

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА

(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН»)

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Економіка підприємства

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТБ(ЕП)-41  
Третевич Юлія Олександрівна

(підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

К.е.н., доцент

Гарант освітньої програми:

Камінська Ірина Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Освітня програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«  »    2023 р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Третевич Юлії Олександрівни*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН»)»

Керівник роботи: д.е.н., професор Ковальська Л.Л.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 493/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «  »    2024 р.

3. Вихідні дані до роботи бухгалтерська та статистична звітність, нормативно-правові документи, законодавча база, літературні джерела інформації тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

Лист 1. Характеристиками економічної стратегії розвитку підприємства

Лист 2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» за період 2021–2023 років

Лист 3. Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за період 2021–2023 років

Лист 4. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2021–2023 років

Лист 5. Аналіз ефективності реалізації економічної стратегії підприємства

Лист 6. Оцінка впливу чинників на ринок деревообробної промисловості

Лист 7. Аналіз впливу зовнішніх чинників (макроекономічних) на стратегічний розвиток підприємства

Лист 8. Діагностика стану підприємства

Лист 9. Показники ефективності реалізації економічної стратегії розвитку підприємства

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис         |              |
|-------------------------------|---|----------------|--------------|
|                               |   | завдання видав | завдання при |
| <i>Теоретичний розділ</i>     | <i>Ковальська Л.Л.</i>                    |                |              |
| <i>Аналітичний розділ</i>     | <i>Ковальська Л.Л.</i>                    |                |              |
| <i>Висновки та пропозиції</i> | <i>Ковальська Л.Л.</i>                    |                |              |
| <i>Нормоконтроль</i>          | <i>Хомяк Н.В.</i>                         |                |              |

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра                    | Строк виконання етапів роботи | Приміт         |
|-------|--|-------------------------------|----------------|
| 1.    | <i>Обігрування теми</i>  | <i>до 29.09.2023</i>          | <i>Виконав</i> |
| 2.    | <i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>                | <i>до 28.10.2023</i>          | <i>Виконав</i> |
| 3.    | <i>Теоретичний розділ</i>  | <i>до 29.12.2023</i>          | <i>Виконав</i> |
| 4.    | <i>Аналітичний розділ</i>  | <i>до 09.03.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 5.    | <i>Висновки та пропозиції</i>                                    | <i>до 30.03.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 6.    | <i>Формування списку використаних джерел</i>                     | <i>до 13.04.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 7.    | <i>Формування додатків</i>                                       | <i>до 04.05.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 8.    | <i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>                       | <i>до 11.05.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 9.    | <i>Нормоконтроль</i>   | <i>до 01.06.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 10.   | <i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>          | <i>до 04.06.2024</i>          | <i>Виконав</i> |
| 11.   | <i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i> | <i>до 06.06.2024</i>          | <i>Виконав</i> |

Здобувач вищої освіти

Третевич Ю.О.  
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Ковальська Л.Л.  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Третевич Ю.О. Обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Економіка підприємства» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, перелік джерел посилання, додатків.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності економічної стратегії підприємства, виділено підходи та характеристики даного поняття. Наведено процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства. Розглянуто види стратегій розвитку підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Проведено стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. Здійснено оцінку зовнішніх чинників впливу на стратегічний розвиток підприємства. Проведено діагностику стану підприємства через виявлення сильних та слабких сторін його діяльності, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження, обґрунтовано вибір економічної стратегії розвитку підприємства та здійснено оцінку ефективності її реалізації.

Ключові слова: підприємство, економічна стратегія, чинники, стратегія підтримки, витрати, рентабельність, ефективність.

## ANNOTATION

Tretevich Yu.O. Justification of the economic strategy of the enterprise's development (based on the materials of "HEAT WOOD PRODUCTION" LLC). Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP "Economics of enterprise" specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of reference sources, appendices.

The qualification work is devoted to the issues of justifying the choice of an economic strategy for the development of the enterprise.

In the first section of the work, theoretical studies of the essence of the economic strategy of the enterprise were carried out, the approaches and characteristics of this concept were highlighted. The process of choosing an economic strategy for enterprise development is given. Types of enterprise development strategies are considered.

In the second section of the work, the general characteristics of the enterprise's activity are given, the main indicators of the enterprise's activity are analyzed. A strategic analysis of the internal environment of the enterprise was carried out. An assessment of external factors influencing the strategic development of the enterprise was carried out. A diagnosis of the state of the enterprise was carried out by identifying the strengths and weaknesses of its activity, as well as the opportunities and threats of the external environment.

In the conclusions and proposals, the results of the research are summarized, the choice of the economic strategy of the enterprise's development is substantiated, and the effectiveness of its implementation is evaluated.

Key words: enterprise, economic strategy, factors, support strategy, costs, profitability, efficiency.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЕКОНОМІЧНОЇ<br>СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА          | 9  |
| 1.1. Економічна стратегія розвитку підприємства: сутність та<br>характеристика             | 9  |
| 1.2. Процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства                             | 13 |
| 1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства  | 17 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА                                   | 20 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних<br>показників його діяльності | 20 |
| 2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності<br>підприємства                | 25 |
| 2.3. Діагностика стану підприємства  | 33 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ   | 39 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ  | 49 |
| ДОДАТКИ  | 52 |

## ВСТУП

Мінливі умови середовища потребуються від керівників уміння адаптації до них, здатності приймати швидкі управлінські рішення, а також визначати пріоритети розвитку підприємства. Вагоме місце у процесах забезпечення розвитку підприємства займає вибір стратегії. Стратегія є тим інструментом, який покликаний визначити перспективи розвитку підприємства, оцінити його потенційні можливості до забезпечення довгострокового зростання, здійснити діагностику середовища на предмет визначення його потенціалу, а також сформулювати виважену систему цілей масштабування та утримання позицій на ринку. За умов сучасності, лише ті керівники, які здатні виважено розробити та обґрунтувати стратегію розвитку здатні забезпечити розвиток підприємства та його стабільність у турбулентному середовищі сьогодення.

Тому, важливими та актуальними постають питання вибору стратегії розвитку, дослідження категоріально-понятійного апарату, який її характеризує, класифікації стратегій, процесу стратегічного планування, а також здійснення діагностики стану підприємства. У літературі досить широко та ґрунтовно проведено дослідження щодо сутності економічної стратегії розвитку підприємства. Серед таких досліджень варто розглянути праці Артеменко Л., Власенко В., Гончаров Ю., Денисюк І., Захарчин Р., Золотаревський А., Клименко С., Кобелєв В., Козак Н., Кузьмак О., Македон В. та інші. Водночас, залишаються актуальними питання сутності та вибору економічної стратегії підприємства і нині.

Метою дослідження є обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства.

В процесі написання кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішувались наступні завдання:

– дослідити економічну сутність стратегії розвитку підприємства та окреслити її основні характеристики;

- представити процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства;
- навести класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- ознайомитись із діяльністю підприємства ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» та основними показниками його діяльності;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести аналіз чинників зовнішнього середовища;
- здійснити діагностику стану підприємства через виявлення сильних та слабких сторін його діяльності, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства та здійснити оцінку ефективності її реалізації.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра виступає процес обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-прикладні підходи до обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства.

В процесі написання роботи використовувалися такі методи дослідження як узагальнення (при проведенні теоретичних досліджень сутності економічної стратегії та її характеристик), структуризації (при наведенні процесу вибору економічної стратегії розвитку підприємства), аналітичні (при здійсненні аналітичних досліджень стратегічного розвитку підприємства), прогнозування та планування (при обґрунтуванні планових показників реалізації економічної стратегії розвитку підприємства).

Інформаційну основу дослідження становила офіційна звітність підприємства ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН», матеріали із інтернет ресурсів, періодичні видання тощо.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна стратегія розвитку підприємства: сутність та характеристика

Мінливі умови середовища потребуються від керівників уміння адаптації до них, здатності приймати швидкі управлінські рішення, а також визначати пріоритети розвитку підприємства. Вагоме місце у процесах забезпечення розвитку підприємства займає вибір стратегії. Стратегія є тим інструментом, який покликаний визначити перспективи розвитку підприємства, оцінити його потенційні можливості до забезпечення довгострокового зростання, здійснити діагностику середовища на предмет визначення його потенціалу, а також сформулювати виважену систему цілей масштабування та утримання позицій на ринку. За умов сучасності, лише ті керівники, які здатні виважено розробити та обґрунтувати стратегію розвитку здатні забезпечити розвиток підприємства та його стабільність у турбулентному середовищі сьогодення.

Тому, важливими та актуальними постають питання вибору стратегії розвитку, дослідження категоріально-понятійного апарату, який її характеризує, класифікації стратегій, процесу стратегічного планування, а також здійснення діагностики стану підприємства. У літературі досить широко та ґрунтовно проведено дослідження щодо сутності економічної стратегії розвитку підприємства. Серед таких досліджень варто Козак Н., Денисюка І., Артеменка Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Власенка В.А., Гончарова Ю.В., Лапчика Ю.Ю., Захарчин Р.М., Золотаревського А.В., Клименка С.М., Кобелева В.М., Захарченка Ю.В., Кузьмака О.І., Македона В.В. та ін.

Провівши дослідження літературних джерел, можна дійти висновки, що існують такі підходи до трактування поняття «економічна стратегія»:

*Як здатність підприємства формувати конкурентні переваги:*

– «сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства; система забезпечення конкурентної переваги підприємства» [1];

– «інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку» [2].

*Як здатність підприємства ефективно використовувати ресурси:*

– «забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку» [3].

*Як здатність приймати управлінські рішення:*

– «передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план» [4];

*Як програма, спрямована на досягнення цілей:*

– «довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [5];

– «є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі» [6];

– «програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу» [7];

– «це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей» [8];

– «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [9];

– «є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку» [10];

– «головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [11].

*Як інноваційний напрям розвитку:*

– «безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [12];

– «довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства» [13].

