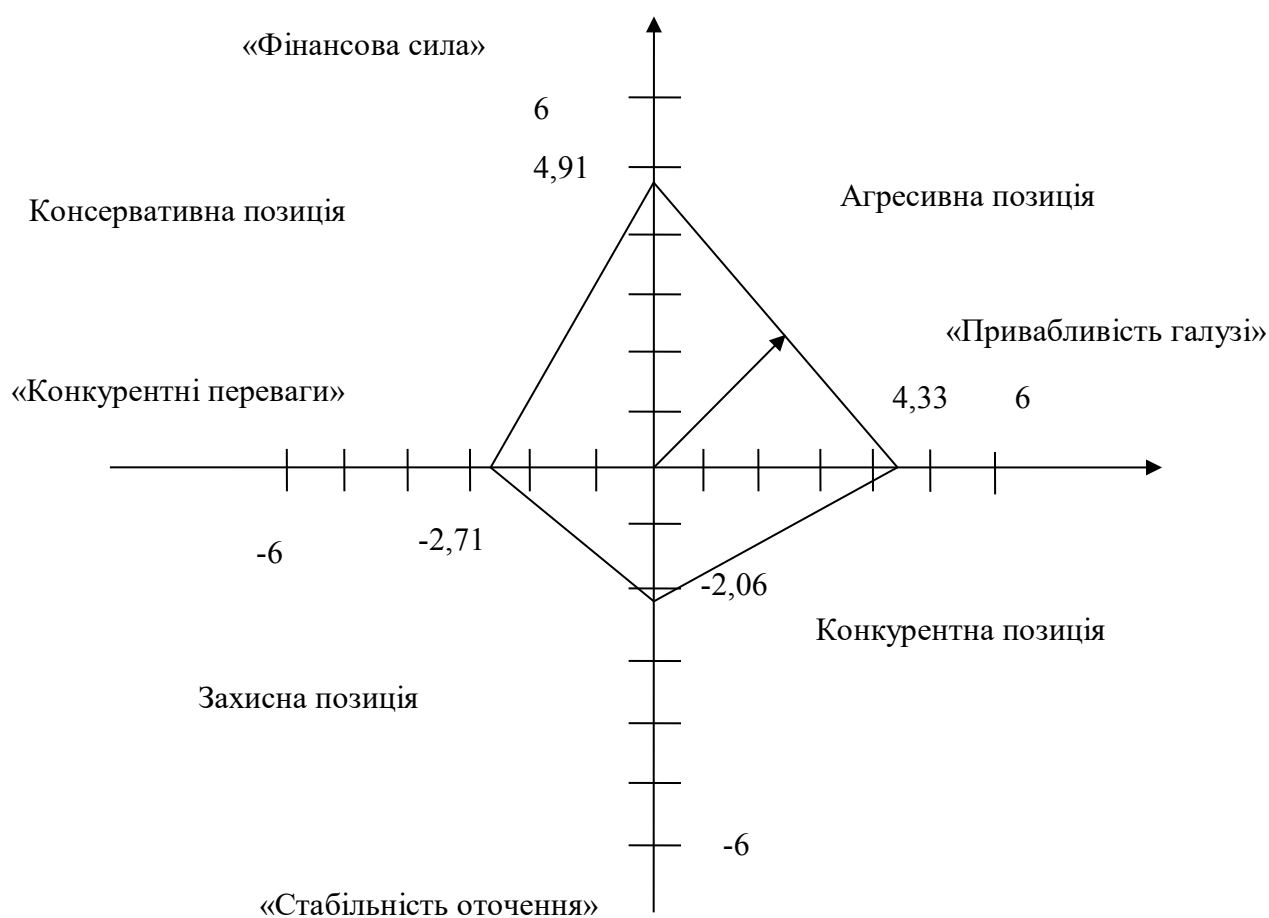


Рисунок 2.1 – Використання методу SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища підприємства ТОВ «МАШЗАВОД»

Джерело: [складено автором]

Після завершення всіх векторних розрахунків, їх результати відображаються в матричній системі координат SPACE. Матричні вектори за відповідними напрямками: «фінансова стійкість», «привабливість галузі», «конкурентні

переваги» та «екологічна стійкість». Ці вектори утворюють чотири квадранти, що відображають стратегічне становище економічного суб'єкта по відношенню до ринку.

Шляхом подання розрахункових значень за допомогою відповідних векторів створюється чотирикутна фігура і з її найбільшої сторони робиться висновок про стратегічне становище економічного суб'єкта на відповідному ринку з пропозицією конкретної системи діяльності.

На малюнку 2.1 показано стратегічне становище суб'єкта господарювання ТОВ «МАШЗАВОД».