Таким чином, бачимо велике розмаїття думок з приводу характеристик економічної стратегії розвитку підприємства. Такі характеристики відобразимо на рисунку 1.1. Отож, характеристиками економічної стратегії розвитку підприємства є:

- інноваційність;
- внутрішнє та взаємодія із зовнішнім середовищем;
- план дій та заходів;
- конкурентні переваги;
- ресурси та резерви підприємства;
- управлінські рішення;
- довгостроковий період;
- персонал (людський капітал).



Рисунок 1.1. Характеристиками економічної стратегії розвитку підприємства

Таким чином, економічна стратегія розвитку підприємства має довгостроковий характер, що дозволяє впроваджувати інновації, та за рахунок цього формувати конкурентні переваги, створювати людський капітал та приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів та резервів.

## 1.2. Процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства

Економічна стратегія є тим поняттям, яке потребує досить ретельного дослідження та періоду часу на її ефективне впровадження. Оскільки, як було відмічено вище, стратегія містить довгостроковий характер, то відповідно її розробка та реалізація потребує тривалого періоду часу, значних зусиль залучених стейкхолдерів до її впровадження, значного обсягу завдань і т.д. Все це потребує злагодженості, системності та застосування процесного підходу. Тому, процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства повинен передбачати реалізацію сукупності етапів. Процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства відображено на рисунку 1.2.

На першому етапі наведеного вище процесу вибору економічної стратегії розвитку підприємства здійснюється його стратегічна діагностика. В процесі діагностики досліджуються внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими напрямками:

- виробництво: виробнича програма, виробничі потужності, обсяг виробництва продукції, номенклатура продукції, асортимент продукції, темпи росту обсягів виробництва продукції;

- персонал: чисельність персоналу, вікова структура персоналу, освітньо-кваліфікаційна структура персоналу, плинність персоналу, професійний розвиток персоналу, навчання персоналу, система мотивації персоналу, продуктивність праці персоналу підприємства;

- фінанси: фінансова спроможність підприємства, ліквідність підприємства, оборотність активів підприємства, рентабельність підприємства, майновий стан підприємства;

- маркетинг: канали збуту продукції, ринок збуту продукції, обсяги реалізації продукції, темпи росту реалізації продукції, вподобання споживачів;

– інновації: інноваційна активність підприємства, рівень оновлення продукції, рівень оновлення технологій;

матеріально-технічні ресурси: матеріальні витрати, основний капітал, матеріаломісткість, матеріаловіддача, фондомісткість, фондovіддача, питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, рентабельність матеріальних ресурсів, фондорентабельність.

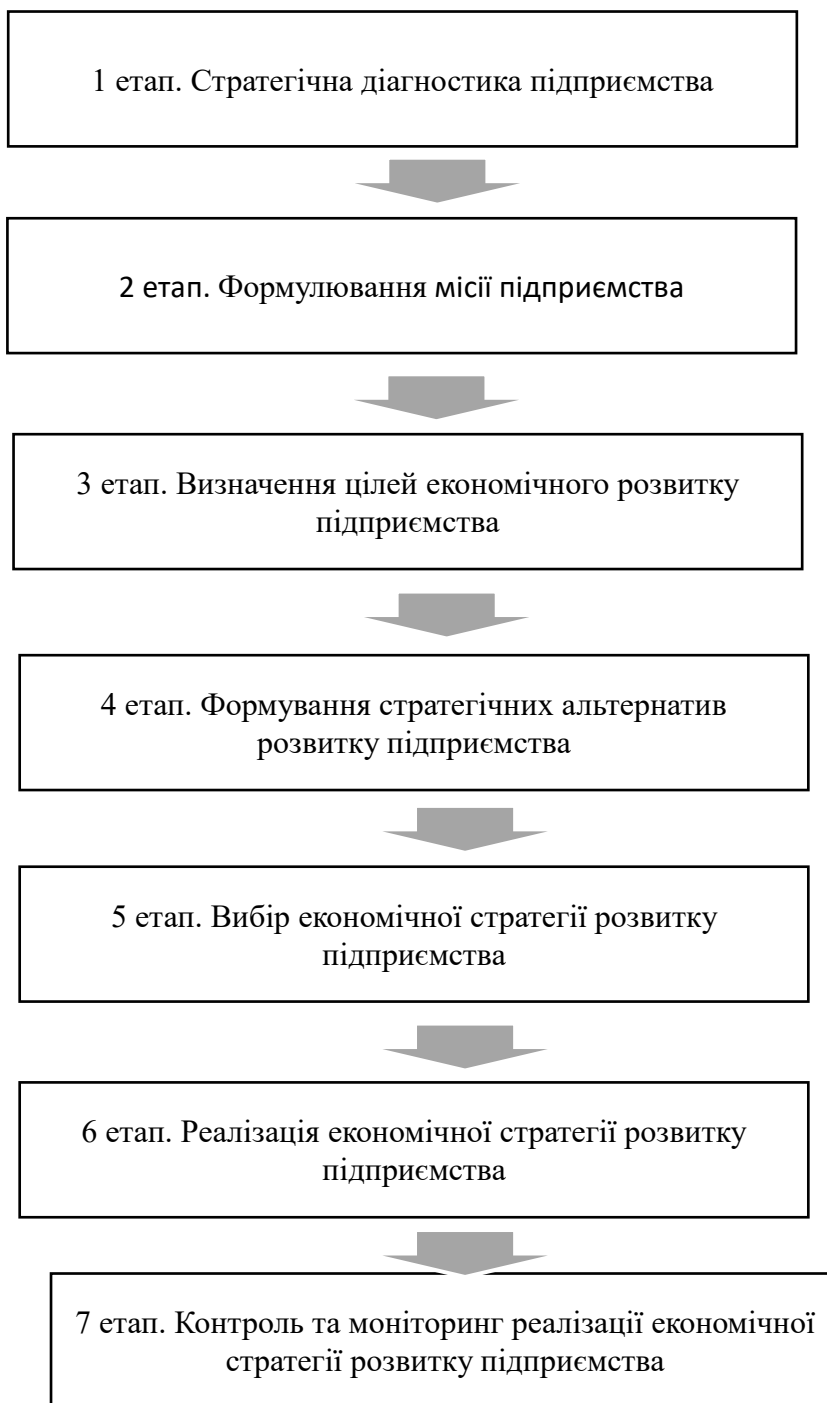


Рисунок 1.2. Процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства

[14,15, 16, 17]

Що стосується зовнішнього середовища, то тут важливо дослідити такі його чинники:

- економічні: рівень інфляції, стабільність економічної ситуації, темпи росту ВВП та ВРП, рівень оподаткування, депозитні ставки;
- соціальні: демографія, купівельна спроможність населення, доходи та витрати населення, рівень смертності та народжуваності, рівень міграції населення, соціальна стабільність, рівень якості життя;
- науково-технічні: рівень розвитку НТП, рівень оцифрування економічних процесів та явищ, рівень розвитку Індустрії (від 1.0 до 5.0);
- політичні: політична стабільність у суспільстві, наявність політичних партій;
- правові: стабільність нормативно-правового поля регулювання підприємницької діяльності;
- міжнародні: рівень розвитку міжнародного конкурентного середовища, міжнародне законодавство, менталітет, міжнародні ринку збуту.

Проведена стратегічна діагностика дозволить побудувати матрицю SWOT-аналізу, у якій відобразатимуться сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу є інструментом вибору економічної стратегії розвитку підприємства.

На другому етапі обирається місія підприємства, яка повинна відображати філософію існування суб'єкта господарювання.

Цілі представляють собою кінцевий бажаний стан діяльності підприємства та визначають його орієнтири на майбутнє. Варто зауважити, що цілі повинні бути конкретними, вимірними, орієнтованими у часі та реальними.

Наступний етап передбачає визначення стратегічних альтернатив, що є важливим при виборі серед них саме тієї, яка найбільш відповідає потенційним умовам та вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

При розробці стратегічних альтернатив та виборі стратегії слід зважати на чинники зовнішнього середовища («(наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топменеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.)» [18]. При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція

[18].

Наступний етап спрямований на обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства. Економічна стратегія повинна забезпечити довгострокове зростання підприємства, можливість масштабуватися, або стабілізувати своє становище в умовах турбулентного середовища.

Шостий етап передбачає реалізацію стратегії розвитку підприємства. Реалізація економічної стратегії це система заходів, яка сприяє забезпеченню стабільності підприємства у різних сферах діяльності, формуванню корпоративної культури, системи мотивації персоналу. При реалізації економічної стратегії важливо, щоб кожен працівник відповідально ставився до виконання своїх функціональних обов'язків, визначив систему дій та заходів, які потрібно здійснити, щоб досягти поставлених планом цілей.

Реалізація економічної стратегії розвитку підприємства потребує відповідно забезпечення:

- організаційного забезпечення: побудова оптимально раціональної організаційної структури управління процесом реалізації стратегії підприємства;

- фінансового забезпечення: розподіл фінансових потоків за напрямками реалізації стратегії, визначення центрів відповідальності за управління фінансами, забезпечення фінансової спроможності підприємства;
- інформаційного забезпечення: створення АСУ, накопичення, обмін, розподіл, аналіз інформації, передача тощо;
- матеріально-технічного забезпечення: наявність відповідних матеріально-технічних ресурсів для реалізації економічної стратегії розвитку підприємства;
- кадрового забезпечення: формування кадрового потенціалу підприємства, здатного ефективно реалізувати економічну стратегію розвитку підприємства.

На останньому етапі здійснюється контроль та моніторинг реалізації стратегії підприємства. На цьому етапі виявляються відхилення, усуваються ці відхилення та оцінюється рівень досягнення поставлених цілей підприємства.

Таким чином, запропонований процес дозволить розробити та успішно реалізувати економічну стратегію розвитку підприємства.

### **1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства**

Існує велике різноманіття різних стратегій, які визначають успіх підприємства та його можливість ефективно здійснювати діяльність. Серед таких стратегій варто виділити «товарну стратегію, стратегію взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегію зниження трансакційних витрат, стратегію інвестиційної діяльності підприємства, стратегію запобігання неспроможності підприємства» [19]. Огляд наукових розробок дозволяє стверджувати, що автори фактично ототожнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною [20]. Інші науковці виділяють: «активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;

- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними» [18].

Також побутує думка щодо поділу стратегій на наступні види:

1. «Продуктово-ринкова стратегія визначає технологію виробництва продукції та методи її реалізації».

2. Метою стратегії управління набором галузей є диверсифікація, і вона повністю співпадає зі стратегіями диверсифікації, запропонованими іншими авторами.

3. Стратегія поглинання розробляється з метою підвищення ефективності діяльності фірми шляхом проникнення в нові галузі.

4. Стратегія маркетингу визначає місце товару на ринку, а також комплекс маркетингових заходів для його успішної реалізації.

5. Конкурентна стратегія дає змогу забезпечити конкурентоздатність продукції на певному ринку збуту.

6. Стратегія нововведення припускає розробку нових технологій та видів продукції, тобто передбачає пошук нових технологічних можливостей» [23].

В інших літературних джерелах пропонують розглядати стратегії зростання, які в свою чергу, поділяє на стратегії концентрованого зростання, стратегію інтегрованого зростання та стратегію диверсифікованого зростання [21].

У подальших дослідженнях буде робитися акцент на базові стратегії розвитку підприємства, а саме стратегію зростання, стратегію підтримки та стратегію скорочення (відсічення зайвого).

Стратегія розвитку спрямована на забезпечення зростання бізнесу, його масштабування, збільшення економічної результативності діяльності

підприємства, покращення його фінансової спроможності, створення нових видів діяльності, освоєння нових ринків тощо.

Стратегія підтримки спрямована на підтримку існуючих тенденцій розвитку підприємства, за умов коли необхідно стабілізувати ситуацію на підприємстві, рівень його доходів та витрат, а також його фінансову спроможність.

Стратегія скорочення передбачає скорочення обсягів виробництва, ліквідації нерентабельних активів підприємства, оптимізацією виробничого процесу, усунення нерентабельних видів економічної діяльності підприємства тощо.

Науковці розширюють даний спектр стратегій. Так, стратегії зростання вони розглядають з позиції інтегрованих стратегій зростання, до яких відносять стратегію вертикальної інтеграції, стратегію прямої вертикальної інтеграції та стратегію горизонтальної інтеграції. До стратегій стабілізації вони відносять стратегію втримання дольової частки ринку, стратегію підтримки виробничих процесів та стратегію модернізації (трансформації). Також до цих стратегій відносять стратегію реструктуризації. Щодо стратегій скорочення, то вагоме місце у них займають стратегія скорочення витрат, стратегія зняття вершків та стратегія ліквідації [22].

Таким чином, наведені стратегії є основою для забезпечення успішного розвитку підприємства залежно від специфіки його діяльності, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Підприємство ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» утворилося у 2019 році за адресою: Волинська область, с. Звірів. Розмір статутного капіталу підприємства становить 6741600,00 грн.. Керівником підприємства ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» є Нижегородцев Віктор Олександрович.

Організаційно-правова форма фірми ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» – товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності підприємства є:

- виробництво виробів з деревини;
- виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння.

Окрім цього, підприємство здійснює ще такі види діяльності:

- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна структура управління, де кожен працівник відповідає за виконання своїх функціональних обов'язків.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» за період 2021–2023 років наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.– Аналіз основних показників діяльності  
ТОВ «ХІТ ВУД ПРОДАКШН» за період 2021–2023 років

| Показники  | Період  |         |         | Абс. відхил.,<br>тис. грн. |                   | Відн. відхил., %  |                   |
|--|---------|---------|---------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 2021    | 2022    | 2023    | 2022р./<br>2021р.          | 2023р./<br>2022р. | 2022р./<br>2021р. | 2023р./<br>2022р. |
| Власний капітал,<br>тис. грн   | 1979,0  | 3424,0  | 3271,9  | 1445,0                     | -152,1            | 73,0              | -4,4              |
| Доход від реалізації<br>продукції, тис. грн.                               | 9435,7  | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                    | 10849             | 114,3             | 53,7              |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції, тис. грн.                       | 10800,1 | 16241,0 | 28540,1 | 5440,9                     | 12299,1           | 50,4              | 75,7              |
| Валовий прибуток<br>(+) / збиток (-),<br>тис. грн.                         | -1364,4 | 3979,0  | 14828,0 | 5343,4                     | 10849             | 391,6             | 272,7             |
| Основні засоби,<br>тис. грн.   | 7839,5  | 7140,0  | 3269,5  | -699,5                     | -3870,5           | -8,9              | -54,2             |
| Фондовіддача,<br>грн. / грн.   | 1,2     | 2,8     | 9,5     | 1,6                        | 6,7               | 135,3             | 239,3             |
| Оборотні засоби,<br>тис. грн.  | 2216,0  | 10467,3 | 13216,0 | 8251,3                     | 2748,7            | 372,4             | 26,3              |
| Матеріальні<br>витрати, тис. грн.  | 7560,1  | 11368,7 | 19987,0 | 3808,6                     | 8618,3            | 50,4              | 75,8              |
| Матеріаломісткість,<br>грн. / грн.   | 0,8     | 0,56    | 0,64    | -0,24                      | 0,08              | -30,0             | 14,3              |
| Середньоспикова<br>чисельність<br>працюючих, ос.                           | 25      | 32      | 30      | 7                          | -2                | 28,0              | -6,3              |
| Продуктивність<br>праці працюючого,<br>тис. грн.                           | 377,4   | 631,8   | 1035,6  | 254,4                      | 403,8             | 67,4              | 63,9              |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>товари, роботи,<br>послуги, тис. грн.  | 266,5   | 461,5   | 2759,9  | 195                        | 2298,4            | 73,2              | 498,0             |
| Кредиторська<br>заборгованість за<br>товари, роботи,<br>послуги, тис. грн. | 822,7   | 3053,10 | 4929,20 | 2230,4                     | 1876,10           | 271,1             | 61,4              |
| Чистий фінансовий<br>результат (прибуток<br>/ збиток), тис. грн.           | (2403)  | 1445,0  | (152,1) | 3848                       | -1597,1           | -160,1            | -110,5            |

Результати таблиці 2.1 показують досить нестійку динаміку результативності діяльності підприємства. Власний капітал підприємства у 2022

рік зріс на 1445,0 тис. грн, проте у 2023 році значення цього показника знизилось на 4,4% і склало 3271,9 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію щорічного зростання: у 2022 році такий ріст відбувся на рівні 114,3%, а у 2023 році на рівня 53,7%. Собівартість продукції теж зростала, проте іншими темпами ніж виручка від реалізації продукції. Так, у 2022 році собівартість продукції зросла на 50,4%, а у 2023 році на 75,7%. Щодо валового прибутку підприємства, то у 2021 році спостерігалось його від'ємне значення (за рахунок перевищення собівартості продукції над виручкою від реалізації продукції). У 2022 році ситуація покращилась і підприємству вдалося отримати валовий прибуток у сумі 3979,0 тис. грн. У 2023 році знову спостерігається суттєвий ріст валового прибутку підприємства, а саме майже у 3 рази.

На підприємстві щорічно знижується вартість його основного капіталу: у 2022 році на 8,9%, а у 2023 році на 54,2%. Різна динаміка росту виручки від реалізації продукції та вартості основного капіталу вплинула на рівень фондівдачі. У 2022 році можемо бачити зростання фондівдачі на 1,6 грн./грн., однак у 2023 році вона знизилась на 0,5 грн./грн. Таким чином, відмічаємо зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Оборотні засоби мали тенденцію до щорічного зростання. У 2022 році вони зросли більш як у 3 рази, а у 2023 році відносний ріст склав 26,3%. Також на підприємстві щорічно зростали матеріальні витрати. Якщо у 2021 році вони становили 7560,1 тис. грн, то у 2022 році вони зросли на 50,4%. У 2023 році ріст матеріальних витрат становив 75,8%, де їх вартість відповідно склала 19987,0 тис. грн. Щодо матеріаломісткості продукції, то у 2022 році вона знизилась, а у 2023 році зросла.

На підприємстві нестійка тенденція чисельності персоналу. У 2021 році на підприємстві працювало 25 осіб, у 2022 році було залучено 7 додаткових працівників, проте вже у 2023 році чисельність персоналу знову скоротилися до 30 осіб. Однак, незважаючи на такі коливання на підприємстві спостерігався ріст показника продуктивності праці: у 2022 році на 67,4%, а у 2023 році на 63,9%.

Підприємство має як дебіторську, так і кредиторську заборгованість, яка щороку зростала. Чистий фінансовий результат підприємства мав різну тенденцію. У 2021 році підприємство було збитковим, у 2022 році вийшло зі збиткового стану і отримало прибуток в розмірі 1445,0 тис. грн. Однак, у 2023 році підприємство знову стало збитковим.

Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за період 2021–2023 років наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за період 2021–2023 років

| Показники   | Роки    |         |         | Абс. відхил., тис. грн. |               | Відн. відхил., % |               |
|---|---------|---------|---------|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
|   | 2021    | 2022    | 2023    | 2022р./2021р.           | 2023р./2022р. | 2022р./2021р.    | 2023р./2022р. |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5                       | 6             | 7                | 8             |
| Власний капітал, тис. грн.  | 1979,0  | 3424,0  | 3271,9  | 1445                    | -152,1        | 73,0             | -4,4          |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.                        | 9435,7  | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                 | 10849         | 114,3            | 53,7          |
| Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн.           | (2403)  | 1445,0  | (152,1) | 3848                    | -1597,1       | -160,1           | -110,5        |
| Активи підприємства, тис. грн.  | 10449,0 | 17629,6 | 16508,4 | 7180,6                  | -1121,2       | 68,7             | -6,4          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                    | 10800,1 | 16241,0 | 28540,1 | 5440,9                  | 12299,1       | 50,4             | 75,7          |
| Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн.       | 7839,5  | 7140,0  | 3269,5  | -699,5                  | -3870,5       | -8,9             | -54,2         |
| Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.                                | 2216,0  | 10467,3 | 13216,0 | 8251,3                  | 2748,7        | 372,4            | 26,3          |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів (основного капіталу), тис. грн. | 10055,5 | 17607,3 | 16485,5 | 7551,8                  | -1121,8       | 75,1             | -6,4          |

Продовження таблиці 2.2

| 1                                   | 2      | 3    | 4    | 5     | 6     | 7 | 8 |
|-------------------------------------|--------|------|------|-------|-------|---|---|
| Рентабельність продаж, %            | -25,5  | 7,1  | -0,5 | 32,6  | -7,6  | - | - |
| Рентабельність активів, %           | -23,0  | 8,2  | -0,9 | 31,2  | -9,1  | - | - |
| Рентабельність власного капіталу, % | -121,4 | 42,2 | -4,6 | 163,6 | -46,9 | - | - |
| Рентабельність продукції, %         | -22,2  | 8,9  | -0,5 | 31,1  | -9,4  | - | - |
| Рентабельність основних засобів, %  | -30,7  | 20,2 | -4,7 | 50,9  | -24,9 | - | - |
| Рентабельність виробництва, %       | -23,9  | 8,2  | -0,9 | 32,1  | -9,1  | - | - |

Знову ж таки бачимо, що підприємство у 2022 році збільшило обсяг власного капіталу, однак, у 2023 році він знизився. Виручка від реалізації продукції у 2022 році зросла на 114,3%, а у 2023 році на 53,7%. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства у 2022 році покращився, однак, у 2023 році підприємство знову стало збитковим. Активи підприємства у 2022 році становили 17629,6 тис. грн, що на 68,7% більше ніж у 2021 році. У 2023 році на підприємстві вартість активів скоротилася на 6,4% і склала 16508,4 тис. грн.

На підприємстві щорічно зростала собівартість продукції: у 2022 році вона зросла на 50,4%, а у 2023 році на 75,7%.

Вартість основних засобів щорічно знижувалась: у 2022 році зниження становило 8,9%, а у 2023 році склало 54,2%. Натомість, щорічно зростала вартість оборотного капіталу підприємства: у 2022 році вона зросла майже у чотири рази, а у 2023 році на 26,3%.

Щодо показників рентабельності, то ситуація була різною (рис. 2.1).

У зв'язку зі збитковістю підприємства, воно було нерентабельним по усім показникам.

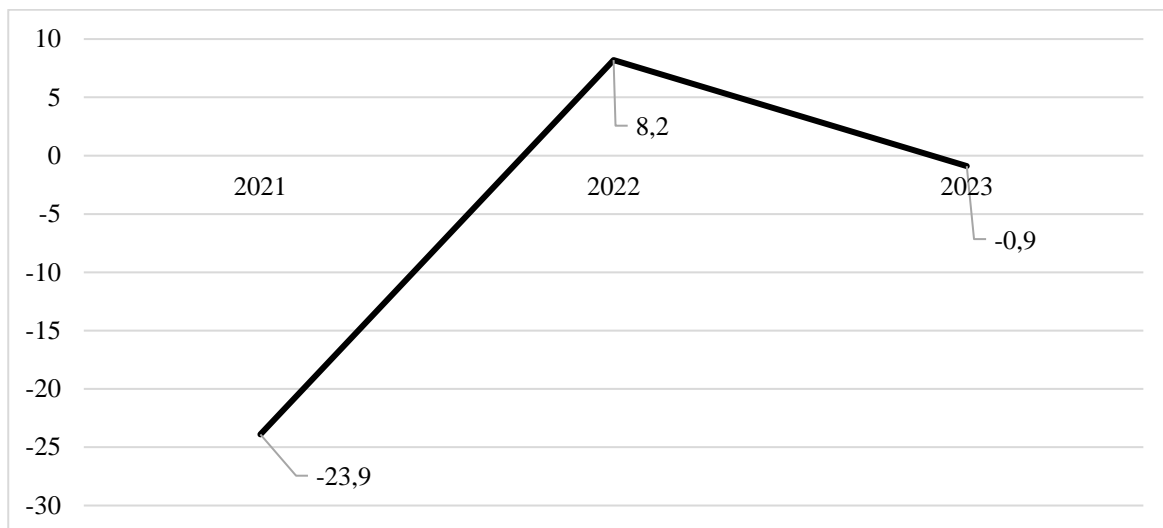


Рисунок 2.1. Динаміка рентабельності виробництва, %

У 2023 році підприємство було рентабельним, де рівень рентабельності продаж склав 7,1%, рівень рентабельності активів 8,2%, рівень рентабельності власного капіталу 42,2%, рентабельність продукції 8,9%, рентабельність основних засобів 20,2%, рентабельність виробництва 8,2%. У 2023 році підприємство знову було нерентабельне.

## 2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства

Проведемо стратегічний аналіз діяльності підприємства. Такий аналіз передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства за напрямками: матеріальні ресурси, основний капітал, персонал, фінанси, логістичні потоки.

Аналіз матеріальних ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.3.

Аналіз матеріальних ресурсів показує наступну динаміку показників. Виручка від реалізації продукції у 2022 році зросла на 10784,3 тис. грн, а у 2023 році зросла на 10849 тис. грн.

Таблиця 2.3. – Аналіз матеріальних ресурсів підприємства

| Показники   | Роки    |         |         | Абс. відхил.,<br>тис. грн. |                   | Відн. відхил., %  |                   |
|---|---------|---------|---------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | 2021    | 2022    | 2023    | 2022р./<br>2021р.          | 2023р./<br>2022р. | 2022р./<br>2021р. | 2023р./<br>2022р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 9435,7  | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                    | 10849             | 114,3             | 53,7              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.   | 10800,1 | 16241,0 | 28540,1 | 5440,9                     | 12299,1           | 50,4              | 75,7              |
| Валовий прибуток, тис. грн  | -1364,4 | 3979,0  | 14828,0 | 5343,4                     | 10849             | 391,6             | 272,7             |
| Матеріальні витрати, тис. грн.  | 7560,1  | 11368,7 | 19987   | 3808,6                     | 8618,3            | 50,4              | 75,8              |
| Матеріаломісткість, грн. / грн.   | 0,8     | 0,6     | 0,6     | -0,2                       | 0,1               | -29,8             | 14,4              |
| Матеріаловіддача, грн. / грн.   | 1,2     | 1,7     | 1,7     | 0,5                        | -                 | 42,5              | -                 |
| Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %     | 70,0    | 70,0    | 70,0    | 0,0                        | 0,0               | 0,0               | 0,0               |
| Прибуток на гривню матеріальних витрат, тис. грн.                         | -0,2    | 0,3     | 0,7     | 0,5                        | 0,4               | -293,9            | 112,0             |
| Рентабельність матеріальних витрат, %                                     | -18,0   | 35,0    | 74,2    | 53,0                       | 39,2              | -                 | -                 |

Собівартість продукції у 2022 році зросла на 5440,9 тис. грн, у 2023 році зросла на 12299,1 тис. грн. Валовий прибуток підприємства щороку зростає: у 2022 році зріс на 5343,4 тис. грн, а у 2023 році зріс на 10849 тис. грн.

Матеріальні витрати підприємства щороку зростають. У 2022 році матеріальні витрати зросли на 3808,6 тис. грн, а у 2023 році вони зросли на 8618,3 тис. грн. На підприємстві позитивна динаміка зменшення матеріаломісткості продукції (рис. 2.2).

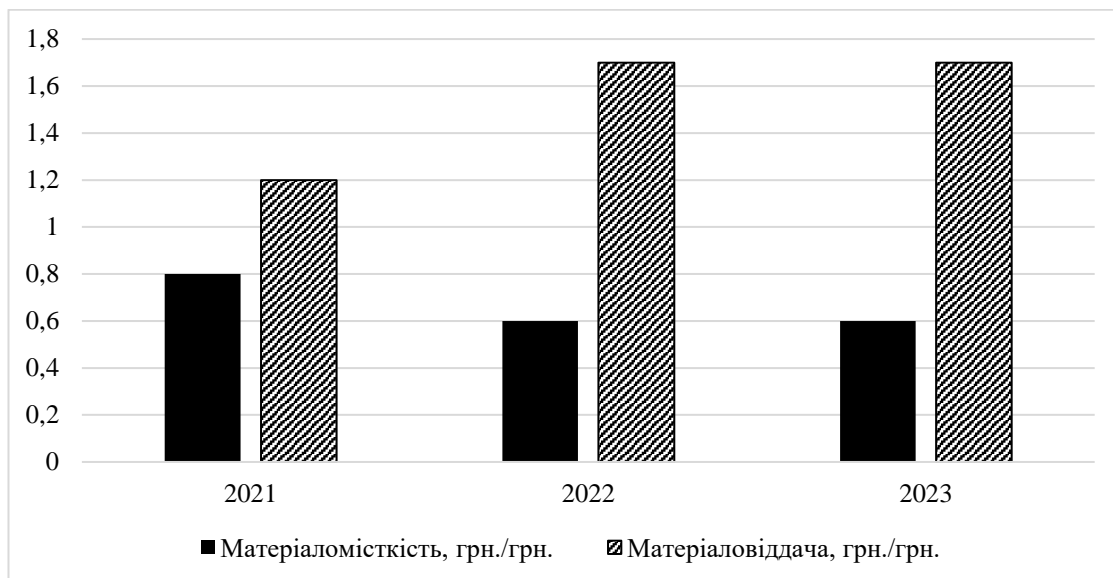


Рисунок 2.2. Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

У 2021 році матеріаломісткість продукції становила 0,8 грн / грн, у 2022 році та 2023 роках вона знизилась до 0,6 грн / грн. Відповідно, обернений показник до матеріаломісткості – матеріаловіддача мав тенденцію до зростання і у 2023 році склав 1,8 грн / грн.

Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції залишалась незмінною і становила 70% протягом усього досліджуваного періоду.

Позитивним також для підприємства є збільшення прибутку на одну гривню матеріальних витрат, де відповідно зростає рентабельність матеріальних витрат.