Як очевидно малюнку 2.1, стратегічна позиція ТОВ «МАШЗАВОД» агресивна. Галузь характеризується агресивною стратегією та невпевненістю в ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберігати та примножувати завдяки своєму фінансовому потенціалу.

Оскільки немає значних загроз, ми повинні сконцентруватися на збереженні та розвитку наших інтересів. Це означає, що ми маємо спрямувати зусилля на розширення виробництва та збуту, конкуренцію за ціною, а також вивчення нових секторів ринку та підсилення позицій нашого бренду.

Таким чином, ТОВ «МАШЗАВОД» повинно активно працювати над виходом на нові ринки, збільшенням обсягів виробництва, пошуком нових партнерів, дистриб'юторів та клієнтів. З огляду на поточний стан на ринку, це сприятиме активному інвестуванню в розвиток та збільшенню частки ринку.

ВИСНОВКИ

Розробка стратегії вважається одним із важливих елементів стратегічного управління. Завдяки стратегічному управлінню компанія має можливість отримати ринкові переваги та відкрити для себе перспективні напрямки діяльності, а також краще зрозуміти свої потенційні можливості та обмеження. Воно як впливає стан компанії, а й створює його.

Стратегія важлива для будь-якого бізнесу, який претендує на успіх. Стратегія має бути ефективно розроблена з урахуванням умов, цілей, потенціалу та ресурсів конкретної сфери, переваг компанії, включаючи довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на ефективну реалізацію, що забезпечить виживання компанії. та безперервна робота. технологія.

Дослідження ефективності розробки стратегії розвитку ТОВ «МАШЗАВОД» сприяло досягненню поставлених у дослідженні цілей та завдань та пошуку шляхів удосконалення стратегії розвитку компанії з метою забезпечення ефективної діяльності ТОВ «МАШЗАВОД».

У роботі розглядаються поняття, зміст та типологія стратегій та стратегій розвитку. Розглянуто теоретико-методологічний підхід до типів існуючих стратегій розвитку. Також у роботі показано зміст та структура етапів розробки та реалізації стратегії розвитку та управлінської діяльності підприємства.

У цілому нині, проаналізувавши ліквідність і платоспроможність підприємства, можна дійти невтішного висновку, що хоча баланс підприємства був повністю ліквідним протягом усього аналізованого періоду, її діяльність характеризувалася цілком позитивними показниками з урахуванням стану ліквідності балансу, оскільки було виконано три із чотирьох умов ліквідності.

У процесі дослідження ТОВ «МАШЗАВОД» було проведено оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Насамперед було проведено оцінку потенційних конкурентів, розглянуто організаційно-економічні особливості компанії.

Для управління конкурентною стратегією використали метод SPACE-аналізу як методу розвитку компанії, застосування якого показує, що стратегічна позиція ТОВ «МАШЗАВОД» є агресивною. Галузь характеризується агресивною стратегією та невпевненістю в ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберігати та примножувати завдяки своєму фінансовому потенціалу.

Стратегії виживання та розвитку компаній у зовнішньому середовищі використовують різні методи та моделі, розроблені на основі різних моделей стратегічного управління. Стратегія розвитку компанії планується на основі результатів досліджень довкілля та можливих внутрішніх перспектив діяльності компанії з урахуванням форс-мажорних та ринкових умов.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2016. 779 с.
2. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. № 6. 2016. С. 227-231.
3. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Ефективність торговельної діяльності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2017. № 1-2 (33-34). С. 69-80.
4. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Проблеми та перспективи експорту аграрної продукції України. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2017. Vol. 3, № 1. С. 139-151.
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. №2 (17). 2015. С. 914-918.
6. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 53-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_8
7. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 5. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
9. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 8-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)__4)

10. Василенко С. В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2020. № 6. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_6_8
11. Винниченко Н. В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 35-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)__10)
12. Воловик І. А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Вип. 249. С. 109-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_14
13. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61
14. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 65- 72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_12
15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 360 с.
16. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. 145 с.
17. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с
18. Добрунік Т.П., Кузнецова О.В.. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. Вип.№42 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42- 25>

19. Лисак О.І. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)* Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2017. №3 (35). С. 46-55.
20. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>
21. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». №31. 2015. С. 237-245.
22. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури. 2018. 336 с.
23. Петренко В. С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 27(2). С. 53-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)__15)
24. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 209-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34
25. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_39
26. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>
27. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 5. С. 194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37

28. Смирнова С. М. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі swot-аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 53-58.

29. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7-8. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_4

30. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291.

31. Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 171-177.

32. Щебликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 3. С. 37-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8

33. Якубів В. М. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 284-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_40