Аналіз основного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз основного капіталу підприємства

| Показники   | Роки   |         |         | Абс. відхил., тис. грн. |               | Відн. відхил., % |               |
|---|--------|---------|---------|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
|   | 2021   | 2022    | 2023    | 2022р./2021р.           | 2023р./2022р. | 2022р./2021р.    | 2023р./2022р. |
| 1   | 2      | 3       | 4       | 5                       | 6             | 7                | 8             |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 9435,7 | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                 | 10849         | 114,3            | 53,7          |

## Продовження таблиці 2.4

| 1  | 2      | 3      | 4       | 5      | 6       | 7      | 8      |
|--|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|
| Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн. | (2403) | 1445,0 | (152,1) | 3848   | -1597,1 | -160,1 | -110,5 |
| Основний капітал, тис. грн.                                | 7839,5 | 7140,0 | 3269,5  | -699,5 | -3870,5 | -8,9   | -54,2  |
| Фондовіддача, грн. / грн.                                  | 1,2    | 2,8    | 9,5     | 1,6    | 6,7     | 135,3  | 239,3  |
| Фондомісткість, грн./грн.                                  | 0,8    | 0,4    | 0,1     | -0,5   | -0,3    | -57,5  | -75,0  |
| Рентабельність основних засобів, %                         | -30,7  | 20,2   | -0,01   | 50,9   | -20,2   | -166,0 | -100,1 |

Аналіз основного капіталу підприємства вказує на його щорічне зниження протягом аналізованого періоду. У 2022 році таке зниження спостерігалось на рівні 8,9%, а у 2023 році на рівні 54,2%. Зниження вартості основного капіталу позитивно вплинуло на показник фондовіддачі, який у 2022 році зріс на 1,6 грн / грн, а у 2023 році на 6,7 грн / грн. (рис. 2.3). Відповідно фондомісткість як обернений показник до фондовіддачі щороку знижувався. Основні засоби підприємства були рентабельними лише у 2022 році, де її рівень становив 20,2%. У 2021 році та 2023 році вони були нерентабельними за рахунок отриманого чистого прибутку підприємства.

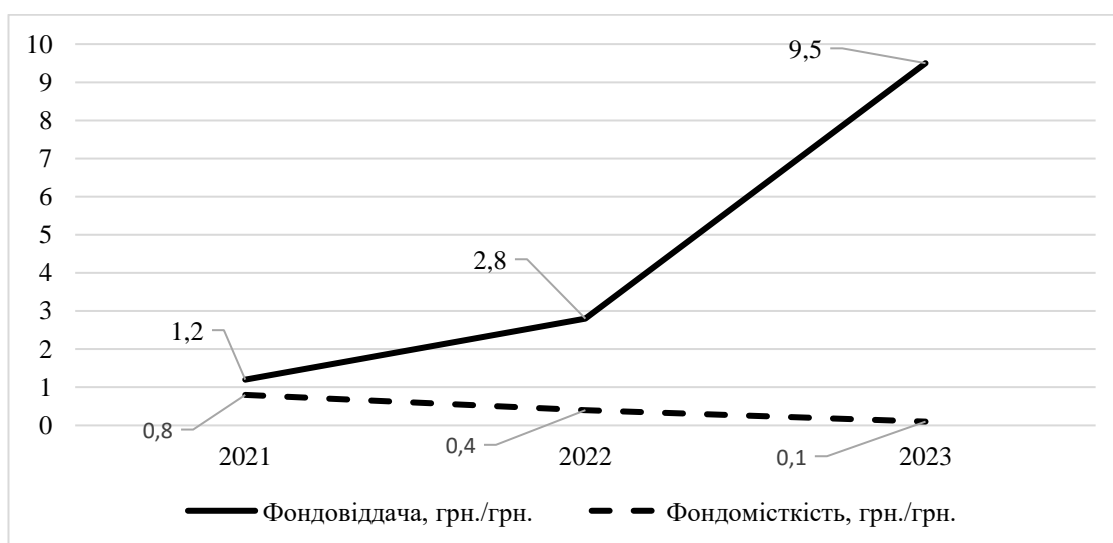


Рисунок 2.3. Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Аналіз роботи персоналу підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз роботи персоналу підприємства

| Показники   | Роки   |         |         | Абс. відхил., тис. грн. |               | Відн. відхил., % |               |
|---|--------|---------|---------|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
|   | 2021   | 2022    | 2023    | 2022р./2021р.           | 2023р./2022р. | 2022р./2021р.    | 2023р./2022р. |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 9435,7 | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                 | 10849         | 114,3            | 53,7          |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол., з них                     | 25     | 32      | 30      | 7                       | -2            | 28,0             | -6,3          |
| - робітників  | 20     | 27      | 25      | 7                       | -2            | 35,0             | -7,4          |
| Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %               | 80     | 84      | 83      | 4                       | -1            | 5,0              | -1,2          |
| Кількість відпрацьованих робітниками:                                     |        |         |         |                         |               |                  |               |
| людино-днів, тис.   | 4,4    | 5,0     | 5,5     | 0,6                     | 0,5           | 13,6             | 10,0          |
| людино-год., тис.   | 35,2   | 40,2    | 44,4    | 5                       | 4,2           | 14,2             | 10,4          |
| Кількість днів відпрацьованих одним робітником                            | 220    | 186     | 222     | -34                     | 36            | -15,5            | 19,4          |
| Тривалість робочого дня, год.   | 8      | 8       | 8       | 0                       | 0             | 0,0              | 0,0           |
| Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.                 | 377,4  | 631,9   | 1035,6  | 254,5                   | 403,7         | 67,4             | 63,9          |
| Середня продуктивність праці одного робітника, тис. грн.                  | 471,8  | 748,9   | 1242,7  | 277,1                   | 493,8         | 58,7             | 65,9          |

Щодо роботи персоналу підприємства, то можемо відмітити позитивну тенденцію. Чисельність персоналу підприємства у 2022 році скоротилася на 7 осіб, однак у 2023 році вона зросла до 30 осіб. Таким чином, чисельність персоналу підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла. Подібна ситуація простежується і щодо робітників, питома вага яких становила більш як

80% за весь період дослідження. Спостерігалось коливання кількості відпрацьованих днів, що зумовлено початком воєнних дій в країні у 2022 році. Однак, у 2023 році підприємство відновило повний робочий рік. Продуктивність праці як працівників, так і робітників щорічно зростала, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу підприємства (рис. 2.4).

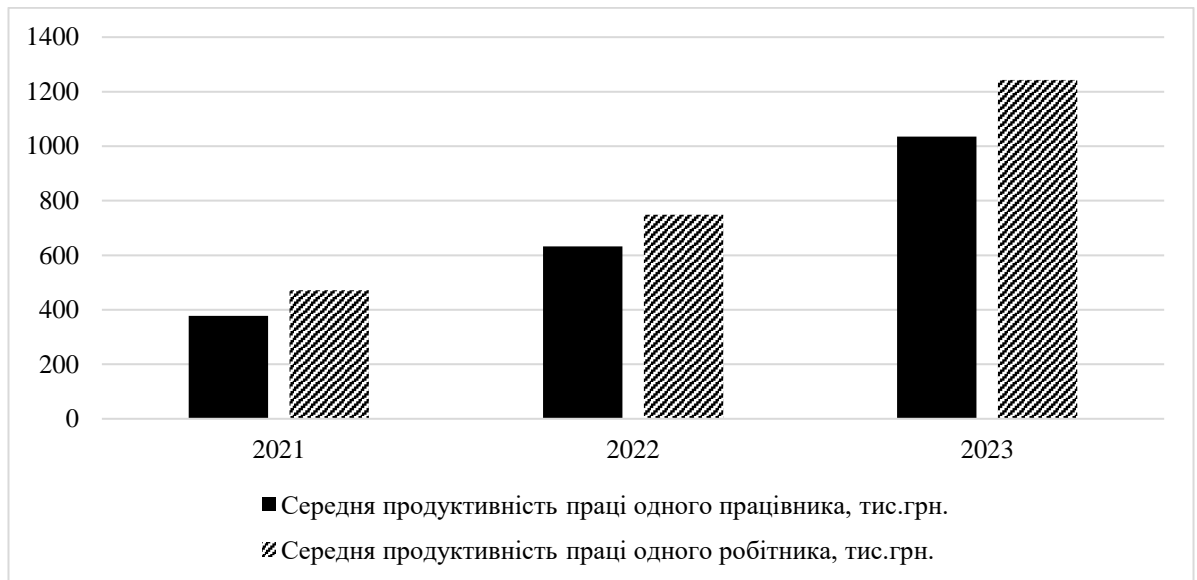


Рисунок 2.4. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2021–2023 років наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2021–2023 років

| Показники  | Роки    |         |         | Абс. відхил., тис. грн. |               | Відн. відхил., % |               |
|--|---------|---------|---------|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
|  | 2021    | 2022    | 2023    | 2022р./2021р.           | 2023р./2022р. | 2022р./2021р.    | 2023р./2022р. |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5                       | 6             | 7                | 8             |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 9435,7  | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                 | 10849         | 114,3            | 53,7          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.             | 10800,1 | 16241,0 | 28540,1 | 5440,9                  | 12299,1       | 50,4             | 75,7          |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                | -1364,4 | 3979,0  | 14828,0 | 5343,4                  | 10849         | 391,6            | 272,7         |

## Продовження таблиці 2.6

| 1  | 2        | 3      | 4       | 5      | 6       | 7      | 8      |
|--|----------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|
| Інші операційні доходи, тис. грн.                | 93,6     | 871,0  | -       | 777,4  | -       | 8 раз  | -      |
| Інші операційні витрати, тис. грн.               | 1133,1   | 3405,0 | 2681,0  | 2271,9 | -724    | 200,5  | -21,3  |
| Інші витрати, тис. грн.                          | -        | -      | -       | -      | -       | -      | -      |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн. | (2403,9) | 1445,0 | (152,1) | 3848,9 | -1597,1 | -160,1 | -110,5 |
| Витрати з податку на прибуток, тис. грн.         | -        | -      | -       | -      | -       | -      | -      |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн.           | (2403)   | 1445,0 | (152,1) | 3848   | -1597,1 | -160,1 | -110,5 |

Як було вже зазначено вище, чистий дохід від реалізації продукції щорічно зростає: у 2022 році на 114,3%, а у 2023 році на 53,7%. Собівартість продукції теж зростала: у 2022 році на 50,4%, а у 2023 році на 75,7%. Перевищення обсягів собівартості продукції над виручкою від реалізації продукції підприємства у 2021 році призвело до його збитковості. Однак, у 2022 році та 2023 році відмічається наявність валового прибутку підприємства, який зростає.

На підприємстві у 2021 році та 2022 році мали місце інші операційні доходи, які за цей період зросли на 777,4 тис. грн інші операційні витрати мали місце за весь досліджуваний період. У 2022 році вони зросли на 2271,9 тис. грн, у 2023 році знизилась на 724 тис. грн.

Така тенденція відобразилася на чистому фінансовому результаті діяльності підприємства (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства

У 2021 році підприємство було збитковим в розмірі 2403 тис. грн, у 2022 році воно стало прибутковим в розмірі 1445 тис. грн, однак, у 2023 році знову було збитковим в сумі 152,1 тис. грн.

Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.– Аналіз ефективності реалізації економічної стратегії підприємства

| Показники   | Роки    |         |         | Абс. відхил., тис. грн. |               | Відн. відхил., % |               |
|---|---------|---------|---------|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
|   | 2021    | 2022    | 2023    | 2022р./2021р.           | 2023р./2022р. | 2022р./2021р.    | 2023р./2022р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                                | 9435,7  | 20220,0 | 31069,0 | 10784,3                 | 10849         | 114,3            | 53,7          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                  | 10800,1 | 16241,0 | 28540,1 | 5440,9                  | 12299,1       | 50,4             | 75,7          |
| Витрати на реалізацію економічної стратегії, тис. грн.                          | 4860,0  | 8120,5  | 14840,8 | 3260,5                  | 6720,3        | 67,1             | 82,8          |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | -1364,4 | 3979,0  | 14828,0 | 5343,4                  | 10849         | -391,6           | 272,7         |
| Чистий фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн.                  | (2403)  | 1445,0  | (152,1) | 3848                    | -1597,1       | -160,1           | -110,5        |
| Середня вартість активів, тис. грн.   | 10449,0 | 17629,6 | 16508,4 | 7180,6                  | -1121,2       | 68,7             | -6,4          |
| Питома вага витрат на реалізацію стратегії у загальних витратах підприємства, % | 45,0    | 50,0    | 52,0    | 5                       | 2             | 11,1             | 4,0           |
| Рівень завантаженості виробничих потужностей, %                                 | 85      | 70      | 75      | -15                     | 5             | -17,6            | 7,1           |
| Оборот активів  | 0,90    | 1,15    | 1,88    | 0,25                    | 0,73          | 27,8             | 63,5          |
| Рентабельність економічної стратегії, %   | -49,4   | 17,8    | -1,0    | 67,2                    | -18,8         | -136,0           | -105,6        |

Аналіз існуючої економічної стратегії підприємства показує її неефективність реалізації, про що свідчить збитковість підприємства та від'ємне значення рентабельності економічної стратегії у 2023 році (рис. 2.6).

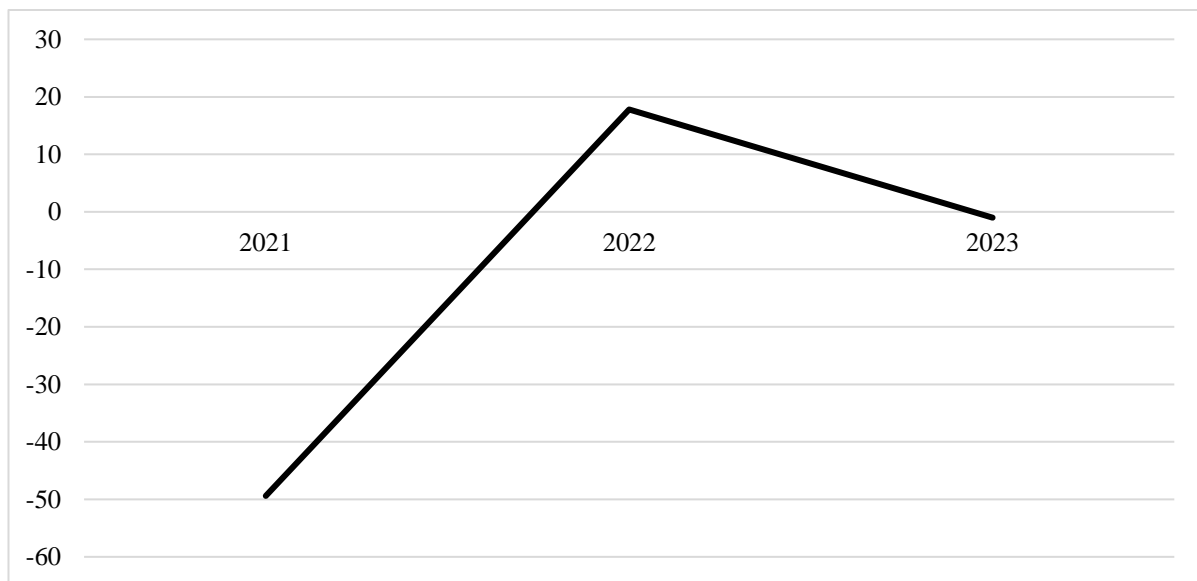


Рисунок 2.6. Рентабельність економічної стратегії підприємства

Також можна відмітити щорічне зростання витрат підприємства на реалізацію економічної стратегії, що не є економічно виправданим та потребує принципово нового підходу до обґрунтування вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства.

### 2.3. Діагностика стану підприємства

Оцінка ефективності реалізації стратегії підприємства, в значній мірі, визначається чинниками зовнішнього середовища. Адже, вони можуть мати як позитивний вплив на діяльність підприємства, так і негативний, що зумовить ряд проблем в реалізації стратегії підприємства. Тому, діагностику стану підприємства розпочнемо із дослідження чинників зовнішнього середовища. оцінка впливу чинників на ринок деревообробної промисловості наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Оцінка впливу чинників на ринок деревообробної промисловості

| Чинники впливу  | Характер впливу         | Сила впливу | Ймовірні загрози   |
|---|-------------------------|-------------|--|
| 1. Тенденції в машинобудуванні:                               |                         |             |  |
| 1.1. Зменшення обсягів реалізації продукції                   | негативний              | сильний     | Зменшення обсягів виробництва продукції  |
| 1.2. Акумулявання капіталу в інших країнах світу              | негативний              | помірний    | Можлива втрата автономності діяльності підприємства  |
| 1.3. Запровадження технологій Індустрії 4.0                   | позитивний              | помірний    | Недостатня фінансова спроможність підприємства для впровадження інновацій                      |
| 2. Макроекономічні фактори:                                   |                         |             |  |
| 2.1. Зменшення світового виробництва деревообробної продукції | негативний              | сильний     | Зменшення попиту на такий вид продукції  |
| 2.2. Збільшення рівня інфляції                                | нейтральний             | -           | Зростання цін на сировинні ресурси та готовий продукт  |
| 2.3. Зміна курсу валют  | позитивний і негативний | сильний     | Зменшення вигоди або зростання втрат від курсової різниці                                      |
| 2.4. Зростання рівня оподаткування суб'єктів господарювання   | негативний              | сильний     | Зростання податків і витрат на збут продукції  |
| 3. Конкурентне середовище:                                    |                         |             |  |
| 3.1. Розподіл ринку між великими компаніями                   | негативний              | помірний    | Монополізація ринку  |
| 3.2. Взаємозалежність виробників                              | негативний              | сильний     | Постійний контроль та моніторинг поведінки конкурентів, зменшення рівня конкурентоспроможності |
| 3.3. Переважання цінової конкуренції над неціновою            | негативний              | сильний     | Складність завоювання більшої частки ринку, зменшення ціни на продукцію                        |

Як бачимо, на діяльність підприємства здійснює вплив значна кількість чинників. Такі чинники зумовлені як негативними економічними та політичними процесами в країні, так і наявністю воєнного стану в країні, що посилює їх деструктивну дію.

Аналіз впливу зовнішніх чинників на стратегічний розвиток підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Аналіз впливу зовнішніх чинників (макроекономічних) на стратегічний розвиток підприємства

| Загальні макроекономічні фактори            | Рівень залежності підприємства |                       |               |                   |                   | Можливості   | Загрози  |
|---|--------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--|--|
|   | цілкова не залежність          | часткова незалежність | нейтральність | слабка залежність | сильна залежність |  |  |
| 1.Тенденції макроекономічних показників:    |                                |                       |               |                   |                   | -диверсифікація ринку;<br>- збільшення обсягів виробничої програми.        | -зниження ціни конкурентів;<br>-зменшення обсягів виробничої програми.       |
| 1.1.рівень ВВП                              |                                |                       | +             |                   |                   |  |  |
| 1.2.система оподаткування                   |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |
| 1.3.загальна кон'юнктура ринку              |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |
| 2. Зміни в соціально-демографічній ситуації |                                |                       |               |                   |                   | -зростання оплати праці;<br>- зростання попиту на продукцію.               | -зниження попиту;<br>-зниження купівельної спроможності населення.           |
| 2.1. кількість і густота населення          |                                |                       |               | +                 |                   |  |  |
| 2.2. рівень народжуваності і смертності     |                                |                       |               | +                 |                   |  |  |
| 2.3. кількість потенційних споживачів       |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |
| 3.Державне регулювання бізнесу              |                                |                       |               |                   |                   | -збільшення кількості фахівців в даній сфері;<br>-підвищення якості життя. | -жорстке державне регулювання цін;<br>-наявність тіньової економіки.         |
| 3.1. стабільність уряду                     |                                |                       |               | +                 |                   |  |  |
| 3.2. державний контроль і регулювання       |                                |                       |               | +                 |                   |  |  |
| 3.3.вимоги забезпечення рівня зайнятості    |                                |                       |               | +                 |                   |  |  |
| 4. Природні умови й екологічні обмеження    |                                |                       |               |                   |                   | - зручне географічне розташування підприємства.                            | - створення на одній території декількох підприємств одного виду діяльності. |
| 4.1. природно-кліматичні умови              |                                | +                     |               |                   |                   |  |  |
| 4.2. територіальне розміщення               |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |
| 4.3. наявність і доступність сировини       |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |
| 5. Політичні:                               |                                |                       |               |                   |                   | - припинення воєнних дій   | - посилення воєнного конфлікту, продовження воєнного стану                   |
| 5.1. воєнний стан в країні                  |                                |                       |               |                   | +                 |  |  |

Отже, підприємство підпадає під значний вплив чинників зовнішнього середовища, де найбільший вплив здійснюють такі як економічні та соціально-демографічні.

Проведемо діагностику стану діяльності підприємства, яка дозволить виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. – Діагностика стану підприємства

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-диверсифікація ринку;</li> <li>- збільшення обсягів виробничої програми;</li> <li>- зростання оплати праці;</li> <li>- зростання попиту на продукцію;</li> <li>-збільшення кількості фахівців в даній сфері;</li> <li>-підвищення якості життя;</li> <li>- зручне географічне розташування підприємства;</li> <li>- припинення воєнних дій.</li> </ul> | <p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження ціни конкурентів;</li> <li>-зменшення обсягів виробничої програми;</li> <li>-зниження попиту;</li> <li>-зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>-жорстке державне регулювання цін;</li> <li>-наявність тіньової економіки;</li> <li>- створення на одній території декількох підприємств одного виду діяльності; посилення воєнного конфлікту, продовження воєнного стану</li> </ul> |
| <p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції;</li> <li>- зростання валового прибутку підприємства;</li> <li>- зростання фондівіддачі основних засобів;</li> <li>- зменшення матеріаломісткості продукції;</li> <li>- зростання продуктивності праці персоналу</li> </ul>  | Поле «С і М»  | Поле «С і З»   |
| <p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-зменшення вартості основного капіталу підприємства;</li> <li>- збитковість підприємства;</li> <li>- нерентабельність економічної стратегії підприємства;</li> <li>- зростання витрат на реалізацію стратегії;</li> <li>- низький рівень стратегічного бачення;</li> <li>- низький рівень адаптації до турбулентних умов середовища</li> </ul> | Поле «Сл і М»   | Поле «Сл і З»  |

Таким чином, підприємство має як сильні, так і слабкі сторони діяльності.

Серед сильних сторін варто виділити наступні:

- збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції;
- зростання валового прибутку підприємства;
- зростання фондівіддачі основних засобів;
- зменшення матеріаломісткості продукції;
- зростання продуктивності праці персоналу.

Натомість, слабкими сторонами діяльності підприємства є:

- зменшення вартості основного капіталу підприємства;
- збитковість підприємства;
- нерентабельність економічної стратегії підприємства;
- зростання витрат на реалізацію стратегії;
- низький рівень стратегічного бачення;
- низький рівень адаптації до турбулентних умов середовища.

Можливості, які створює зовнішнє середовище є наступні:

- диверсифікація ринку;
- збільшення обсягів виробничої програми;
- зростання оплати праці;
- зростання попиту на продукцію;
- збільшення кількості фахівців в даній сфері;
- підвищення якості життя;
- зручне географічне розташування підприємства;
- припинення воєнних дій.

Водночас, загрозами зовнішнього середовища для підприємства є:

- зниження ціни конкурентів;
- зменшення обсягів виробничої програми;
- зниження попиту;
- зниження купівельної спроможності населення;
- жорстке державне регулювання цін;

- наявність тіньової економіки;
- створення на одній території декількох підприємств одного виду діяльності; посилення воєнного конфлікту, продовження воєнного стану.

Таким чином, підприємство повинне виважено підійти до вибору економічної стратегії розвитку, зважаючи на сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження можна зробити наступні висновки щодо теоретико-прикладних підходів до обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності економічної стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано, що стратегія є тим інструментом, який покликаний визначити перспективи розвитку підприємства, оцінити його потенційні можливості до забезпечення довгострокового зростання, здійснити діагностику середовища на предмет визначення його потенціалу, а також сформулювати виважену систему цілей масштабування та утримання позицій на ринку. Проведені дослідження сутності економічної стратегії показали велике розмаїття думок з приводу її характеристик. Такими характеристиками є: інноваційність; внутрішнє та взаємодія із зовнішнім середовищем; план дій та заходів; конкурентні переваги; ресурси та резерви підприємства; управлінські рішення; довгостроковий період; персонал (людський капітал). Доведено, що економічна стратегія розвитку підприємства має довгостроковий характер, що дозволяє впроваджувати інновації, та за рахунок цього формувати конкурентні переваги, створювати людський капітал та приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів та резервів.

У роботі обґрунтовано процес вибору економічної стратегії розвитку підприємства, який передбачає реалізацію сукупності таких етапів: 1 етап. Стратегічна діагностика підприємства. 2 етап. Формулювання місії підприємства. 3 етап. Визначення цілей економічного розвитку підприємства. 4 етап. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. 5 етап. Вибір економічної стратегії розвитку підприємства. 6 етап. Реалізація економічної стратегії розвитку підприємства. 7 етап. Контроль та моніторинг реалізації економічної стратегії розвитку підприємства.

У роботі обґрунтовано, що існує велике різноманіття різних стратегій, які визначають успіх підприємства та його можливість ефективно здійснювати

діяльність. У подальших дослідженнях запропоновано робити акцент на базових стратегіях розвитку підприємства, а саме стратегії зростання, стратегії підтримки та стратегії скорочення (відсічення зайвого). Стратегія розвитку спрямована на забезпечення зростання бізнесу, його масштабування, збільшення економічної результативності діяльності підприємства, покращення його фінансової спроможності, створення нових видів діяльності, освоєння нових ринків тощо. Стратегія підтримки спрямована на підтримку існуючих тенденцій розвитку підприємства, за умов коли необхідно стабілізувати ситуацію на підприємстві, рівень його доходів та витрат, а також його фінансову спроможність. Стратегія скорочення передбачає скорочення обсягів виробництва, ліквідації нерентабельних активів підприємства, оптимізацією виробничого процесу, усунення нерентабельних видів економічної діяльності підприємства тощо. Доведено, що наведені стратегії є основою для забезпечення успішного розвитку підприємства залежно від специфіки його діяльності, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

У другому розділі роботи здійснено аналіз та оцінку основних показників діяльності підприємства, а також діагностику внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Проведений аналіз внутрішнього середовища показав нестійку динаміку результативності діяльності підприємства. Власний капітал підприємства у 2022 рік зріс, проте у 2023 році значення цього показника знизилось на 4,4%. Чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію щорічного зростання: у 2022 році такий ріст відбувся на рівні 114,3%, а у 2023 році на рівня 53,7%. Собівартість продукції теж зростала, проте іншими темпами ніж виручка від реалізації продукції. Так, у 2022 році собівартість продукції зросла на 50,4%, а у 2023 році на 75,7%. Щодо валового прибутку підприємства, то у 2021 році спостерігалось його від'ємне значення (за рахунок перевищення собівартості продукції над виручкою від реалізації продукції). У 2022 році ситуація покращилась і підприємству вдалося отримати валовий прибуток. У

2023 році знову спостерігається суттєвий ріст валового прибутку підприємства, а саме майже у 3 рази.

На підприємстві щорічно знижується вартість його основного капіталу. Різна динаміка росту виручки від реалізації продукції та вартості основного капіталу вплинула на рівень фондівіддачі. У 2022 відбулося зростання фондівіддачі, однак у 2023 році вона знизилась. Отож відбулося зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Оборотні засоби мали тенденцію до щорічного зростання. Також на підприємстві щорічно зростали матеріальні витрати.

На підприємстві нестійка тенденція чисельності персоналу. У 2021 році на підприємстві працювало 25 осіб, у 2022 році було залучено 7 додаткових працівників, проте вже у 2023 році чисельність персоналу знову скоротилися до 30 осіб. Однак, незважаючи на такі коливання на підприємстві спостерігався ріст показника продуктивності праці: у 2022 році на 67,4%, а у 2023 році на 63,9%.

Підприємство має як дебіторську, так і кредиторську заборгованість, яка щороку зростала. Чистий фінансовий результат підприємства мав різну тенденцію. У 2021 році підприємство було збитковим, у 2022 році вийшло зі збиткового стану і отримало прибуток в розмірі 1445,0 тис. грн. Однак, у 2023 році підприємство знову стало збитковим.

Аналіз ефективності реалізації економічної стратегії підприємства показав наступне. Відмічається щорічне зростання витрат підприємства на реалізацію економічної стратегії, що не є економічно виправданим та потребує принципово нового підходу до обґрунтування вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства. Аналіз існуючої економічної стратегії підприємства показав її неефективність реалізації, про що свідчить збитковість підприємства та від'ємне значення рентабельності економічної стратегії у 2023 році.

У роботі проведено аналіз чинників зовнішнього середовища. Аналіз показав, що на діяльність підприємства здійснює вплив значна кількість чинників. Такі чинники зумовлені як негативними економічними та політичними процесами в країні, так і наявністю воєнного стану в країні, що посилює їх

деструктивну дію. Підприємство підпадає під значний вплив чинників зовнішнього середовища, де найбільший вплив здійснюють такі як економічні та соціально-демографічні.

В процесі аналітичного дослідження виявлено, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони діяльності. Серед сильних сторін виділено наступні: збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зростання валового прибутку підприємства; зростання фондівіддачі основних засобів; зменшення матеріаломісткості продукції; зростання продуктивності праці персоналу. Натомість, слабкими сторонами діяльності підприємства є: зменшення вартості основного капіталу підприємства; збитковість підприємства; нерентабельність економічної стратегії підприємства; зростання витрат на реалізацію стратегії; низький рівень стратегічного бачення; низький рівень адаптації до турбулентних умов середовища.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав наступні можливості для забезпечення розвитку підприємства: диверсифікація ринку; збільшення обсягів виробничої програми; зростання оплати праці; зростання попиту на продукцію; збільшення кількості фахівців в даній сфері; підвищення якості життя; зручне географічне розташування підприємства; припинення воєнних дій.

Водночас, загрозами зовнішнього середовища для підприємства є: зниження ціни конкурентів; зменшення обсягів виробничої програми; зниження попиту; зниження купівельної спроможності населення; жорстке державне регулювання цін; наявність тіньової економіки; створення на одній території декількох підприємств одного виду діяльності; посилення воєнного конфлікту, продовження воєнного стану.

Зважаючи на вище подане обґрунтуємо місію, цілі та економічну стратегію розвитку підприємства, а також проведено економічний розрахунок ефективності її реалізації.

Місія підприємства полягає у задоволення потреби населення у виробах із деревини та принесення їм естетичного задоволення від їх використання.

Цілі підприємства варто розділити на стратегічні та тактичні. В якості стратегічної цілі буде стабілізація стану підприємства у 2025 році. Щодо тактичних цілей, то серед варто виділити наступні:

- зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- зниження витрат на збут;
- зниження матеріальних витрат та їх питомої ваги в структурі собівартості продукції;
- подальше зростання виручки від реалізації продукції;
- придбання сучасної техніки та технології для виготовлення виробів із деревини;
- забезпечення зростання ефективності використання основних засобів підприємства;
- зниження матеріаломісткості продукції підприємства;
- подальше зростання продуктивності праці персоналу підприємства;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- забезпечення фінансової спроможності підприємства;
- забезпечення ліквідності підприємства;
- підвищення ефективності використання виробничих потужностей обладнання;
- підвищення кваліфікації та професійного досвіду персоналу підприємства;
- зниження простоїв обладнання;
- зниження рівня бракованої продукції.

Ефективне досягнення наведених цілей можливе за умови належної системи заохочень та стимулювань персоналу через достатній рівень оплати праці. Адже кожен працівник підприємства повинен бути зацікавлений у досягненні стратегічних цілей підприємства, які впливатимуть на їх подальший розвиток та оплату праці.

Обґрунтування вибору економічної стратегії розвитку потребує значних зусиль та потенціалу для її реалізації. Тут важливо досить ретельно підійти до оцінки потенційних можливостей підприємства, його здатності до реалізації стратегії та намічених цілей задля уникнення появи стратегічної прогалини. Наявність стратегічної прогалини гальмуватиме процес досягнення цілей та стратегії, а також визначає завищені бажання підприємства у забезпеченні свого розвитку. Вагомим також є детальне дослідження чинників зовнішнього середовища, виявлення їх позитивного та негативного впливу, а також сили їх дії. Слід зважати, що чинники можуть мати різну силу впливу у різні часові періоди. Тобто вони можуть більш сильно впливати на діяльність підприємства у перспективі, ніж у поточному періоді і навпаки. Успіх підприємства залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на будь-які зміни середовища та його турбулентність. Тут слід вивчити економічні, політичні, соціальні, демографічні, екологічні, політичні, правові, міжнародні та інші чинники, які можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства.

Щодо економічної стратегії розвитку підприємства, то для досліджуваного підприємства пропонуємо обрати стратегію підтримки. Така стратегія зумовлена наступними причинами:

- необхідністю стабілізувати існуючий стан підприємства;
- бажанням підприємства вийти із кризового стану;
- наявністю проблем із витратами, які призвели до збитковості;
- відсутністю стратегічного бачення розвитку підприємства;
- необхідністю адаптації до умов зовнішнього середовища.

Стратегія підтримки спрямована на стабілізацію економічного стану підприємства як фундаменту для подальшого зростання у перспективі. Розглянемо сутність стратегії підтримки для різних сфер діяльності підприємства.

Щодо персоналу, то важливо правильно підійти до формування кадрової політики підприємства. Така політика повинна стосуватися професійного

розвитку та навчання персоналу, підтримка кваліфікації персоналу на високому рівні. Важливим є система підбору та відбору персоналу задля забезпечення високої результативності діяльності персоналу підприємства. Також важливим є розміщення персоналу по робочих місцях, їх кар'єрне зростання. «Кадрова політика підприємства ґрунтується на загальному керівництві персоналом підприємства та спрямована на його розвиток. Загальне керівництво персоналом здійснюється, як підприємством загалом так і кожним функціональним підрозділом. В межах загального керівництва персоналом підприємства відбувається: планування кількості персоналу відповідно до обсягів виконуваних робіт та розрахованих посад у штатному розписі; наймання працівників до підприємства на основі трудових договорів та контрактів, якими передбачені права і обов'язки сторін; забезпечення умов праці відповідно до трудового законодавства на кожному робочому місці; залучення персоналу за допомогою програмних продуктів та різних платформ. Розвиток персоналу на підприємстві сприяє не тільки його професійному зростанню за рахунок навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, але й розробка мотивації до зростання продуктивності праці; дотримання соціальних стандартів оплати і умов праці; правове забезпечення використання персоналу» [24].

Щодо матеріально-технічних ресурсів, то тут важливим є формування матеріально-технічного потенціалу, тобто:

- вчасне забезпечення підприємства сировинними ресурсами та напівфабрикатами;
- придбання сучасної техніки та технології;
- стабільне використання виробничих потужностей підприємства,
- стабілізація ситуації щодо вартості основного капіталу та підтримка подальших позитивних тенденцій фондоддачі, фондомісткості, матеріаловіддачі та матеріаломісткості.

Підтримка фінансового розвитку підприємства передбачає:

- оптимізацію власного та позикового капіталу;

- оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- оптимізацію основного та оборотного капіталу підприємства;
- оптимізацію розподілу прибутку;
- стабілізація фінансового стану підприємства;
- зменшення витрат підприємства;
- збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції;
- удосконалення фінансового планування;
- удосконалення кредитних взаємовідносин [25].

В межах стратегії підтримки та стабілізації стану підприємства пропонуємо зробити акцент на зниження витрат підприємства. Як показали результати аналітичних досліджень, витрати підприємства значно перевищують його доходи, що призводить до збитковості стану. Реалізація стратегії зниження витрат передбачає врахування таких чинників:

- техніко-технологічні чинники, які дозволяють впроваджувати сучасну технологію, обладнання, програмне забезпечення, яке зменшить ресурсовитратність (матеріальні ресурси, робоча сила, енергоресурси), рівень бракованої продукції, а також дозволить підприємству перейти на вищий технологічний уклад розвитку;

- організаційні чинники, які дозволяють більш ефективно використовувати виробничі потужності підприємства, оптимізувати організаційну структуру управління виробництвом та забезпечити ефективну взаємодію як всередині підприємства, так і зі зовнішніми стейкхолдерами;

- фінансово-економічні чинники, які визначають фінансову спроможність підприємства через розробку його ефективної фінансової політики [26].

Таким чином, для досліджуваного підприємства пропонуються наступні напрями зниження витрат:

- зниження витрат на матеріально-технічне постачання: зменшення витрат на сировинні ресурси через пошук більш дешевших постачальників, зменшення транспортних витрат;

– зменшення виробничих витрат: оптимізація матеріальних витрат (зниження матеріаломісткості продукції), раціональне використання робочої сили (збільшення продуктивності праці, оптимізація чисельності персоналу за робочими місцями та ділянками), підвищення ефективності використання основного капіталу підприємства (зростання фондівіддачі), зменшення витрат на обслуговування виробництва;

– зменшення збутових витрат: зменшення витрат на пошук каналів збуту.

Таким чином, запропоновані напрями дозволять знизити витрати на 12%, а обсяг реалізації продукції підвищити на 25%. Відповідно прогностичні значення показників виглядатимуть наступним чином.

Виручка від реалізації продукції:

$$31069 \times 1,25 = 38836,2 \text{ тис. грн.}$$

Витрати:

$$28540,1 - (28540,1 \times 0,12) = 25115,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на реалізацію стратегії:

$$14840,8 - (14840,8 \times 0,12) = 13059,9 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток:

$$38836,2 - 25115,3 = 13720,9 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати підприємства:

$$19646 - (19646 \times 0,12) = 17288,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозуємо, що інші операційні доходи підприємства становитимуть 5200 тис. грн.

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства:

$$10614,0 + 5200 - 13720,9 = 2093,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, рентабельність економічної стратегії підприємства становитиме:

$$2093,1 \div 13059,9 \times 100 = 16,0\%$$

У цілому, можна зробити висновок про доцільність реалізації економічної стратегії підтримки, спрямованої на зниження витрат підприємства, про що свідчить отримане позитивне значення чистого фінансового результату його діяльності та рівень рентабельності стратегії у 16%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Козак Н. Концептуальні засади формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20858/1/59-60.pdf>.
2. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12\(3\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25).
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. №19. С. 12–14.
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. №26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmerp\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmerp_2014_26(1)_6).
5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. №1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30).
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24).
7. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №11(162). С. 107–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23).
8. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. №8. С. 343–347.
9. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).

10. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. №1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20)
11. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81)
12. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ејору\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ејору_2017_1_15).
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №18. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)
14. Костюк Г.В., Голуб О.В. Управління стратегією розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1620>.
15. Бутенко Д.С., Буткова В.О. Вибір стратегії розвитку підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21628/1/%D0%92%D0%98%D0%91%D0%86%D0%A0%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%87%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf>
16. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf).
17. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. №3. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_3/11.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf)

18. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31).
19. Талавирия О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1 (47). Т.2. С. 335–339.
20. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2 (49). Ч.2. С. 114–119.
21. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31–34.
22. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип.49. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782>
23. Красношарпа В.В., Кружилко В.О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746>
24. Бугайчук В.В., Кривульський В.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.
25. Кіктенко О.В., Буря В.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/25.pdf).
26. Олійник Т.І., Бондар Д.В. Стратегія зниження витрат підприємства. «*Young Scientist*». 2024. №4 (128). URL: <https://molodyivchenvi.ua/index.php/journal/article/view/6150/60>